Theorie und Praxis
der Erwachsenenbildung

Svenja Möller

Marketing in der Weiterbildung

Eine empirische Studie an Volkshochschulen

wbv DIE

THEORIE UND PRAXIS DER ERWACHSENENBILDUNG

Herausgeber
Prof. Dr. Sigrid Nolda, Universität Dortmund
Prof. Dr. Ekkehard Nuissl von Rein, Universität Marburg
Prof. Dr. Rudolf Tippelt, Universität München

Herausgebende Institution
Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung ist eine Einrichtung der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Als wissenschaftliches Institut erbringt es Dienstleistungen für Forschung und Praxis der Weiterbildung. Das Institut wird getragen von 18 Einrichtungen und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung, die Mitglieder im eingetragenen Verein „DIE" sind.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Möller, Svenja:
Marketing in der Weiterbildung : eine empirische Studie an Volkshochschulen / Svenja Möller. Hrsg.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. - Bielefeld : Bertelsmann, 2002
(Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)
ISBN 3-7639-1837-X

Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: (0521) 9 11 01-11
Telefax: (0521) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de
Internet: www.wbv.de

Bestell-Nr.: 14/1077

© 2002 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
Satz+Grafiken: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
ISBN 3-7639-1837-X

Für Thorsten

Inhalt

Vorbemerkungen 7

I. Einleitung 9
1. Problemstellung 9
2. Forschungsansatz 15
3. Fortgang der Arbeit 16

II. Theoretische Grundlagen 18
1. Kommerzielles Marketing 18
1.1 Begriff 18
1.2 Entstehung und Entwicklung des Marketing 19
1.3 Merkmale des Marketing 21
1.4 Marketing-Strategie 23
1.5 Dienstleistungsmarketing 28
2. Nichtkommerzielles Marketing 28
2.1 Abgrenzungsproblematik des Begriffs 28
2.2 Marketing für Non-Profit-Organisationen 29
2.3 Social Marketing 31
3. Ansätze eines Volkshochschulmarketing 32

III. Die Marketingrezeption in der Erwachsenenbildung 42
1. Phasen der Marketingrezeption 42
2. Analyse der Marketingrezeption 48
2.1 Implizite und explizite Rezeption 49
2.2 Disparate Rezeption 50
2.3 Partielle Rezeption 51
2.4 Bestrittene Rezeption 52
3. Zusammenfassung 52

IV. Methodische Grundlagen 54
1. Die Einzelfallstudie 54
2. Leitfadeninterviews 57

3. Auswahl der Volkshochschulen 63
3.1 Auswahlkriterium Rechtsform 64
3.2 Ergebnis der Auswahl 83
3.3 Kurzportraits der untersuchten Volkshochschulen 86
3.4 Zusammenfassung 114

V. Marketingpraxis an Volkshochschulen 116
1. Persönlicher Hintergrund der Interviewpartner/innen 116
1.1 VHS-Bezug 116
1.2 Marketing-Bezug 119
2. Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung 129
2.1 Begriffsverständnis Kundenorientierung 129
2.2 Kunden- versus Teilnehmer/innenorientierung 134
2.3 Erfahrungen und Beobachtungen zum Wandel 137
2.4 Voraussetzungen, Chancen und Grenzen von Kundenorientierung 146
3. Systematisierung der Aussagen nach der Marketing-Strategie von Hasitschka/Hruschka 159
3.1 Marketing-Zielsystem 160
3.2 Segmentierung 165
3.3 Marketing-Instrumente 185
3.4 Marketing-Mix 275
3.5 Marketing-Organisation 276
3.6 Marketing-Kontrolle 280
3.7 VHS-Marketingpraxis im Kontext der Rechtsformen 283
4. Zusammenfassung 289
4.1 Marketingbegünstigende Faktoren 291
4.2 Marketingbehindernde Faktoren 291

VI. Schlussbemerkung 293

Interviewleitfaden 296
Anmerkungen 298
Literatur 303
Autorin 316

Vorbemerkungen

Was verbindet die Volkshochschulen von Eigendorf, Gemeinheim, Kommberg und Pilotstadt? Die fingierten Ortsnamen und die Bereitschaft, an einer empirischen Untersuchung zum „Marketing an Volkshochschulen" teilzunehmen, bei der es nicht nur um die Gründe für dessen Einführung ging, sondern auch darum, die Schwierigkeiten, Realisierungsbedingungen, Instrumentarien und innerbetrieblichen Sichtweisen zu erforschen.

Svenja Möller weist eingangs zu Recht darauf hin, dass sich die Erwachsenenbildung dadurch auszeichnet, phasenweise bestimmte Themen in Form eines „Diskussionsbooms" zu behandeln, der zwar ein bestehendes Problem theoretisiert und von einiger gesellschaftlicher Relevanz ist, in der Regel aber letztlich nicht abgeschlossen ist. Der „Marketingboom" ist nach Ansicht der Autorin Anfang der 1990er Jahre entstanden und nun, zehn Jahre später, wieder abgeebbt – eine Feststellung, die sich auch ohne das Auszählen der entsprechenden Titel in der „Bibliographie zur Erwachsenenbildung" bestätigen lässt. Neuigkeitswert und Aufregung bei der Adaptation betriebswirtschaftlicher Begriffe wie „Marketing" haben sich abgeschwächt. Dies mag unterschiedliche Gründe haben: Entsprechende Konzepte und Ansätze in vielen Weiterbildungs-Einrichtungen sind mittlerweile eingeführt und umgesetzt; die Ängste vor einem völligen Umbau des Bereichs sind einer realistischen Einschätzung der Vor- und Nachteile betriebswirtschaftlicher Maßnahmen gewichen; andere Themen, wie „neue Medien" oder „selbstgesteuertes" Lernen, haben in der Erwachsenenbildung Konjunktur. Vielleicht wird man nach diesen „Diskussionsbooms" wieder auf betriebswirtschaftliche Aspekte wie „Marketing" zurückkommen müssen, da vieles hier keineswegs so klar ist, wie es scheint, und keineswegs so ausdiskutiert, wie es notwendig wäre.

Die Autorin zeigt an vier Beispielen die Schwierigkeiten, aber auch den Nutzen der Einführung von Marketing, das an Volkshochschulen schon immer praktiziert, aber wenig professionell und unzureichend reflektiert eingesetzt wurde. Die Konsequenzen, welche eine grundlegende Implementation dieser betriebswirtschaftlichen Verfahrensweisen haben kann, werden in sehr direkten, aber auch einfühlsamen Interviews mit den Betroffenen nachgezeichnet. Hoffnungen darauf, dass das Arbeiten freier und zielgerichteter wird, wenn betriebswirtschaftliche In-

strumentarien eingeführt sind, werden durch realistische Einschätzungen von Wirkungsweise und Realisierbarkeit abgelöst. Einerseits vergeht die Euphorie, mit Marketing die Volkshochschule in den Rang eines modernen Hochglanz-Unternehmens zu heben, andererseits wird erleichtert verzeichnet, dass wirtschaftliche Anforderungen nicht alle pädagogischen Ziele und Verfahrensweisen verdrängen konnten.

Die hier vorgelegte Analyse zeichnet ein realistisches, ernüchterndes Bild von Marketing in der Erwachsenenbildung. Sie trägt dazu bei, die Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Verfahren in Bildungseinrichtungen, vor allem in solchen der öffentlichen Weiterbildung, zu versachlichen und bietet damit eine gute Grundlage für weitergehende Diskussionen.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) hat die Aufgabe, aktuelle Fragestellungen in einen historischen und analytischen Kontext zu stellen, aber auch innovativ Diskussionen und Forschungen anzuregen und zu begleiten. Das Thema „Marketing in der Erwachsenenbildung" spielte hier in den vergangenen Jahren eine besondere Rolle. Es wurde in die pädagogisch dominierte EB-Debatte eingebracht und dadurch gewissermaßen ‚hoffähig' gemacht. Dieser Prozess wurde durch Selbststudienmaterialien und Fortbildungsseminare begleitet. Arbeiten wie die vorliegende zeigen, dass diese Aktivitäten in der Realität der Entwicklung der Erwachsenenbildungs-Einrichtungen, zumal der Volkshochschulen, eine unterstützende, initiierende, aber auch kritisch-reflektierende Rolle spielen.

Mit dem vorliegenden Band knüpft das DIE an die erste Beschreibung des Umstrukturierungsprozesses einer Volkshochschule an (Nuissl/Schuldt: „Betrieb statt Behörde". Frankfurt/M. 1993). Beim Vergleich der beiden Arbeiten zeigt sich einerseits der enorme Fortschritt in der Genauigkeit der Begriffe, in der Differenziertheit der Argumentation und der Entwicklung in den Bildungseinrichtungen, und es zeigt sich andererseits, dass die Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Kategorien und Verfahren, obwohl derzeit aus der veröffentlichten Erwachsenenbildungs-Diskussion verdrängt, in Zukunft große Bedeutung haben wird. Das DIE wird sich dem Thema auch in den nächsten Jahren in einer kritisch-reflektierenden, aber auch unterstützenden und initiierenden Weise widmen.

Ekkehard Nuissl
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

I. Einleitung

1. Problemstellung

Erwägungen, Marketing in Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen und in der Volkshochschule (VHS) im Besonderen zu realisieren, sind beinahe so alt wie die Marketinglehre selbst. Eine besondere Dringlichkeit hierfür entwickelte sich jedoch im Kontext eines Marketingbooms Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre, der eine dezidierte Marktorientierung für die Weiterbildung forderte. Auslöser für diese Forderungen waren die Entstehung einer marktähnlichen Situation durch das Aufkommen privater Weiterbildungsanbieter und gleichzeitig sinkende Zuschüsse für die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung aufgrund der volkswirtschaftlichen Krise, die gemeinhin als „Verschuldung der Staatskassen" tituliert wird.

Will man den Postulaten von Marketingstrategen Glauben schenken, so ist es ein leichtes Unterfangen, Marketing in der Volkshochschule zu implementieren. Doch für das Personal dieses Bereichs stellt dies eine besondere Herausforderung in mentaler, qualifikatorischer und kognitiver Hinsicht dar, weil die ökonomische Betrachtungsweise traditionell eine sekundäre Rolle spielte und Erwachsenenbildner/innen sich beim Versuch der Marketinganwendung auf unbekanntem, nicht genuin erwachsenenpädagogischem, sondern betriebswirtschaftlichem Terrain bewegen. Auch politisch und strukturell gibt es Hindernisse aufgrund der öffentlichen Zuschüsse und des Bildungsauftrags, der mit der Marktorientierung nicht unbedingt korrespondiert. Diese Gratwanderung zwischen Marktorientierung und Bildungsauftrag ist per se ein schwieriges Unterfangen.

Der Marketingboom

Die kurzfristige Auseinandersetzung der Erwachsenenbildung (EB) mit der Marketing-Thematik Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre soll hier als „Boom" bezeichnet werden, da sie extensiv, jedoch nicht besonders intensiv geführt wurde. Dass es sich um einen Boom gehandelt hat, zeigt sich u. a. darin, dass die Welle von Publikationen, die das Interesse am Marketing in der Erwachsenenbildung widerspiegelt, nach ungefähr zehn Jahren wieder abgeebbt ist. Gegenwärtig hat

sich das Interesse für Weiterbildungsmarketing wieder etwas gelegt und andere Themen, wie Erwachsenenbildung und Neue Medien (vgl. DIE-Zeitschrift 2/1998; 4/1999; 3/2001; Hessische Blätter für Volksbildung (HBV) 4/2001; Stang u. a. 2001; Thiedeke 2000), aber auch Grundsatzfragen, wie die Notwendigkeit an einführender EB-Literatur belegt (vgl. Faulstich/Zeuner 1999; Kade/Nittel/Seitter 1999; Nuissl 2000; Weinberg 2000), gelangten ins erwachsenenpädagogische Bewusstsein.

Die Problematik des Marketingbooms kristallisiert sich in Folgendem:

- Die nur ansatzweise wissenschaftlich geführte Diskussion weist kein Ergebnis in Form empirischer Erkenntnisse, einer Marketing-Begriffs- und -Theoriebildung für den Erwachsenenbildungs-/Volkshochschulbereich oder Kriterien für ein Erwachsenenbildungsmarketing auf, d. h., es wurde weder eine spezifische VHS-Marketinglehre entwickelt noch ist eine EB-Fachterminologie zum Marketing existent (vgl. Schmidt 1998, S. 56ff.).
- Die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der Thematik fehlt.
- Die Übertragbarkeit von Marketing auf die Volkshochschule wurde ungeprüft vorausgesetzt.
- Marketing wurde fragmentarisch – lediglich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung – in die Volkshochschule übertragen.
- Seit der empirischen Untersuchung des Betriebswirtschaftlers Gottmann (1985) an baden-württembergischen Volkshochschulen gibt es keine (erwachsenenpädagogische) Bestandsaufnahme zum Realisierungsgrad von Marketing in der Volkshochschule. Er attestierte damals den Volkshochschulen, dass sie „sich ... bislang lediglich ansatzweise an den Prinzipien der Marketingkonzeption orientieren und nur partiell das Marketinginstrumentarium zum Einsatz bringen. Ein Volkshochschulmarketing im Sinne einer marktorientierten Führung der Volkshochschulen existiert bislang kaum“ (a.a.O., S. 335).

Doch offene Fragen ticken wie Zeitbomben. Ihnen ist das Potenzial immanent, die „Wirklichkeit“ zu einem späteren Zeitpunkt wieder einzuholen. „Nicht zu Ende geführte Diskussionen, verdrängte Konflikte und offen gebliebene Fragen haben die unangenehme Eigenschaft, zur Unzeit störend wieder aufzutauchen“ (Camerer 1997, S. 244). Für die Erwachsenenbildung sind derart kurzfristige thematische Auseinander-

setzungen symptomatisch. Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre zum Beispiel boomte das Thema „Ethik und Erwachsenenbildung" (vgl. Ahlheim 1993; Gieseke u. a. 1990, S. 26; Holzapfel 1990). Mader spricht in diesem Kontext explizit von einem „Ethikboom" (Mader 1990, S. 117) und persifliert seine Implikationen:

> „Da sich Erwachsenenbildung nie hat aussuchen können, was sie zu verdauen hatte – und Erwachsenenbildung ist Teil des Verdauungstraktes einer Gesellschaft, nicht ihr Gehirn und nicht ihr Herz –, werden wir mit oder ohne Bauchschmerzen auch an diesem Thema wiederkäuen müssen" (ebd.).

In der Wissenschaft von der Erwachsenenbildung gibt es weitere Beispiele dafür, dass nicht ausdiskutierte Probleme die Disziplin immer wieder heimsuchen. So flackert alle paar Jahre das Thema „Professionalisierung" am Horizont auf und fordert die kollektive Aufmerksamkeit ein. „Die Diskussion über ‚Professionalisierung' des Personals zieht sich schon lange hin. Sie ist selbst Teil der Tradition der Erwachsenenbildung" (Faulstich 1996, S. 289).

> „Nichtsdestoweniger besteht nach wie vor kein Konsens, worüber und von wem geredet wird ... Es gibt so etwas wie eine Unabgeschlossenheit und ‚Grenzenlosigkeit' der Erwachsenenbildung, aus der weitreichende Probleme beim Versuch, die Lage des Personals zu klären, resultieren" (ebd.).

Auch in Harald Geißlers Kritik klingt an, dass die

> „bisher relativ wenig intensiv und nicht immer theoretisch sehr tiefgreifend geführte Diskussion um die Professionalität der Öffentlichen Weiterbildung ... meint, ein Stadium gefunden zu haben, das es erlaube, Überblicke und Zwischenbilanzen zu ziehen ... [Dagegen, S. M.] macht die Praxis der betrieblichen Weiterbildung zunehmend deutlich, dass wesentliche Fragen jener Problematik noch nicht hinreichend beantwortet, ja nicht einmal diskutiert worden sind" (Geißler 1996, S. 333).

Dabei besteht der Kummer vieler Erwachsenenbildungswissenschaftler/innen gerade darin, dass es die relativ junge Teildisziplin der Erziehungswissenschaft bei ihrem Forschungsobjekt, dem „lernenden Erwachsenen" (Siebert 1972, S. 12), nicht mit einem selbsterschaffenen Forschungsgegenstand zu tun hat, sondern auf die Vorarbeit ihrer Nachbardisziplinen zurückgreifen muss (vgl. Griese 1991, S. 287). Griese vermisst das „pädagogisch Eigentliche" und bezweifelt, dass es „zur Begründung einer eigenständigen Perspektive, d. h. autonomen Wissenschaft" (ebd.) reicht. Dem vielbemängelten Forschungs- und Grundla-

gendefizit der Erwachsenenbildung könnte vielfach Abhilfe geschaffen werden, würde erwachsenenbildungsrelevanten Themen mit weniger Ignoranz und mehr Aufmerksamkeit begegnet.

Zurück zur Auseinandersetzung mit Marketing in der Erwachsenenenbildung. Die von Geißler vorgebrachte Kritik an der Qualität der Professionalisierungsdiskussion ist auf die Marketingauseinandersetzung übertragbar. In diesem Kontext muss auch untersucht werden, welche (Lern-)Prozesse im erwachsenenpädagogischen Alltag – bewusst wie auch unbewusst – stattfinden. Die Lernergebnisse dieser Prozesse gilt es kritisch zu reflektieren, da Praktiker/innen der Erwachsenenbildung (glauben,) Begriffe, Techniken und Handlungswissen der Marketinglehre in ihrem Alltag (zu) verwenden. Auch Meueler fordert aufgrund des akzeptierten „propagierten Vermarktungszwang[es]" in der Erwachsenenbildung, dass „die aktuellen Entwicklungen in der öffentlichen EB/WB und die mit ihnen einhergehenden Sprachregelungen zu untersuchen" (Meueler 1998, S. 54) sind, damit die „Erwachsenenpädagogik [nicht] zur Hilfswissenschaft der Betriebswirtschaft verkommt" (ebd.).

In der vorliegenden Arbeit werden die Probleme der theoretischen Adaption und die praktische Umsetzung von Marketingstrategien in Volkshochschulen analysiert. Marketing wird als entscheidungstheoretischer Ansatz definiert „als zielfunktionales, plandeterminiertes Herbeiführen von Tauschrelationen" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 10). Die Prozesse der Adaption und Umsetzung sind gekennzeichnet erstens durch den Transfer und die Transformation wirtschaftswissenschaftlichen Wissens in die Erwachsenenbildung (interdisziplinärer Transfer) und zweitens durch den Transfer der Marketinglehre in die Praxis (Theorie-Praxis-Transfer). Der interdisziplinäre und der jeweilige Theorie-Praxis-Transfer sind komplexe Vorgänge, die synchron verlaufen und sich daher nur theoretisch auseinanderdividieren lassen. Folgende Voraussetzungen sind maßgeblich für den vollständigen Wissenstransfer und die Transformation des Wissens:

- Kenntnis über das zu transferierende Wissen
- Kenntnis der Praxis, für die das Wissen transformiert werden soll.

Beide Übertragungs- und Umwandlungsprozesse sind stark fehleranfällig, da es selten eine Qualifikationsbündelung bei einzelnen Personen gibt, die gleichermaßen in zwei Disziplinen hinreichend kompetent sind, um sowohl die Marketinglehre als auch die VHS-Praxis zu kennen. Fehler beim Transfer und bei der Transformation lassen sich nur

durch ein interdisziplinäres Vorgehen (vgl. Kaufmann 1987, S. 70; Marx 2000, S. 250ff.) unter Beteiligung der involvierten Disziplinen bzw. Anwendungsbereiche minimieren.

Durch die Rezeption von Marketingwissen finden in der Erwachsenenbildung sowohl Transfer- als auch Transformationsprozesse statt. Um diese mehr oder weniger expliziten Prozesse und ihre Ergebnisse zu analysieren, werden folgende erwachsenenpädagogischen Bezugsfelder auf ihren Marketinggehalt untersucht:

- Die EB-Fachliteratur zum Marketing, die als solche durch die Verschlagwortung der Literaturdatenbank des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) ausgewiesen ist. Hier sind die Ergebnisse des Transferprozesses fixiert.
- Die Praxis an Volkshochschulen, in der die Übertragung der Marketinglehre in ihrer praktischen Anwendung untersucht wird. Hier dokumentieren sich die Ergebnisse der Transformation.

Der Untersuchung der Prozesse wird dadurch Rechnung getragen, dass in beiden Bezugsfeldern die zeitliche Dimension durch eine breite Datenbasis (Untersuchungszeitraum in der Volkshochschule von 2 Jahren) berücksichtigt wird.

Marketing in der Volkshochschule

„Volkshochschulen verstehen sich als öffentliche Dienstleistungszentren, die ein flächendeckendes Weiterbildungsangebot für alle an Weiterbildung interessierten und zu interessierenden Bürgerinnen und Bürger in der Kommune zu gewährleisten haben" (Dohmen 1999, S. 457). Sie werden in Abhängigkeit von ihrer Rechtsform mit bis zu 60 % von Kommune, Land und Bund bezuschusst (vgl. a.a.O., S. 458) und besitzen daher einen Bildungsauftrag, der jedoch nicht von staatlicher Seite, sondern nur vom Deutschen Volkshochschul-Verband formuliert wurde. In seiner Schrift „Stellung und Aufgabe der Volkshochschule" wird die Volkshochschule als „öffentliches Weiterbildungszentrum" (Deutscher Volkshochschul-Verband 1978, S. 7) bezeichnet. Die Volkshochschulen sollen mit ihrem Angebot „sowohl bedarfsdeckend und als auch bedürfnisweckend" (a.a.O., S. 9) sein. Traditionell begründet sich der Bildungsauftrag angebotsbezogen und zielgruppenorientiert, nämlich Weiterbildungsangebote flächendeckend und für die Allgemeinheit, ohne Ausschluss bestimmter Bevölkerungsgruppen und unter besonderer Berücksichtigung bildungsbenachteiligter Personen (z. B. Ausländer, Frauen, Behinderte, Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger) unter zumutba-

ren Teilnahmebedingungen zu planen und durchzuführen: „Die VHS steht in der öffentlichen Verpflichtung, auch unabhängig von Marktgängigkeit und Rentabilität jedermann die Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten, die für ein verständiges Mitdenken und Mitwirken im demokratischen Gemeinwesen notwendig sind" (Dohmen 1999, S. 457; vgl. auch Bastian 2001, S. 324f.). Doch „die Volkshochschulen [sind] durch die Diskussion über die Reichweite öffentlicher Verantwortung und durch die Forderung nach mehr Markt in der Erwachsenenbildung unter Druck geraten" (Faulstich/Zeuner 1999, S. 188).

Dem klassischen, kommerziellen Marketing widerspricht dieser Bildungsauftrag, insofern stellt sich die Frage, „ob sich das spezifische Profil der Volkshochschularbeit aufrechterhalten lässt" (ebd.). Die EB-Texte zum Marketing geben jedoch keine Auskunft darüber, ob Marketing in die Volkshochschule übertragbar und inwieweit diese Übertragung realisiert worden ist. Den letzten empirischen Beleg hierzu lieferte vor knapp 20 Jahren Gottmann (1985).

Vor diesem Hintergrund dokumentiert sich mein erkenntnisleitendes Interesse in folgenden forschungsrelevanten Fragen:

1) Inwieweit und unter welchen Umständen ist Marketing auf die Volkshochschule übertragbar (z. B. in Bezug auf die Rechtsform)?
2) Inwieweit gibt es eine Akzeptanz auf Seiten der VHS-Leiter/innen, Marketing in ihrer Institution einzuführen?
3) Inwieweit hat Marketing in die Volkshochschule Eingang gefunden?

Diese Fragen sollen anhand folgender Hypothese untersucht werden:

Die Übertragung der entscheidungsorientierten Marketinglehre in die Volkshochschule und der Realisierungsgrad von Marketing sind rechtsformabhängig. Je größer die Freiheitsgrade der VHS-Leitung und ihre Akzeptanz gegenüber einer Marketingeinführung sind, desto wahrscheinlicher ist die Umsetzung der Markt- und Kundenorientierung.

2. Forschungsansatz

Für die Untersuchung zum Marketing in der Erwachsenenbildung wurde die Volkshochschule als öffentliche erwachsenenpädagogische Einrichtung ausgewählt. Erstens ist hier die Daten- und Literaturlage im Vergleich zu anderen Bildungseinrichtungen am besten; so gibt z. B. das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) jährlich die VHS-Statistiken heraus. Zweitens befinden sich die Volkshochschulen im Wandel von größtenteils staatlich subventionierten Einrichtungen zu größtenteils marktorientiert wirtschaftenden Betrieben, wobei sie den Status einer öffentlichen Einrichtung behalten. Diese Entwicklung ist eng an die Auseinandersetzung mit Marketing geknüpft und daher besonders brisant.

Das Verhältnis zwischen Marketinglehre und Marketingpraxis an Volkshochschulen wird im Rahmen einer qualitativen Fallstudie untersucht, da ihr Einsatz besonders dann sinnvoll ist, wenn „unerforschte Phänomene zu entdecken und zu erkunden sind" (Hitzler/Honer 1994, S. 391). Beim Forschungsgegenstand „Marketingeinsatz in der Erwachsenenbildung" ist dieses Kriterium durch den defizitären Diskussions- und Forschungsstand gegeben. Mit dem qualitativen Vorgehen wird das Feld auf „Typisches und auf Verallgemeinerbarkeit statt auf Häufigkeit und Repräsentativität" (a.a.O., S. 389) untersucht. Die Untersuchung kann aufgrund ihrer Konzentration auf Einzelfälle Tendenzen aufzeigen und Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben liefern (vgl. Lamnek 1995, S. 6). Die Ergebnisse einer qualitativen Studie können zur Hypothesenbildung quantitativer Anschlussforschung dienen.

Im Gegensatz zur repräsentativen Studie, die zum Zweck der Untersuchung aus der Grundgesamtheit einer Population eine Zufallsstichprobe zieht (statistical sampling), werden die Untersuchungseinheiten im Rahmen einer Einzelfallstudie aufgrund theoretischer Erwägungen gewählt (theoretical sampling) (vgl. a.a.O., S. 22). Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Suche nach einem Fall, der „die theoretischen Konzepte des Forschers komplexer, differenzierter und profunder gestalten kann. ... Die Untersuchungseinheit für die erste Einzelfallstudie wird aufgrund ihrer Eignung als *extremer oder idealer Typ* ausgewählt" (ebd.). Das Material eines Einzelfalls „liefert eine im Sinne der Forschungsfrage interessante Handlungsfigur" (ebd.). Diese Handlungsfigur bildet die Basis für die Auswahl der weiteren Einzelfälle. „Sollen möglichst *alle Handlungsfiguren* in einer sozialen Situation erfasst werden, so werden die

Erhebungs- und Analyseeinheiten nach ihrer spezifischen Andersartigkeit – bezogen auf die erste untersuchte Figur – ausgewählt" (ebd.). Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, wurde bei der Auswahl der Volkshochschulen im Sinne von Lamnek auf „extreme Typen" hinsichtlich der Rechtsform geachtet. So betont auch Nohlen: „Fallstudien sollten konträre Fälle bevorzugen, da die theoretische Aussagefähigkeit von F. [Fallstudien] bei Anwendung der Differenzmethode höher ist als bei der Konkordanzmethode" (Nohlen 1994, S. 128). Um der Prozesshaftigkeit und der Forderung eines methodenpluralistischen Vorgehens Rechnung zu tragen, gab es zwei Erhebungszeitpunkte (vgl. Bos/Koller 1996, S. 57ff.; Bos/Tarnai 1996). Die wissenschaftstheoretische Einordnung der Einzelfallstudie und das Auswahlkriterium für die Volkshochschulen werden ausführlich in Kapitel IV diskutiert.

3. Fortgang der Arbeit

Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen des Marketing zur Darstellung gebracht. Ausgangspunkt ist das kommerzielle Marketing, von dem aus sich das Dienstleistungs- und das Non-Profit-Marketing entwickelt. Aus diesen beiden Richtungen werden die Ansätze eines Volkshochschulmarketing abgeleitet. In Kapitel III wird der Transfer von der Marketinglehre in die Erwachsenenbildung, die Marketingrezeption, untersucht und der Diskussionsstand anhand der Rezeptionsphasen dokumentiert, um im Anschluss daran die Rezeption mit Hilfe von Merkmalsklassen zu analysieren. In Kapitel IV werden die methodologischen Grundlagen dargestellt, vor deren Hintergrund die empirische Fallstudie konstruiert wird. Zur Überprüfung der Rechtsform-Hypothese wurden die zu untersuchenden Volkshochschulen nach ihren Rechtsstatus ausgewählt. Hierfür werden die möglichen VHS-Rechtsformen mit Hinblick auf ihre Entscheidungsbefugnis für die Implementierung von Marketing vorgestellt. In Kapitel V finden sich die Ergebnisse der Studie: Zuerst werden die Entwicklung und der Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung nachgezeichnet. Das erkenntnisleitende Interesse bezieht sich hier auf die Einstellung der Interviewpartner/innen. Das Hauptaugenmerk liegt auf den schleichenden Prozessen, die nicht in der Gegenwart zu beobachten sind, sondern nur durch die Sinne der Interviewpartner/innen Gestalt bekommen können. Hier schildern sie ihre beobachteten Veränderungen des Bildungsauftrags und der Definition von Zielgruppen, schätzen

ihre aktuelle und potenzielle Realisierung von Kundenorientierung ein und entwickeln Visionen einer kundenorientierten Volkshochschule. Den quantitativ betrachtet größten Raum nimmt die Bestandsaufnahme der Marketingpraxis der untersuchten Volkshochschulen ein, anhand derer die Marketing-Transformation auf der Basis der Marketingstrategie von Hasitschka/Hruschka systematisiert und auf der Folie der Rechtsformen analysiert wird. In der abschließenden Zusammenfassung wird zu den forschungsleitenden Fragen und der Rechtsform-Hypothese Stellung bezogen und es werden marketingbegünstigende und marketingbehindernde Faktoren für die Volkshochschule herausgearbeitet.

II. Theoretische Grundlagen

1. Kommerzielles Marketing

1.1 Begriff

Beim Studium wirtschaftswissenschaftlicher Marketing-Literatur fällt auf, dass es eine breite Palette an Definitionsmöglichkeiten zum Marketingbegriff gibt. Entsprechend sind die Definitionen von Verfasser/in zu Verfasser/in verschieden. Etablierte Autor/innen aktualisieren im Laufe der Jahre ihre Lehrbücher permanent und erweitern sie gegebenenfalls. Da sich die Marketing-Wissenschaft nicht auf eine verbindliche Definition einigen konnte, ist für „Marketing" auch keine einheitliche Denotation existent (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 9).

„Marketing" hat seinen etymologischen Ursprung in dem angelsächsischen Gerundium des ins Deutsche übersetzten Verbs „absetzen, vermarkten" (vgl. Wöhe 1975, S. 378; Nieschlag u. a. 1985, S. 8; Silberer 1993, S. 19). Ende der 1960er Jahre ersetzte der Terminus in den Wirtschaftswissenschaften im deutschsprachigen Raum die betriebswirtschaftliche Kategorie Absatzpolitik (vgl. Arnold 1974, S. 367ff.[1]; Silberer 1993, S. 20).

Von den verschiedenen Marketingströmungen (vgl. Konert 1987, S. 15) verpflichten sich zahlreiche Autoren dem entscheidungsorientierten Ansatz, der davon ausgeht, dass bei der Lösung von Auswahlproblemen Entscheidungen getroffen werden müssten (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 31; Hasitschka/Hruschka 1982, S. 1; Kotler 1974, S. V; Meffert 1980, S. 64ff.; Scheuch 1993, S. 11ff.). Exemplarisch die Marketing-Definition von Bruhn: „Marketing ist die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung des Leistungsprogramms am Kundennutzen darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen" (Bruhn 1990, S. 13).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Begriff „Kundennutzen" von Nicht-Betriebswirtschaftler/innen missverstanden werden kann. Die „Ausrichtung am Kundennutzen" ist nicht zu verwechseln mit einer Ausrichtung am „Nutzen für den Menschen". Auf den ersten Blick mag „Kundennutzen" positiv belegt und sozial konnotativ erscheinen. Hierbei liegt jedoch der verbreitete Denkfehler zugrunde,

„Kunde“ mit „Mensch“ gleichzusetzen. Tatsache ist, dass der Kunde, als Mensch auf seine Kaufkraft reduziert, eine ökonomische Größe darstellt. Der Begriff „Kunde“ bezieht sich lediglich auf die Rolle eines Menschen in der (potenziellen) Kaufsituation und kennzeichnet dessen ökonomische „Beziehung“ zum Unternehmen. Beim Marketing geht es aber in erster Linie darum, Produkte oder Dienstleistungen zu vermarkten. Doch was ein „Kunde“ aus der Volkshochschule für sich mitnimmt, ist nicht unbedingt das, was ihm das Marketing versprochen hat oder versprechen kann.

1.2 Entstehung und Entwicklung des Marketing

Als Vorläuferin des heutigen Marketing wurde die Marketing-Idee im Zusammenhang mit Konsumgütern Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt. Die ersten Markenprodukte, „die auf spezielle Kundenprobleme ausgerichtet“ (Bruhn 1990, S. 28f.) waren, kamen aus dem Lebensmittelbereich. Um ein Produkt besser als die Konkurrenz verkaufen zu können, wurden Markennamen eingeführt. Im Laufe der Zeit wurde der Marketing-Gedanke auch auf Gebrauchsgüter übertragen. Zunehmend wurden Marketingstrategien zur Vermarktung von Investitionsgütern und Dienstleistungen eingesetzt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es in den westlichen kapitalistischen Industrienationen die typische Situation eines Verkäufermarktes. Die Nachfrage war größer als das Angebot. Die Unternehmen hatten keine Absatzprobleme, sondern vielmehr Schwierigkeiten, die benötigten Produktmengen herzustellen. In den 1960er Jahren wurde dann der Verkauf von Gütern in vielen Bereichen schwieriger, da aufgrund des Produktionsausbaus ein breites Angebot herrschte. Dies führte zu einer Orientierung an verkaufsfördernden Maßnahmen. Als in den 1970ern ein Überangebot an Waren und „allgemeine Sättigungserscheinungen“ (a.a.O., S. 15) zu verzeichnen waren, herrschte die typische Situation eines Käufermarktes. Unternehmen, welche in der Lage waren, „die spezifischen Bedürfnisse der Endabnehmer zu erkennen und ihr Leistungsprogramm darauf abzustellen“, hatten Erfolg (ebd.). In den 1980er Jahren hatten die Unternehmen Schwierigkeiten, sich gegenseitig „bei zunehmend gleichgerichteten Marketinganstrengungen“ (ebd.) voneinander abzuheben. Seit den 1990ern sind Unternehmen, die frühzeitig politische, gesellschaftliche, technologische und ökologische Entwicklungen erkennen und darauf flexibel und schnell reagieren, erfolgreich.

Anfang der 1970er Jahre weitete die Marketingwissenschaft den Marketing-Begriff aus: Durch den Generationenwechsel der „zweiten Generation von Betriebswirten" (Albach 1967, S. 446) an den Hochschulen und eine Kritik aus den Reihen der Studentenbewegung kam die Marketinglehre unter Legitimationszwang, woraus sich der Ansatz entwickelte, Marketing dürfe sich nicht nur auf den kommerziellen Bereich beschränken, sondern es sollte auch „für nichtkommerzielle Aufgaben und Institutionen möglich sein, durch die Übertragung der Marketingphilosophie und -methoden eine bessere Aufgabenerfüllung zu erreichen" (Bruhn/Tilmes 1989, S. 7). Ausgangspunkt für die Ausweitung des klassischen Marketing-Begriffs war im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen die aufkommende Kritik am kommerziellen Marketing. Damit wurde die Hoffnung verbunden, „sich von dem Geruch zu befreien, allein unternehmerischen Interessen zu dienen" (Merkle 1976, S. 33).

Die Erweiterung des kommerziellen Marketing-Begriffs wurde in zwei Richtungen vorangetrieben. Zum einen beschäftigte man sich mit der Vertiefung des Marketing-Konzeptes („Deepening the concept of Marketing"), zum anderen setzte man sich mit der Verbreiterung des Marketing-Konzeptes („Broadening the concept of Marketing") auseinander (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 14ff.). Die erste Ausrichtung forderte die „Überprüfung des Zielsystems im traditionellen Marketing" (a.a.O., S. 14). Dieser Orientierung entsprangen das „Human Concept of Marketing" von Dawson (Dawson 1976, S. 135ff.), das „ökologische Marketing" (vgl. Hansen 1993, S. 218ff.; Silberer 1993, S. 21f.) und die Idee einer „sozialen Verantwortung des Marketing" (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 15). Die Ausgangsfrage könne nicht mehr, am Wohl des Unternehmens orientiert, lauten: „Can it be sold?", vielmehr müsse sich ein Betrieb die Frage stellen: „Is it worth its cost to society?" (Raffée/Wiedmann 1983, S. 187f.).

„Social Marketing" und „Generic Marketing" waren die Resultate der anderen Ausrichtung. Diese sahen die Anwendung des Marketing auf nichtkommerzielle Organisationen des öffentlichen und sozialen Sektors vor (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 14f.). Das „Generic Marketing" (dt.: allgemeines, universelles Marketing) von Kotler wird in der Regel als funktionale Erweiterung des Social Marketing-Ansatzes aufgefasst, da es sämtliche „organisationsinternen und -externen materiellen und immateriellen Wertprozesse" integriere (a.a.O., S. 17). Der „Generic Marketing"-Ansatz ist die ausgeweitetste Begriffsform, da darunter „jegliche Form des Austausches zwischen zwei Kontrahenten" (a.a.O., S. 13) verstanden wird. Nach Kotlers Auffassung ist „der Austausch der

zentrale Begriff des Marketing. Im Austausch wird ein Wert gegen einen anderen geboten" (Kotler 1978, S. 5). Der Austausch beschränke sich nicht auf Geld, Güter oder Dienstleistungen, sondern beziehe „andere Ressourcen wie Zeit, Energie und Gefühle ein" (Kotler 1976, S. 234). Auch eine Spende sei als eine Transaktion zu sehen: Geld gegen ein gutes Gewissen (ebd.). Am „Generic Marketing" ist zu kritisieren, dass jegliche Formen des menschlichen Miteinanders als Marketing aufgefasst werden (vgl. Merkle 1976, S. 32). Mit diesem Rundumschlag ist ein riskanter Schritt unternommen worden: Diese Definition betrachtet jegliche Form der Interaktion als Tausch und beurteilt sie unter dem Kriterium der Effizienz. Die Erweiterung der materialistischen Sichtweise auf immaterielle „Güter" kann als nachträgliche Legitimation interpretiert werden. Indem der Objektbereich auf Immaterielles erweitert wird, wird subtil dem herkömmlichen Marketing-Verständnis die „Approbation" gegeben, da es nicht infrage gestellt, sondern akzeptiert und erweitert wird (vgl. Lenski 1980, S. 60ff.). So soll nachträglich implizit dem klassischen Marketing ein besseres Image verpasst werden, ungeachtet der Tatsache, dass die kapitalistische Produktion zielgerecht auf Kosten der Umwelt und zu Lasten der Menschen wirtschaftet (Effekte sind beispielsweise das Ozonloch und der Treibhauseffekt, aber auch die Verschuldung der sogenannten „‚Dritte-Welt"-Länder').

Hasitschka/Hruschka dokumentieren, dass die „Ausweitung des Anwendungsgebietes vom kommerziellen auf den Nonprofit-Bereich ... zu hitzigen Diskussionen über die ‚Grenzen des Marketing' [führte]" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 8). Doch bereits Ende der 1980er Jahre, zehn bis fünfzehn Jahre nach der Ausweitungsdebatte, war die Diskussion verstummt (vgl. Leven 1987, S. 633).

1.3 Merkmale des Marketing

In der Marketing-Literatur ist es Usus, eine eigene Definition von „Marketing" zu entwerfen und sie, aufgeschlüsselt in ihre Elemente, anhand von Merkmalen zu erläutern (vgl. Kotler 1974, S. 13ff.; Meffert 1980, S. 34f.; Bruhn 1990, S. 14). Im Anschluss an die exemplarische Definition von Bruhn (s. S. 18) werden im Folgenden die Merkmale dargestellt, mit denen er den Inhalt des Begriffs „Marketing" umschreibt: marktorientierte Unternehmensführung, Ausrichtung am Kundennutzen, systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse, Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen und Integration sämtlicher Marketingaktivitäten (vgl. Bruhn 1990, S. 14).

Marktorientierte Unternehmensführung

Im Marketing als „Philosophie einer marktorientierten Unternehmensführung" sind die „Erfordernisse des Marktes und nicht der Verkauf vorhandener Produkte" (Bruhn 1990, S. 14) vorrangig. Nachdem diese Markterfordernisse ermittelt worden sind, werden alle Aktivitäten des Unternehmens und seine Leistungen daran orientiert. Die gesamte Führung des Unternehmens bzw. der Organisation verpflichtet sich dementsprechend, sich an den Markterfordernissen auszurichten.

Für Menschen, die ihre professionellen Wurzeln in den Humanwissenschaften haben, muten derartige Übertragungen des Philosophie-Begriffs auf die Führung eines Unternehmens grotesk an. Mit dem genuinen Begriffsinhalt von „Philosophie" hat dies selbstverständlich nichts zu tun (vgl. Achterholt 1991, S. 91ff.; Schäffner 1991, S. 90). Zum Verständnis sei daran erinnert, dass es sich um die Beschreibung einer Lehre handelt. Vertreter/innen einer Lehre, die zum Ziel hat, Dinge zu verkaufen, verstehen es daher, nicht nur über die Lehre des Verkaufs zu „philosophieren", sondern dieses Wissen auf den Verkauf der Lehre selbst anzuwenden. Wenn Bruhn behauptet, die „Erfordernisse des Marktes und nicht der Verkauf vorhandener Produkte" (Bruhn 1990, S. 14) seien vorrangig, so sieht die Realität oft anders aus. So muss zum Beispiel beim Anreizmarketing eine fehlende Nachfrage in eine positive verwandelt werden. Diese Aufgabe „ist ein zähes Stück Arbeit, weil der Marketer nicht einmal auf dem Schatten einer latenten Nachfrage aufbauen kann" (Kotler 1978, S. 83). Dies zeigt, wie beliebig im Marketing mit Begriffen und Inhalten umgegangen wird: Das Ziel ist der Absatz. Der Grundgedanke ist monetär, denn Marketing ist keine Wissenschaft, sondern die Lehre vom Absatz.[2]

Ausrichtung am Kundennutzen

Das Unternehmen intendiert, alle Unternehmensbereiche an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren und so präzise wie möglich den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen zu gewähren. Hierfür würden Leistungen entwickelt, „die sich am vom Kunden wahrgenommenen Nutzen orientieren" (Bruhn 1990, S. 14). Um den Kundennutzen steigern zu können, strebt man Leistungsverbesserungen gegenüber der Konkurrenz an. Das Unternehmen richtet sich an dem Kundennutzen aus mit dem Zweck, den Kunden an sich zu binden.

Systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse

Der systematische Planungs- und Entscheidungsprozess ist eines der Hauptmerkmale des Marketing, wird aber bei der Übertragung in nicht-kommerzielle Bereiche eigentlich immer vergessen. Der Einsatz der Marketing-Instrumente soll mit System, also nach einem Ablauf- und Aktionsplan erfolgen, damit im Anschluss die getroffenen Entscheidungen mit den entsprechenden Maßnahmen kontrolliert werden können.

Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen

Ein weiteres Merkmal des Marketing ist die Entwicklung neuer Formen und Ideen, um gegenüber der Konkurrenz eine „Alleinstellung im Markt zu erreichen" (ebd.). Ein Unternehmen, dessen Zielsetzung es ist, marktführend zu werden oder diese Position zu verteidigen, erreicht dies nur, wenn es sich von der Konkurrenz abhebt. Hierbei ist alles „erlaubt", wenn es nur dem Ziel dient. In seinen umstrittenen Werbeanzeigen hatte Oliviero Toscani 1995 für den Bekleidungshersteller Benetton beispielsweise mit der Darstellung von sterbenden AIDS-Kranken oder mit Kriegsbildern aus dem ehemaligen Jugoslawien versucht, eine kreative Lösung für ein „Werbeproblem" zu finden (vgl. Toscani 1996, S. 10ff.).

Integration sämtlicher Marketingaktivitäten

Der direkte oder indirekte Bezug aller Abteilungen (Produktentwicklung, Werbung, Marktforschung, Vertrieb, Reklamation, Controlling, Public Relations) zum Absatzmarkt erfordert die Abstimmung dieser Bereiche untereinander, „um ein auf den Absatzmarkt gerichtetes koordiniertes und integriertes Vorgehen sicherzustellen" (Bruhn 1990, S. 14). Marketing als marktorientierte Strategie kann also optimale Wirkung nur ermöglichen, wenn sich alle Unternehmensbereiche auf dasselbe Ziel abstimmen und gemeinsam ihre Aktivitäten auf den Markt richten.

1.4 Marketing-Strategie

Auch wenn sich keine einheitliche Definition des Begriffs „Marketing" herauskristallisiert hat, so sind sich die Marketingautor/innen doch einig darüber, welche Aktivitäten im Einzelnen zu einer vollständigen Marketing-Planung gehören. Auch findet sich eine Übereinstimmung darin, dass sämtliche Marketingaktivitäten geplant und strategisch vonstatten gehen sollen. Es werden in allen einschlägigen Werken Begriffe wie „Marketing-Planung" und „Marketing-Strategie" verwendet, die

dort in der Regel durch eine Abfolge verschiedener Planungsschritte spezifiziert werden (vgl. Kotler 1974, S. 359ff.; Meffert 1980, S. 94ff.; Hasitschka/Hruschka 1982, S. 11; Nieschlag u. a. 1985, S. 813ff.; Konert 1987, S. 16; Bruhn 1990, S. 16ff.). Im Folgenden wird eine prototypische Marketing-Strategie vorgestellt.

Marketingziele

Die Marketingziele leiten sich von den Unternehmenszielen ab, da es „Sinn und Zweck des Marketing ist ... die Erreichung der Organisationsziele [bzw. Unternehmensziele] zu gewährleisten" (Kotler 1978, S. 6). Meffert und Bruhn teilen die Marketingziele in ökonomische und in psychologische bzw. psychographische ein[3] (vgl. Meffert 1980, S. 71ff.; Bruhn 1990, S. 25ff.). Zu ersteren zählen u. a. Umsatz- und Absatzsteigerung und Erhöhung des Marktanteils. Unter dem Begriff psychologische/psychographische Ziele sind die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Veränderung und Verstärkung von Images bzw. Einstellungen gegenüber der Organisation, Kundenzufriedenheit, Produkt-, Marken- und Einkaufsstättentreue subsumiert. Intendiert ist, die Kaufabsicht der Kunden zu stärken und die Präferenz auf die eigenen Produkte zu lenken. Auch die einzelnen psychologischen/psychographischen Ziele stehen – analog zu den ökonomischen – in einer Rangfolge. Hier finden die Images bzw. Einstellungen bei der Zielplanung die größte Aufmerksamkeit (vgl. Meffert 1980, S. 74), weil das Image neben dem Preis das Kaufverhalten beeinflusst. Ein schlechtes Image äußert sich im Extremfall beispielsweise im Boykottieren der Kaufstätte (Bsp.: Tankboykott bei Shell im Juni 1995 als Protest gegen die geplante Versenkung der Ölplattform Brent Spar, vgl. Van Hoeylandt 1997, S. 20) und würde so für die anderen psychologischen Ziele wie Kundenzufriedenheit oder Einkaufsstättentreue zum Hindernis (vgl. auch Jung 1999, S. 61).

Um dem Postulat einer systematischen Marketing-Planung gerecht zu werden und die Ziele operationalisieren zu können, sollen diese in die Teilbereiche Zielinhalt, -ausmaß, -segment und -periode aufgegliedert werden (vgl. Meffert 1980, S. 75; Bruhn 1990, S. 26). Erst wenn Informationen zu allen genannten Bereichen vorhanden sind, werden die Ziele operationalisierbar. Dies erscheint für ökonomische Ziele noch plausibel, für die schwer messbare Kategorie der psychologischen/psychographischen Ziele wird dies jedoch problematisch. Bruhn weist auf die Verschränkung ökonomischer mit psychologischen Marketingzielen hin, da zum Beispiel der hohe Bekanntheitsgrad und das gute Image

Entscheidungstatbestände der Marketing-Planung	Erläuterung
1. Marketing-Zielsystem	Operationale (präzise) Definition der Tauschziele und Lösung evtl. auftretender Zielkonflikte (z. B. mit finanzwirtschaftlichen Zielen)
2. Segmentierung	Zielfunktionale Ableitung instrumentell anzusprechender Bevölkerungsklassen (Zielgruppen) anhand relativ homogener soziodemografischer (Alter, Einkommen), Verhaltens-(Verwendungsintensitäten) oder psychografischer Merkmale (Persönlichkeitseigenschaften)
3. Marketing-Instrumente 3.1 Angebotspolitik	Detaillierte Bestimmung des Leistungsprogramms des Anbieters (Art, Qualität, Differenzierung etc.), sowie bei immateriellen Wirtschaftsgütern (Dienstleistungen) der Kontaktsituation (Ort, Zeit) des Angebotskonsums
3.2 Gegenleistungspolitik	Personell, zeitlich oder lokal differenzierte Quantifizierung der von individuellen Abnehmern im Rahmen der Tauschrelationen zu erbringenden materiellen oder immateriellen Wirtschaftsgüter (Gegenleistungen), sowie der Festlegung des organisatorischen Vollzugs der Gegenleistung (Ort, Zeit)
3.3 Kommunikationspolitik	Gestaltungsentscheidungen über die persönliche und/oder mediale Übertragung von Informationen mit dem Ziel der Herbeiführung gewünschter Tauschrelationen
3.4 Distributionspolitik	Organisatorische Einbindung externer und/oder interner Tauschmittler, die im Rahmen der Realisierung von Tauschrelationen Hilfsfunktionen des Angebotstransfers auf den Abnehmer erfüllen (z. B. physischer Transport, Entgegennahme von Bestellungen, Beratungsleistungen)
4. Marketing-Mix	Optimale (zieleffiziente) Aufteilung des Marketing-Budgets auf die einzelnen marketingpolitischen Instrumente
5. Marketing-Organisation	Summe aller funktionalen Organisationsentscheidungen zur zieladäquaten Strukturierung der Aufbauorganisation (Stellen und deren Kompetenzen), sowie der ablauforganisatorischen (prozessualen) Bewältigung der Realisierung von Tauschrelationen
6. Marketing-Kontrolle	Laufende Gewinnung von Daten über Abweichungen realisierter Zielgrößen von definierten Soll-Werten und Analyse der Abweichungsursachen

Entscheidungstatbestände der Marketing-Planung (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 11)

eines Produktes Voraussetzungen für die Erreichung ökonomischer Ziele wie Umsatz und Marktanteil sind (Bruhn 1990, S. 26).

Segmentierung

In der Marktsegmentierung besteht die sowohl wichtigste als auch schwierigste Aufgabe bei der Umsetzung der Marketingstrategie: Die „zentrale Aufgabe des Marketingmanagements ist es, den relevanten Markt für das Unternehmen zu identifizieren, abzugrenzen und näher zu beschreiben" (a.a.O., S. 16). Im ersten Schritt sollen die Strukturen des Marktes durch die Bestimmung der Marktbeteiligten – Anbieter und Nachfrager – analysiert werden. Im zweiten Schritt erfolgt die Analyse der Marktprozesse, bei der die Beziehungen zwischen den Beteiligten bewertet werden. Im letzten Schritt findet die eigentliche Marktsegmentierung statt, wenn der Markt entweder produktbezogen nach Güterart und Produkttechnologie oder kundenbezogen nach Merkmalen der Nachfrager – Alter, Einkommen bzw. Verwenderverhalten – abgegrenzt wird. Ziel ist es, den Markt in homogene Untergruppen von Kunden aufzuteilen, damit die gebildeten Teilsegmente wiederum untereinander heterogen sind. Dies basiert auf der Annahme, dass diese gezielter bearbeitet werden können als der Gesamtmarkt (vgl. Kotler 1974, S. 163ff.; Meffert 1980, S. 213ff.; Geisbüsch/Veit 1987, S. 76f.; Bruhn 1990, S. 19). Abschließend müssten die Teilmärkte wie der Gesamtmarkt bezüglich ihrer Marktstrukturen und -prozesse untersucht werden.

Marketinginstrumente

„Marketinginstrumente sind Werkzeuge, die Möglichkeiten eröffnen, auf Märkte gestaltend einzuwirken" (Bruhn 1990, S. 26). Die Systematisierung dieser Instrumente geht zurück auf Mc Carthy (1964, S. 31ff.). Er begründete in diesem Kontext die „4 P's"[4] (Kotler 1974, S. 42): Product, Price, Promotion, Place. Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die sich auf Gestaltung und Herstellung des Produkts (Aussehen, Funktion, Namensgebung und Verpackung) sowie auf Serviceleistungen wie z. B. Kundendienst und Aufnahme ins Sortiment beziehen (vgl. Brockhoff 1981, S. 2). Mit dem Instrument der Preispolitik soll geprüft werden, welchen Preis die potenziellen und aktuellen Kunden für das Produkt zahlen werden. Hier gilt es den aus Unternehmersicht optimalen Preis zu finden, der sich mit den Preisvorstellungen des Anbieters und des Kunden deckt. Schließlich werden absatzfördernde Maßnahmen wie der Einsatz von Rabatten, Boni und Skonti,

kulante Lieferbedingungen und Zahlungsziele erörtert. Die Kommunikationspolitik bezweckt eine „Verhaltenssteuerung aktueller und potentieller Käufer" (Meffert 1980, S. 85). durch klassische Werbung in Massenmedien, Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Direktwerbung, Sponsoring und Verkaufsförderung bei Messen und Ausstellungen (vgl. Bruhn 1990, S. 27). In der Distributionspolitik werden alle Entscheidungen über den Weg (Absatzkanäle, Marketinglogistik und Außendienststeuerung) der Produkte vom Hersteller zum Abnehmer getroffen.

Marketing-Mix

Mit Marketing-Mix ist die Abstimmung der einzelnen Marketingmaßnahmen aufeinander gemeint, damit das gesamte Instrumentarium im harmonischen Einklang zum Einsatz kommt (vgl. Kotler 1974, S. 43ff.; Rogge 1990, S. 21f.). Dagegen sei „der isolierte Einsatz einzelner Marketinginstrumente nicht sinnvoll" (Bruhn 1990, S. 28), da die Instrumente zueinander in Beziehung stünden und substitutionell oder komplementär aufeinander wirkten. Dieses Beziehungsgeflecht sei in der Entscheidung für das Marketing-Mix einzukalkulieren (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 122f.). Aufgrund von Zielkonflikten stimmen sich in der Praxis allerdings die Leiter/innen der verschiedenen Abteilungen eher selten so harmonisch ab.

Marketing-Organisation

In der Marketing-Organisation werden die geplanten Maßnahmen in Aufgabenbereiche gegliedert und auf die betrieblichen Arbeitsbereiche verteilt (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 123ff.). Meffert nennt diesen Schritt „Durchsetzungsphase", weil die getroffenen Entscheidungen im Unternehmen und auf dem Markt durchzusetzen seien (Meffert 1980, S. 95f.).

Marketing-Kontrolle

Die Resultate der Marketing-Durchführung werden in dieser Phase, aber auch permanent mit den angestrebten Zielen in Verbindung gesetzt. Es soll kontrolliert werden, inwieweit die postulierten Ziele im Zusammenhang mit dem dafür aufgestellten Plan realisiert werden konnten. Dabei wird die Effizienz der zum Einsatz gekommenen Marketing-Instrumente überprüft. Bei Abweichungen vom Soll müssten Veränderungen in der Marketingstrategie vorgenommen werden (vgl. Kotler 1974, S. 742ff.; Meffert 1980, S. 96; Hasitschka/Hruschka 1982, S. 126ff.).

1.5 Dienstleistungsmarketing

Das Dienstleistungsmarketing nimmt eine Brückenfunktion zwischen kommerziellem und nichtkommerziellem Marketing ein (vgl. Merkle 1976, S. 32) und stellt einen Sonderfall dar, weil es sich nicht um konkrete Produkte, sondern um immaterielle Dienste handelt. Im Unterschied zu Produkten sind „Dienstleistungen ... nicht lager- und transportfähig und häufig nicht ‚sichtbar'" (Bruhn 1990, S. 30), weshalb sie „nicht auf Vorrat produziert werden können" (Mielenhausen 1987, S. 564). „Dienstleistungen [sind] immer relativ personalkonstenintensiv" aufgrund der „Nicht-Substituierbarkeit der Rolle menschlicher Leistungsfähigkeit bei ihrem Generierungs- und Gestaltungsprozess" (ebd.). Für das Marketing von Dienstleistungen seien „Maßnahmen zur Qualifikation, Schulung und Motivation von Mitarbeitern besonders wichtig", weil das zentrale Problem in diesem Bereich die Garantie konstanter Qualität sei (Bruhn 1990, S. 30). Dienstleistungen von Banken und Versicherungen, Handwerk, Touristik oder Beratung seien als Beispiele erwähnt. Bruhn weist in dem Kontext darauf hin, dass „die Leistungsmerkmale für den Kunden oft nicht objektiv nachprüfbar sind, [weshalb] für die Kaufentscheidung Imagemerkmale des Unternehmens und des jeweiligen Leistungserbringers (z. B. Seriosität, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit) eine besondere Rolle" spielten (a.a.O., S. 30).

2. Nichtkommerzielles Marketing

2.1 Abgrenzungsproblematik des Begriffs

Die Ausweitungsdebatte des Marketing-Begriffs in den 1970er Jahren resultierte in einer Fülle von Beiträgen zum nichtkommerziellen Marketing. Eine beträchtliche Anzahl an Wortschöpfungen für dieselben Sachverhalte entstand aus diesem wissenschaftlichen Diskurs: Social Marketing (Bruhn 1978, S. 223) bzw. Sozio-Marketing (Holscher 1977, S. 5; Raffée/Wiedmann 1982, S. 465ff.), Meta-Marketing (Kotler 1974, S. 858ff.), Non-Profit-Marketing, nichtkommerzielles Marketing, Marketing für Non-Profit-Organisationen oder Nonbusiness-Marketing (vgl. Kotler 1978, S. VII; Hasitschka 1979, S. 174).

Bruhn/Tilmes verweisen darauf, dass die „recht zahlreichen Veröffentlichungen und Ausarbeitungen oft ein ausreichendes theoretisches und empirisches Fundament vermissen" lassen (Bruhn/Tilmes 1989, S. 28). Sie führen die Forschungsdefizite im Non-Profit-Bereich darauf zurück, dass eher die Begriffsschöpfungen als die Forschung selbst im

Vordergrund standen (ebd.; vgl. auch Hasitschka 1979, S. 174). Die wenigen existierenden Forschungsbeiträge bestünden aus begrifflichen Explikationen und Fallstudien. Hasitschka/Hruschka teilen ihre Ansicht und unterteilen die Literatur zum Non-Profit-Marketing in zwei Richtungen: in Fallanalysen und Beiträge über die Zweckmäßigkeit des „erweiterten Marketing-Begriffs" (1982, S. 1).

Trotz definitorischer Schwierigkeiten haben sich die meisten Autor/innen darauf verständigt, das nichtkommerzielle Marketing inhaltlich in die zwei Gebiete „Social Marketing" und „Marketing für Non-Profit-Organisationen" zu untergliedern. Merkle teilt in seiner Klassifikation das Marketing nach Institutionen ein (vgl. Merkle 1976, S. 32): Zum klassischen kommerziellen Marketing zählt er Dienstleistungsunternehmen, Konsum- und Investitionsgüterhersteller. Das Marketing im nichtkommerziellen Bereich gliedert er in „Marketing der öffentlichen Hand" und „Social Marketing" (ebd.). Was Merkle „Marketing der öffentlichen Hand" nennt, wird auch als Marketing für Non-Profit-Organisationen bezeichnet (vgl. Kotler 1978, S. VI).

2.2 Marketing für Non-Profit-Organisationen

Eine allgemeingültige Begriffsbestimmung existiert für den Objektbereich „Marketing für Non-Profit-Organisationen" nicht; denn eine „präzise Definition für Nonprofit-Organisationen und damit eine exakte Abgrenzung von erwerbswirtschaftlichen Organisationen stößt auf größere Schwierigkeiten" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 6). Hasitschka/Hruschka kritisieren, dass „angloamerikanische Autoren wiederum ... sich (in gewohnt pragmatischer Manier) bislang kaum um eine definitorische Präzisierung des Begriffs ‚Nonprofit-Organisation'" kümmerten (a.a.O. S. 7). Sie definieren Bedarfswirtschaften – im Gegensatz zu Erwerbswirtschaften – als „Organisationen, deren dominantes Oberziel die Abgabe von Realgütern bzw. ein Transfer von Nominalgütern (Leistungsangebot zur Bedarfsdeckung) darstellt" (a.a.O., S. 8). Realgüter seien beispielsweise „Essen auf Rädern", Nominalgüter zum Beispiel Stipendien (vgl. Leven 1987, S. 633).

Die Schwierigkeiten der Marketingdefinition für Non-Profit-Organisationen und die Zuordnungsprobleme in diesem Bereich manifestieren sich in einer Vielzahl von möglichen Abgrenzungskriterien zu kommerziellen Unternehmen.

Gewinnziel

Als Kriterium gilt, dass nichtkommerzielle Organisationen ex definitione nicht gewinnorientiert sind. Es wird daher zum Teil behauptet, dass dadurch „die Bedarfswirtschaftlichkeit (Erbringen spezifischer Leistungen) zum Hauptzweck" dieses Organisationstyps wird und dabei die Vergütung der erbrachten Leistungen völlig unberücksichtigt bleibt (Bruhn/Tilmes 1989, S. 36). Dafür haben Bruhn/Tilmes ein Gegenbeispiel parat, denn „die Gemeinwohlorientierung eines öffentlichen Unternehmens, das in der Literatur den nichtkommerziellen Organisationen zugeordnet wird ..., [schließt] eine Gewinnerzielung nicht aus ([z. B.] Unternehmen der Energiewirtschaft)" (ebd.).

Formales Zielsystem

Dasjenige Ziel wird als oberstes Organisationsziel formuliert, „dem bei konfliktärer Zielsituation ... erste Priorität zugeordnet wird" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 8). Dieses Kriterium wird auch als „formales Zielsystem" bezeichnet (ebd.). Das Oberziel ist bei Non-Profit-Organisationen „die Bedarfsdeckung mit Realgütern (materielle Wirtschaftgüter, Dienstleistungen) bzw. der Transfer von Nominalgütern (Geld, Ansprüche auf Geld, wie etwa bei Spendenorganisationen, Studienbeihilfeorganisationen, Kreditgenossenschaften)" (a.a.O., S. 9).

In der Praxis von Non-Profit-Organisationen jedoch stellt es sich als schwierig heraus, das „formale Zielsystem" herauszufinden. Man könne sich entweder auf die Statuten, Satzungen oder Gesellschaftsverträge oder „auf eventuell beobachtbare ‚informale' Interpretationen durch beauftragte Entscheidungsträger (Geschäftsleitung, Management)" beziehen (a.a.O., S. 7). Außerdem stellt sich die Frage, ob „ein zeitlich abgegrenzter (periodisierter) Überschuß der Erträge über die Aufwendungen einer Nonprofit-Organisation bereits eine Zielverschiebung in Richtung erwerbswirtschaftlicher Unternehmen" sei (ebd.). Im Vorgriff auf ein Marketing von Volkshochschulen stellt sich hier die Frage, ob vom Bildungsauftrag als oberstem Organisationsziel eine temporäre Überschusserzielung ableitbar ist.

Rechtlicher Status

Der rechtliche Status ist ein weiteres Kriterium, eine Non-Profit-Organisation als solche zu kennzeichnen. Ursprünglich wurden die öffentlichen Einrichtungen dem Non-Profit-Bereich, die privaten dem kommerziellen Bereich zugeordnet. Doch auch hier ist es schwierig, ein-

deutige Aussagen zu treffen: Eine öffentliche erwerbswirtschaftliche Unternehmung ist beispielsweise die Lufthansa, eine öffentliche nichterwerbswirtschaftliche der Deutsche Entwicklungsdienst oder das Müttergenesungswerk (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 37). Aber es gibt auch private nichtkommerzielle Institutionen, zum Beispiel die Privaten Versorgungsbetriebe oder die Deutsche Welthungerhilfe (vgl. a.a.O., S. 38).

Aufgaben

Als viertes Kriterium für Non-Profit-Organisationen kann der Aufgabenbereich einer Organisation herangezogen werden. Unter dieses Kriterium fallen Institutionen, die sich die Bewältigung sozialer Aufgaben zum Ziel gesetzt haben. Dies sind Organisationen, „die ausschließlich mit der Verfolgung (Lösung) sozialer Ziele (Probleme) betraut sind" (a.a.O., S. 39).

Beispiele für Non-Profit-Organisationen sind kulturelle Einrichtungen wie Museen, Theater, öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, kirchliche und karitative Organisationen, öffentliche Institutionen wie Krankenhäuser, Stiftungen und öffentliche Verwaltung, Schulen, Universitäten, Interessenverbände (politische Parteien, Freizeitvereine, Genossenschaften, Gewerkschaften, Kammern) und private Haushalte. Auch die Volkshochschulen gehören zu den Non-Profit-Einrichtungen, weil sie laut Bildungsauftrag (Deutscher Volkshochschul-Verband 1978, S. 7f., Meisel/Nuissl 1995, S. 112) und Rechtsstatus (vgl. S. 64ff.) nichtgewinnzielorientiert sind.

2.3 Social Marketing

Im Folgenden soll aus Gründen der Vollständigkeit auch kurz das Social Marketing vorgestellt werden, wenngleich es sich nicht auf den Bereich der Weiterbildung respektive der Volkshochschule bezieht. Der Terminus „Social Marketing" wurde erstmals von Kotler/Zaltmann 1971 (S. 3ff.) verwendet. Sie verstehen darunter den „Entwurf, die Durchführung und Überwachung von Programmen, die darauf abzielen, die Akzeptanz gesellschaftlicher Ideen zu beeinflussen. Dies impliziert Produktplanung, Preispolitik, Distribution und Absatzforschung" (Kotler/Zaltmann 1976, S. 196).[5] Das Social Marketing intendiert, eine Verhaltensänderung bei bestimmten Personengruppen herbeizuführen, da es um die Vermarktung von Ideen und Vorstellungen als solchen geht. Social-Marketing-Kampagnen sind z. B.: die „Aktion Sorgenkind" des ZDF, „Brot für die Welt" des Diakonischen Werkes (vgl. Bruhn 1978, S. 223)

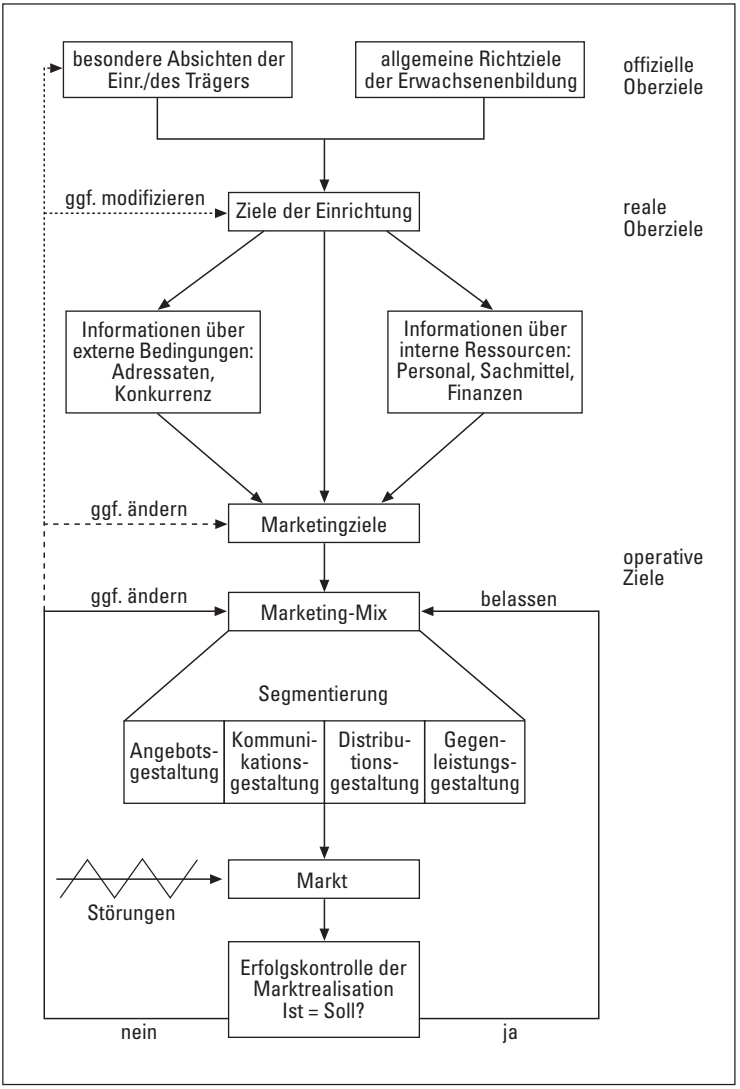
oder, neueren Datums, die Aktion „Reisen statt Rasen“ des Bundesverkehrsministeriums. Doch es kann „nicht nur eine effiziente, sondern auch eine äußerst problembehaftete Sozialtechnologie sein ..., wenn ... [es] für ‚negative‘ soziale Ziele wie z. B. Akzeptanz kriegerischer Auseinandersetzungen eingesetzt wird oder dazu beiträgt, die Machtposition einzelner Institutionen oder gesellschaftlicher Gruppen auszubauen“ (Raffée/Wiedmann 1982, S. 466).

3. Ansätze eines Volkshochschulmarketing

Ansätze für ein Marketing in der Weiterbildung leiten sich aus dem Non-Profit-Marketing und in Bezug auf die Definition des spezifischen VHS-‚Produkts‘ aus dem Dienstleistungsmarketing (vgl. Bernecker 2001) ab. Für ein spezielles Volkshochschulmarketing gibt es in der Literatur dagegen verschwindend wenig Beiträge: von pädagogischer Seite das ablauflogische Entscheidungsmodell von Sarges/Haeberlin (1980a, S. 23) und von betriebswirtschaftlicher Seite das Arbeitspapier „Marketing-Management von Volkshochschulen“ (Raffée/Gottmann 1982) des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Beide Ansätze basieren auf dem entscheidungslogischen Paradigma, was bereits auf das Ergebnis eines Selektionsprozesses innerhalb der Betriebswirtschaftslehre hinweist, denn diese Ansätze unterscheiden sich aufgrund ihrer Reduktion aufs Pragmatische von den komplexeren informations- und kommunikationstheoretischen Konstrukten Bruhns (1990, S. 13).

Da sich die beiden Konzepte weder in ihrer Grundausrichtung und Zielsetzung noch in ihrem Gehalt unterscheiden, wird aufgrund seiner Ausführlichkeit und stärkeren Detailliertheit das Modell von Sarges/Haeberlin vorgestellt.

Im ablauflogischen Entscheidungsmodell von Sarges/Haeberlin beginnt die Marketing-Strategie mit der Bildung von realen Oberzielen, die sich von offiziellen Oberzielen ableiten. Bevor dann die Marketingziele definiert werden, müssen diverse Informationen über externe Bedingungen (Adressaten und Konkurrenz) und interne Ressourcen (Personal, Sachmittel und Finanzen) eingeholt werden (vgl. Sarges/Haeberlin 1980a, S. 22ff.). Die operativen bzw. Marketingziele „ergeben sich als Möglichkeit aus der Differenz zwischen dem Soll der realen Oberziele und dem Ist der externen Gegebenheiten unter den Restriktionen externer und interner Art“ (a.a.O., S. 22).



Ablauflogisches Entscheidungsmodell für ein Marketing-Management (Sarges/ Haeberlin 1980a, S. 23)

In der Volkshochschule müssen die Marketing-Ziele vom Bildungsauftrag abgeleitet werden. Er basiert auf den beiden Prinzipien Ausgewogenheit des Angebots und Offenheit (prinzipiell für jedermann offen) (vgl. Gottmann 1985, S. 29ff.) und besagt, dass die VHS ein breites, wohnortnahes Angebot vorzuhalten habe, das für die gesamte Bevölkerung wie für bestimmte benachteiligte Zielgruppen unter zumutbaren Entgelten zugänglich ist.[6] Angesichts dieses Bildungsauftrags kann die Volkshochschule nur das Non-Profit-Marketing anwenden, will sie ihn nicht durch die strikte Anwendung der Kundenorientierung, wie sie die kommerzielle Marketing-Lehre vorsieht, verletzen. Denn die „dem Marketing zugrundeliegende Idee der Ausrichtung des unternehmerischen Handelns an Nachfragebedürfnissen würde zur Identitätsaufgabe der Organisation zwingen" (Leven 1987, S. 635). Mit anderen Worten: Kundenorientierung kann „nicht realisiert werden, ohne den Charakter der [Non-Profit-]Organisation im Sinne einer opportunistischen Anpassung an gegebene Bedürfnisse zu degenerieren" (a.a.O., S. 635). Denn durch Marktforschung könnte die Volkshochschule z. B. gerade nicht benachteiligte Zielgruppen erreichen, die zwar „Bildungsbedürfnisse" haben, sie jedoch selten unvermittelt artikulieren können (vgl. Hollenstein 1982, S. 27; Nuissl 1994, S. 148; Tröster 2000, S. 12; 2001, S. 17). Hier sind also viel sensiblere Formen der Ansprache und Informationsgewinnung zur Anwendung zu bringen.

Diese Gefahr ist auch Erwachsenenbildner/innen bewusst, wenn sie betonen, dass der Bildungsauftrag der Volkshochschule nicht verletzt werden soll. Schöll fordert, „dass sich Marketing-Überlegungen an Volkshochschulen nicht an der ‚Marktgängigkeit des Programms' oder gar an ausschließlich monetären Zielsetzungen orientieren dürfen, das verbieten allein schon der Auftrag und das Selbstverständnis der Einrichtung" (Schöll 1991, S. 31; vgl. Meisel 1990, S. 16; 1994a, S. 49).

Aus Marketingsicht kann eine Non-Profit-Organisation jedoch temporär zur Erreichung ihrer Marketingziele gewinnorientiert arbeiten. Da das Hauptanliegen von Non-Profit-Organisationen darin besteht, die „Interessen ihrer Zielmärkte oder der Gesellschaft allgemein zu fördern", ist die von kommerziellen Unternehmen postulierte Gewinnorientierung hier nur „notwendige Nebenbedingung" (Bruhn/Tilmes 1989, S. 22). Sie werde „nur insofern angestrebt, als dass ihre Vernachlässigung die primär verfolgte Zielsetzung in Frage stellt (indirekte Forderung)" (ebd.). Folglich kann eine Non-Profit-Organisation begrenzt gewinnorientiert sein. Möglicherweise liefe sie jedoch Gefahr, aufgrund mangelnder Fi-

nanzkraft das eigentliche soziale Ziel ihres Unternehmenszweckes zu verfehlen.

Im Hinblick auf die Marktsegmentierung möchte ich kurz auf die Problematik der (Weiterbildungs-)Marktabgrenzung eingehen. Wenn auch häufig von *dem* Weiterbildungsmarkt geredet wird, wird vergessen, dass es sich hier um ein Konstrukt handelt. Je nach Anbieter, Nachfrager und Angebot stellt sich die Marktsituation gesondert dar. Die Volkshochschule konkurriert als öffentliche Einrichtung nicht nur interkommunal mit anderen Volkshochschulen, sondern auch mit (halb-)privaten Anbietern um öffentliche Zuschüsse und um ‚Kunden'. „Die Grenzen zwischen öffentlich geförderten Bildungseinrichtungen und privatwirtschaftlich arbeitenden Bildungsunternehmen werden unklarer" (Tippelt 1996, S. 18). Die Volkshochschule bewegt sich nicht auf einem, sondern auf verschiedenen Teilmärkten: Segmente, die öffentlich bezuschusst werden, und Segmente, in denen Angebote zu Marktpreisen zu finden sind. Friebel bezeichnet dies als „gespaltenen Weiterbildungsmarkt" (vgl. Friebel 1993, S. 15). Seit Ende der 1980er Jahre wurden zur ‚Systematisierung' der Weiterbildung diverse Länder- und Regionalstudien durchgeführt: in Hessen (vgl. Faulstich 2001a, S. 76ff.), Schleswig-Holstein (Faulstich 2001b, S. 102ff.), Bremen (Schrader 2001, S. 136ff.) und Nordrhein-Westfalen (Schlutz 2001, S. 183ff.) sowie in Braunschweig (Gnahs 2001, S. 91ff.), Frankfurt (Dröll 2001, S. 117ff.) und Freiburg (Eckert/Tippelt 2001, S. 164ff.). Alleine an dieser Vielfalt von Studien zeigt sich, wie diffus sich die Weiterbildungsszene präsentiert, was Faulstich u. a. dazu veranlasst, ihr lediglich eine „mittlere Systematisierung" (Faulstich u. a. 1991, S. 42ff.; Bojanowski u. a. 1991, S. 300) zu attestieren; denn „Weiterbildung nimmt verschiedenste Anforderungen und Bedürfnisse von Teilnehmern auf, reagiert mit besonderer Flexibilität und Aktualität auf sich neu entwickelnde Bedarfe" (Faulstich 2001a, S. 84).

Bei der marktorientierten Zielplanung steht die Entscheidung für eine von vier Strategien an:

> „Strategie 1: Marktdurchdringung und -ausschöpfung, d. h. bei vorhandenem Teilnehmerstamm und vorhandenem Angebotsspektrum die Besucher von Veranstaltungen dazu anzuregen, auch andere als die bisher von ihnen gewählten Veranstaltungen zu besuchen bzw. die Teilnahme aufrechtzuerhalten, zu intensivieren, das Engagement zu erhöhen.
> Strategie 2: Marktbeschaffung oder -ausweitung, d. h. Gewinnung neuer Teilnehmer(-gruppen) für das vorliegende Veranstaltungsangebot. Dies kann geschehen durch nicht zum Angebot zählende Marketinginstrumente wie Werbung, Distribution u. a.

> Strategie 3: Erschließung von Marktlücken, d. h. Verbesserung des bisherigen Programms durch Neueinführung, Änderung, Eliminierung von Veranstaltungen für die Adresse der bisherigen Teilnehmer.
> Strategie 4: Diversifikation, d. h. Entwicklung von neuen Angeboten für bisherige Nicht-Teilnehmer" (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 33).

Voraussetzung der Entscheidung für eine der marktbezogenen Strategien ist die Informationsgewinnung über interne Ressourcen und externe Bedingungen, wozu Kenntnis der Zusammensetzung und der Bedarfe der aktuellen und potenziellen (Nicht-)Teilnehmerschaft gehört. Exemplarisch sei eine der Marktsegmentierung zugrundeliegende Methode – Marktforschung – diskutiert. Marktforschung wird durch schriftliche, telefonische oder persönliche Befragung von (potenziellen) Teilnehmer/innen durchgeführt. Bei der Erforschung des potenziellen Bildungsverhaltens sind die Befragten dazu aufgefordert, sich zu ihrer Bildungsmotivation zu äußern: „Marktsegmentierung ist immer auch Motivationsanalyse" (Bergler 1980, S. 155). Um einen hohen Wahrheitsgehalt der Antwort zu erreichen, müssen sich die Befragten nicht nur ihrer (oft diffusen und unbewussten) Lern-Motive und -Aversionen bewusst sein, sondern auch die Lernsituation antizipieren, um ihr künftiges Bildungsverhalten einschätzen zu können. Dies setzt ein hohes Maß an Selbstreflexion und -distanz voraus. Die Befragten müssen im Übrigen auch gleich den Nutzen einer Bildungsveranstaltung antizipieren, wollen sie sich adäquat zu einer potenziellen Teilnahme äußern. In diesem Sinne stellt sich immer wieder die Frage, inwieweit diese Nachfragersouveränität tatsächlich vorhanden ist; denn „einerseits müsse ein Nachfrager gebildet (mit Bildungsgütern versorgt) sein, um rationale Entscheidungen fällen zu können, andererseits unterschätzten Nachfrager nach Bildungsgütern systematisch die Vorteile, die sich aus Bildungsgütern ziehen lassen" (Ball 1985, S. 13).

> „Um auf Teilnahmeinteresse, die Teilnahmefähigkeit und die Zugänglichkeit potentieller Adressaten abgestimmte Angebote erstellen zu können, ist es ratsam, das Insgesamt der Adressaten zu differenzieren, indem man möglichst homogene Zielgruppen bildet, die sich voneinander genügend unterscheiden ... Im Zuge der Segmentierungspolitik sind nun für jede Zielgruppe Marketingziele zu formulieren" (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 34).

Ein Marketingziel könnte also lauten: Erhöhung der Zahl der Männer als Teilnehmer in Gesundheitskursen um 50 % in den nächsten fünf Jahren. Um dieses Ziel zu erreichen, sind nun Entscheidungen

für den Einsatz der vier Marketinginstrumente Angebots-, Kommunikations-, Distributions- und Gegenleistungsgestaltung vor dem Hintergrund der personellen und finanziellen Ressourcen zu treffen. In Detailfragen können die Autoren nicht viel weiter helfen, wenn sie erklären: „Das Problem, wie diese Geldmittel dann auf mögliche Maßnahmen zu verteilen sind, um die Ziele optimal zu erreichen, kann hier nicht erörtert werden und ist auch nicht allgemein zu lösen" (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 35).

Angebotsgestaltung

Im Zuge der Übertragung des kommerziellen Marketing auf den Non-Profit-Bereich wird zum Teil Produktpolitik in Programmpolitik (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 117) bzw. Angebotspolitik (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 11; Gottmann 1985, S. 8) umbenannt. Der Produktbegriff im Non-Profit-Marketing wird im Gegensatz zum kommerziellen Marketing erweitert. Nach Kotler umfasst er „alles und jedes, das einem Markt zwecks Wahrnehmung, Erwerb oder Konsum angeboten werden kann: konkrete greifbare Gegenstände, Dienstleistungen, Personen, geographische Orte, Organisationen und Ideen" (Kotler 1978, S. 164). In zahlreichen Aufsätzen zum Marketing in der Erwachsenenbildung wird der Produktbegriff (provokativ) verwendet: Es ist von dem „Produkt" oder der „Ware" „Bildung" die Rede (vgl. Motzko 1989, S. 360; Recum 1980, S. 192ff.; Schick 1993, S. 270). Motzko behauptet, „politische Bildung ist aus der Sicht potentieller Teilnehmer/innen oder Nutzer eine Ware, genauso wie ein Auto oder ein Schokoladenriegel" (Motzko 1989, S. 360), was eine Debatte um den Angebotscharakter von Bildung ausgelöst hat (vgl. Lübben 1995, S. 6). Doch selbst Kotler relativiert seine Ausführungen in Bezug auf Bildungsangebote:

> „... physical goods are tangible, consistent, storable, and exist quite independent of the persons who made them. Offering services involves special challenges because most services are intangible, inseparable, variable, and perishable. Most services don't exist until the service provider performs the service, usually in the presence of the customer. A student can check out a course by sitting in for a few sessions, but probably can't judge the professor's teaching effectiveness by reading the course syllabus. Besides, if the student's roommate ‚loved' the course the year before, this year's course may not be quite so good. The professor may be preoccupied with family problems or be serving on a time-consuming committee, and may not put as much energy as previously into teaching the course" (Kotler/Fox 1995, 2. 277f.).

Zur Angebotspolitik von Volkshochschulen zählt Gottmann die Gestaltung des gesamten Programms der Volkshochschulleistungen und die Gestaltung der einzelnen Volkshochschulveranstaltungen (vgl. Gottmann 1985, S. 8). Zusätzlich zu diesen „Hauptleistungen" gebe es „Nebenleistungen, wobei es um produkt- und programmbegleitende Serviceleistungen ..., wie z. B. ein nach Teilnehmergruppen differenziertes Anmeldesystem, die Einrichtung einer Kinderbetreuung oder das Ermöglichen eines Kurswechsels" gehe (a.a.O., S. 175). Mit diesen „Nebenleistungen" soll auf die Entscheidung potenzieller Teilnehmer/innen dahingehend Einfluss genommen werden, dass sich die „Umworbenen" für eine Teilnahme entscheiden.

Gegenleistungspolitik

Die Preis-, Entgelt- oder Gegenleistungspolitik befasst sich mit Preisbildung, Absatzförderung und Zahlungszielen, welche den Kauf des Produkts attraktiver gestalten sollen.[7] Beide Autorenpaare analysieren die Einflussgrößen auf die Weiterbildungsteilnahme. Hasitschka/Hruschka erläutern, dass die „mit einer Gegenleistung (Preis oder immateriellem Gut) verbundene Mühe auf seiten des Abnehmers ... aus ... [verschiedenen] Komponenten" besteht: „Ausgaben (zusätzlich zu einem eventuell geforderten Preis), z. B. für die Fahrt zu einem Theater" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 112), Zeit und psychische Kosten. Ähnlich teilen Sarges/Haeberlin die Bedingungen, unter denen Adressat/innen die Teilnahme möglich ist, in drei Arten ein: „finanzielle", „zeitlich-örtliche" und „ausgangslagebezügliche Bedingungen" (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 43): Zur „finanziellen Bedingung" zählen sie Gebühren. Als „Pendant zu Preisen" stellten sie bei Volkshochschulen „i.d.R. nur ein nicht-kostendeckendes Entgelt dar ... [jedoch, S. M.] sollte man sich ... bemühen, die Zahlungsfähigkeit ... bestimmter Adressaten evtl. dadurch zu erhöhen, daß man ihnen Hinweise auf Entsparen, Bezuschussung von dritter Seite oder Kreditierung" (ebd.) gibt.[8] Die „zeitlich-örtlichen" Bedingungen hätten einen starken Einfluss auf die Teilnahme. „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" (ebd.). Für das Fernbleiben seien Freizeitangebote verantwortlich, die eine größere Attraktivität als Weiterbildung ausstrahlten. Die „ausgangslagebezüglichen" Bedingungen seien „von der Erwachsenenbildungseinrichtung dadurch zu beeinflussen, daß entsprechende Angebote für di-

verse Ausgangslagen bereitgestellt werden" (a.a.O., S. 44). Zu diesen Bedingungen gehören die persönliche Disposition, Schulabschluss und Sozialisation der aktuellen und potenziellen Teilnehmer/innen.

Die Implementierung der Preispolitik stößt jedoch auch auf Kritik. In der Volkshochschule kommt ihr „nicht im entferntesten die Bedeutung zu wie im privatwirtschaftlichen Bereich" (Baumeister 1980, S. 13). Die Besonderheit der Entgelt- oder Gegenleistungspolitik in der öffentlichen Erwachsenenbildung besteht darin, dass aufgrund des Bildungsauftrags keine Marktpreise, sondern sozialverträgliche Entgelte festgesetzt werden.

Kommunikationspolitik

Aus der Kommunikationspolitik sind für die Volkshochschule „in erster Linie ... Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Weiterbildungsberatung" relevant (Gottmann 1985, S. 8). Die Öffentlichkeitsarbeit ist „geprägt durch die Bemühungen, zwischen der Volkshochschule und deren (Teil-)Öffentlichkeiten ein Anerkennungs- und Vertrauensverhältnis aufzubauen, zu erhalten bzw. auszubauen" (a.a.O., S. 250f.). „Bei der Werbung handelt es sich um die gezielte Beeinflussung der Volkshochschuladressaten unter Zuhilfenahme bestimmter Werbemittel ... in Richtung auf das Volkshochschulangebot" (a.a.O., S. 250). Beispielhaft dafür sind klassische Medien wie Plakat, Kino, Rundfunk etc. und „nicht-klassische" wie Arbeitsplan und Handzettel (vgl. Sarges/Haeberlin 1980a, S. 38). Da die Weiterbildungsberatung das „informationsintensivste" Instrument sei, müsste ihr besondere Beachtung im Rahmen der Kommunikationspolitik geschenkt werden (a.a.O., S. 251). Hierbei ist das Ziel, „den Ratsuchenden Weiterbildungsentscheidungshilfen durch die Kombination von Angebotsinformationen und persönlichen Voraussetzungen anzubieten" (ebd; vgl. Baumeister 1980, S. 13). Die Kontaktaufnahme zu potenziellen Teilnehmer/innen sollte so angelegt sein, dass darauf eine Resonanz erfolgte: „Wer kleine Vorteile, die mit einer Rückäußerung verbunden sind, anbieten kann, erhöht seine Erfolgschance, mag er ein Buch, eine Informationsschrift oder auch Kinderbetreuung ... anbieten" (Beckel 1991, S. 139; vgl. auch Hirsch 1996).

Distributionspolitik

Im klassischen Marketing beinhaltet die Vertriebs- bzw. Distributionspolitik die Entscheidungen bezüglich des Weges zwischen Anbieter und Abnehmer. Die Einbeziehung der Vertriebspolitik in den Er-

wachsenenbildungsbereich wird kontrovers diskutiert. „Für den Bereich der Absatz- und Vertriebspolitik in der Wirtschaft gibt es im Grunde keine Parallele in der VHS, es sei denn man betrachtet beispielsweise die nebenamtlichen Kursleiter als ‚Außendienstmitarbeiter' der VHS" (Baumeister 1980, S. 13). Aus diesem Grund bezieht Gottmann die Vertriebspolitik nicht mit in seine Untersuchung der baden-württembergischen Volkshochschulen bezüglich ihrer Marketingaktivitäten ein (vgl. Gottmann 1985, S. 8), wenngleich er in seinem Konzept auch die „distributionspolitischen Aspekte" (Raffée/Gottmann 1982, S. 30ff.) aufgreift. Die Autoren zählen hierzu die Standort- und die Terminwahl, die Ausstattung der Veranstaltungsräume, die „Streuung und Anzahl der VHS-Einrichtungen", die Kursgröße und „die Bestimmung der Absatzwege für das Gut Weiterbildung" (a.a.O., S. 31). Die Befürworter/innen der Übernahme bezeichnen mit „Vertriebspolitik" die Art und Weise, in welcher das Angebot an den Teilnehmer bzw. die Teilnehmerin kommt. Darunter werden teilweise Ort und Termin der Veranstaltung verstanden (vgl. Knust 1990, S. 20; Meisel 2001b, S. 215). Aus dieser Richtung stammt auch die Auffassung, „jede Volkshochschule hat ein Vertriebskonzept ([z. B.] VHS-Mobil per Bus bis VHS in der Altentagesstätte)" (Schroerschwarz 1993, S. 96). Falsch verstanden sind jedoch Ausführungen, welche die Verteilung der Programmhefte als Teil der Vertriebspolitik auffassen.

Marketing-Mix

Die Planung des Marketing-Mix folgt ähnlichen Prinzipien und Zielen, wie sie bereits vorne beim kommerziellen Marketing vorgestellt wurden. Die Instrumente sollen nicht einzeln, sondern in Kombination zur Erreichung der Marketingziele eingesetzt werden.

Marketing-Organisation

Für die Marketing-Organisation schlagen die Autoren das Heranziehen eines externen Marketing-Beraters bzw. einer Agentur oder die Bildung einer internen Marketing-Arbeitsgruppe bzw. die „Besetzung der Stelle eines Marketing-Leiters" (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 51) vor.

Marketing-Kontrolle

Die Marketing-Kontrolle dient der Überprüfung der Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente und soll vor dem Hintergrund der Kriterien Finanzierung und Effektivität erfolgen. Auch hier gibt es zum kom-

merziellen Marketing keinerlei Unterschiede, weshalb hier auf die Ausführung an früherer Stelle verwiesen wird (vgl. S. 27).

Aufgrund der Tatsache, dass die vorgestellten Marketing-Instrumente schon immer, jedoch nicht mit dieser Bezeichnung, in Volkshochschulen Anwendung finden, wird immer wieder behauptet, dass mit Marketing nichts Neues intendiert sei (vgl. Ufermann 1991, S. 20). „Das trifft in der Tat zu, allerdings hat man dies i. d. R. lediglich auf pragmatische Weise getan. Marketing beschäftigt sich gerade und vor allem mit dem forciert besser gewollten ‚Wie' unter der Priorität des Marktengpasses" (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 47). Daher sind Definitionsversuche, ungeplantes ‚Verhalten', das „keine entwicklungsorientierten Ziele [aufweist], sondern versucht jeweils aktuelle Problemsituationen zu bewältigen" als „Marketing aus dem Bauch" (Heinrichs/Klein 1996, S. 201) zu bezeichnen, abzulehnen.

Wenn diese Strategie theoretisch plausibel erscheint, so ist doch darauf hinzuweisen, dass sie ein Ideal darstellt, das sich so in der Realität nicht finden lässt. Trotz postulierter Ablauflogik bleibt das Entscheidungsmodell von Sarges/Haeberlin pauschal. Den VHS-Verantwortlichen nimmt es weder die einzelnen Entscheidungen noch die Verantwortung hierfür ab. Unberücksichtigt bleiben bei diesen Konzepten die Voraussetzungen für den Einsatz von Marketing in den Volkshochschulen. Schließlich haben Volkshochschulen unterschiedliche Rechtsformen, woraus unterschiedliche Handlungs- und Entscheidungsspielräume resultieren. Dieser Rahmenfaktor bleibt völlig ausgeblendet.

III. Die Marketingrezeption in der Erwachsenenbildung

Bis in die Mitte der 1980er Jahre besaßen die fast ausschließlich öffentlich finanzierten Volkshochschulen quasi ein Weiterbildungsmonopol. Die u. a. durch die voranschreitende Staatsverschuldung bedingte volkswirtschaftliche Krise Ende der 1980er Jahre bewirkte Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand in weitem Ausmaß, darunter auch bei den Volkshochschulen. Zeitgleich führte das Aufkommen privater Weiterbildungsanbieter zum Monopolverlust der Volkshochschulen und zur Entstehung eines Weiterbildungsmarktes. Um der neuen Konkurrenz- und Marktsituation zu begegnen, wurden Forderungen nach Marketing für Volkshochschulen laut.

1. Phasen der Marketingrezeption

Unter „Marketingrezeption" wird die bewusste Suche nach und Übertragung von Begriffen und Strategien der (nicht)kommerziellen Marketinglehre für die und in der Erwachsenenbildung verstanden. Daher beginnen die hier aufgeführten Phasen der expliziten Übernahme aus dem Management mit dem 1974 erschienenen Handbuch „Management und Recht der Erwachsenenbildung" (Beckel/Senzky 1974). Darin werden erste Versuche unternommen, Theorien und Erkenntnisse aus dem Management für die Andragogik zu übernehmen. In seinem Aufsatz „Management der Erwachsenenbildung. Eine Einführung" beginnt Senzky mit einer Situationsbeschreibung der Weiterbildung. Von der Feststellung, dass „die Weiterbildung Erwachsener ... wie jedes andere Unternehmen eine wirksame und zugleich humane Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln [erfordert]" (Senzky 1974, S. 11), leitet er ihre Leistungsfähigkeit und ihren Erfolg von der „überlegten Steuerung und Regelung" (ebd.) des Zusammenspiels dieser drei Komponenten ab. Mit dem „Ausbau der Erwachsenenbildung" (ebd.), den er auf der Basis einer diagnostizierten Erweiterung und Veränderung der Komponenten fordert, wird der Rekurs auf das Management notwendig, da das herkömmliche klassische Modell der bürokratischen Organisation nicht ausreicht. Dennoch betont er, dass sich das Management der Erwachsenenbildung „erkennbar von wirtschaftlich-kommerziellen und

administrativ-instanziellen Anwendungsformen" (a.a.O., S. 21) unterscheiden müsse. Erstmals ist vom „Anbieten und Ausüben von Dienstleistungen" (ebd.) in der Erwachsenenbildung die Rede. Diese bleiben jedoch eine „förderungswürdige Gemeinschaftsaufgabe, ... [die] wirtschaftlich und rationell, jedoch nicht gewinnorientiert wahrzunehmen" (a.a.O., S. 21f.) ist, weshalb „die wirschaftsüblichen Kategorien des Managements ... umzudenken" sind. Wenngleich diese Umsetzung erst ansatzweise erfolgt, so ist diese Einführung eine erste offizielle Hinwendung zum Management der Erwachsenenbildung.

1980 wird mit „Marketing für die Erwachsenenbildung" von Sarges/Haeberlin (1980b) eine Aufsatzsammlung veröffentlicht, die sich differenzierter als Beckel/Senzky mit der Thematik auseinandersetzt. Die Autor/innen dieses Sammelbandes untersuchen aus unterschiedlichen Perspektiven die Möglichkeit der Rezeption von Marketing-Wissen. Es werden Teilaspekte wie Marktsegmentierung und Marketingkontrolle herausgearbeitet (vgl. Bergler 1980, S. 151ff.; Lühmann 1980, S. 222ff.), den Kern dieses Buches bildet jedoch der Aufsatz „Marketing für die Erwachsenenbildung" von Sarges/Haeberlin. Hier stellen die Autoren ein „ablauflogisches Entscheidungsmodell für ein Marketing-Management" (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 22ff.) der Erwachsenenbildung vor und beziehen sich ausdrücklich auf ein Management von Volkshochschulen, das sich am klassischen Marketing orientiert: Die Stufen ihres Entscheidungsmodells entsprechen den Schritten einer Marketing-Strategie (vgl. S. 32f.). Auch hier muss die Pionierleistung dieses Werks hervorgehoben werden, wenngleich an diesem Modell Kritik geübt werden muss, da es idealtypisch vom kommerziellen Marketing auf die Erwachsenenbildung ohne empirische Belege übertragen wurde. Eine Marketing-Umsetzung folgt idealiter einer Ablauflogik, die jedoch nicht per se gegeben, sondern in konkrete rechtliche, politische und ökonomische Kontexte eingebunden und vor allem von den Entscheidungsspielräumen der Akteure abhängig ist. Das Modell kann zwar zur Veranschaulichung einer Marketing-Strategie dienen, aufgrund seines hohen Abstraktheitsgrades jedoch nicht als handlungsleitend eingestuft werden. Dennoch ist dieser „Sammelband von Sarges/Haeberlin ... insgesamt als wichtiger Meilenstein der Pädagogik zu betrachten, der aussichtsreich den Weg in die Zukunft gewiesen hat" (Geißler 1991, S. 151), wenngleich sich darauf keine „eigenständige Forschungslinie ... aufbauen [ließ]" (Künzel/Böse 1995, S. 19).

Das erste umfangreiche, auf die Volkshochschule bezogene und auf empirische Untersuchungen gestützte Werk kommt aus der Betriebs-

wirtschaftslehre und ist Gottfried Gottmanns Dissertation „Marketing von Volkshochschulen“ (1985). Darin analysiert er, „in welchem Umfang die Volkshochschulen bereits Ansätze zu einem Marketing zeigen, ... [und] von welchen Faktoren die Marketingaktivitäten ... beeinflußt werden“ (Gottmann 1985, S. 4). Die Datengrundlage seiner Forschungen bezieht er ausschließlich aus baden-württembergischen Volkshochschulen, um – aufgrund der Kulturhoheit der Länder – einheitliche rechtliche Rahmenbedingungen zu haben. Zur Analyse der schriftlichen Befragung bildete Gottmann fünf Marketing-Niveaus, die sich an der Quantität geleisteter vorab definierter Marketingaktivitäten (max. 28) orientieren. Dies waren z. B. Werbung für schlecht besuchte Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung betreiben, einen Plan für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit erstellen und die Ergebnisse kontrollieren (vgl. a.a.O., S. 76f.). 91,7 % der Volkshochschulen gaben weniger als 17 Marketingaktivitäten an und erreichten ein mittleres bis sehr niedriges Marketing-Niveau. Problematisch an der rein quantitativen Vorgehensweise ist, dass sowohl die einzelnen Marketingaktivitäten als gleichwertig eingestuft und nicht qualitativ unterschieden werden als auch unscharfe Grenzen zwischen den Items zu Missverständnissen führen können. Werbung für schlecht besuchte Veranstaltungen können auch unter „Öffentlichkeitsarbeit und Werbung betreiben“ subsumiert werden und fallen somit einmal aus dem Raster. Am Erhebungsinstrument der ausschließlichen schriftlichen Befragung ist zu kritisieren, dass den VHS-Mitarbeiter/innen die Einschätzung ihrer Aktivitäten als marketingrelevante überlassen bleibt. Unberücksichtigt bleibt hier, dass sich – wie später zu zeigen sein wird – viele in der Volkshochschule ihrer alltäglichen Tätigkeiten im Sinne einer Marketingaktivität nicht bewusst sind. Im Rahmen einer qualitativen Erhebung lassen sich die Interviewpartner/innen diesbezüglich beim Antworten unterstützen. In seiner Analyse kommt der Autor schließlich zu dem Ergebnis, dass „sich die Volkshochschulen bislang lediglich ansatzweise an den Prinzipien der Marketingkonzeption orientieren und nur partiell das Marketinginstrumentarium zum Einsatz bringen. Ein Volkshochschulmarketing im Sinne einer marktorientierten Führung der Volkshochschulen existiert bislang kaum“ (a.a.O., S. 335).

Ende der 1980er Jahre erscheint ein Buch zum Marketing für innerbetriebliche Weiterbildungsangebote (Cramer 1987), das sich am Dienstleistungsmarketing orientiert. Problematisch daran ist allerdings, dass es sich um das ‚Marketing‘ einer innerbetrieblichen Dienstleistung handelt, die keine Marktstrukturen aufweist (vgl. Künzel/Böse 1995, S.

43). Auch die Studie zum Bildungsmarketing für Klein- und Mittelbetriebe sei nur am Rande aus Gründen der Vollständigkeit erwähnt (Stahl 1990), da sie sich auf die Marktorientierung von Angeboten der beruflichen Bildung für Betriebe spezialisiert. Obwohl beide Publikationen kaum mit der Thematik des Marketing für Volkshochschulen in Verbindung stehen, werden sie verhältnismäßig häufig rezipiert – vermutlich aus Gründen der Rarität geeigneter Veröffentlichungen zum Themenkomplex.

Seit Anfang der 1990er Jahre ist dann ein wachsendes Interesse speziell am „Marketing in der Volkshochschule" zu verzeichnen, was einen regelrechten Boom auslöst. Einzelne pädagogische Zeitschriften behandeln das Thema schwerpunktmäßig (vgl. Außerschulische Bildung 4/1989 (bereits Ende der 1980er Jahre); Volkshochschule 6/1990; Lernfeld Betrieb 3/1991; HBV 4/1993 und 2/1995; FBI 1/1997; Grundlagen der Weiterbildung 6/1994 und 3/2000; Das Forum 2/1999). Tagungen (vgl. Zierer 1990) und Kongresse mit dem Titel „Bildung zwischen Staat und Markt" (Benner u. a. 1996) sowie Fortbildungen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (vgl. Fortbildungen 1996, S. 17f.) dokumentieren die rege Auseinandersetzung mit Marketing für die Erwachsenenbildung/Volkshochschule. Erste Resultate zeitigen Marketing-Konzeptionen für einzelne Volkshochschulen, die allerdings auf unterschiedlichsten Abstraktionsniveaus anzusiedeln sind (Nüßler 1990; Kranz 1993; Talanow 1990; Landesverband 1992). Die PAS/DVV (heute DIE) erweist sich als wortführend und publiziert eine Reihe einschlägiger Werke. In dem 1993 erschienenen Band „Betrieb statt Behörde" wird rückblickend die Umwandlung der Hamburger Volkshochschule in einen Landesbetrieb beschrieben (vgl. Nuissl/Schuldt 1993). Allerdings wurde dieser Prozess nicht evaluiert (vgl. Meisel 1993, S. 6). Als Meilenstein ist der Band „Marketing für die Erwachsenenbildung?" (Meisel u. a. 1994) zu kennzeichnen. Darin werden verschiedene Bereiche eines Marketing für Volkshochschulen diskutiert. Das Anliegen der Autor/innen ist, die Frage zu klären, „wozu und für welche Qualität von Bildung das Marketingdenken genutzt" (Meisel 1994b, S. 12) wird. In seinem Beitrag stellt Meisel dezidiert die aktuellen Entwicklungen in der Diskussion zur Rezeption von Marketing in der Erwachsenenbildung zusammen und diskutiert die Marketingansätze im Volkshochschulbereich (vgl. Meisel 1994a, S. 13ff.). Schöll vermittelt in ihrem Aufsatz einen Einblick in die Marketingpraxis der von ihr damals geleiteten Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke, in der alle Marketinginstrumente (Angebots-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) zum Einsatz kamen (vgl. Schöll

1994, S. 59ff.). In demselben Band problematisieren sowohl Nuissl als auch Schlutz für die Volkshochschule das Spannungsverhältnis zwischen Einsparungen der öffentlichen Haushalte und Erfüllung des Bildungsauftrags (vgl. Nuissl 1994, S. 147ff.; Schlutz 1994, S. 181ff.). Schließlich wird im Beitrag von Nuissl/von Rein die Bedeutung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Volkshochschulen herausgestellt (vgl. Nuissl/Rein 1994, S. 165ff.). Auf den wegweisenden Sammelband folgen drei DIE-Studientexte: „Corporate Identity" (Nuissl/Rein 1995a), „Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen" (Nuissl/Rein 1995b) und „Weiterbildungsmarketing" (Schöll 1996), die verstärkt Teilaspekte beleuchten und generell der Unterstützung des Selbststudiums dienen. Wiederum mit einem einzelnen Aspekt warten Künzel/Böse auf. Sie haben sich in einer explorativen Studie umfassend mit dem Thema Werbung für Weiterbildung befasst und untersuchen einerseits die Werbepraxis verschiedener Weiterbildungsanbieter anhand ihrer Werbemittel (Programme und Plakate) und andererseits die subjektive Werbewirkung bei verschiedenen Zielgruppen (Familienfrauen, Senior/innen und Arbeitslose) (vgl. Künzel/Böse 1995). Schließlich wurden eigene werbliche Maßnahmen gestaltet und von den oben genannten Zielgruppen bewertet. An diesem Forschungsdesign muss allerdings aufgrund seiner Laborbedingungen bei der Bewertung des vorgelegten Materials Kritik geübt werden. Dennoch stecken in diesem Buch zahlreiche wertvolle Anregungen sowohl für die praktische Umsetzung von Weiterbildungswerbung als auch für weiterführende Forschung.

Am Rande seien zwei Sammelbände von Harald Geißler erwähnt. Beide – sowohl der Tagungsband „Bildungsmarketing" (Geißler 1993) der 5. Betriebspädagogischen Theorie-Praxis-Tage der Universität der Bundeswehr Hamburg als auch „Bildungsmanagement" (Geißler 1994) – behandeln Marketingaspekte im betrieblichen Weiterbildungsbereich bzw. für berufliche Bildungseinrichtungen und sind nur peripher für die Auseinandersetzung von Marketing in Volkshochschulen nutzbar, wenngleich diese Publikationen die Brisanz der Beschäftigung mit – im weitesten Sinne – ökonomischen Fragen im Bildungsbereich dokumentieren. Mit dem Sammelband „Weiterbildungsmarketing" (Geißler 1997) werden Grundsatzfragen zum Verhältnis von Ökonomie und Bildung sowie Fragen zum Weiterbildungsmarkt erörtert. Schließlich finden sich im dritten Kapitel Berichte aus der Praxis, worunter zwei aus der Volkshochschule stammen (Camerer 1997; Foschepoth 1997). Foschepoth beschreibt das ‚Dienstleistungsmarketing' der VHS Münster,

das zwar auf mehreren (Mitarbeiter/innen-, Teilnehmer/innen- und Bürger/innen-)Befragungen basiert, jedoch nur Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) meint (vgl. a.a.O., S. 240). Camerer zeigt Ansätze, Konzeptionen und Visionen für ein Marketing der Hamburger VHS auf, das sich im Entstehen befindet.

Nach Meisel (1994a, S. 13ff.) und Künzel/Böse (1995, S. 27ff.) ist Monika Schmidt (1998) die einzige, die sich dezidiert mit den Marketingansätzen, die in der EB-Literatur aufgegriffen werden, auseinandersetzt und die Marketing-Rezeption einer grundsätzlichen Kritik unterzieht. In ihrer kritisch-analytischen Bestandsaufnahme bescheinigt sie dem Marketingdiskurs diffuse Begriffsverwendungen und Defizite in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, die sich nicht konsequent mit der Literatur zum nichtkommerziellen Marketing beschäftigt.

Nach dem Boom Anfang der 1990er Jahre scheint das Interesse an schnell geschriebenen Texten zum Marketing abgenommen zu haben, womit auch die Veröffentlichungspause zu dieser Thematik Ende der 1990er Jahre zu erklären ist. Denn zu Recht stellt sich die Frage, ob das Thema „in der Versenkung verschwunden" (Petersen 2000, S. 159) ist. Ab 2000 werden in Folge drei Dissertationen veröffentlicht, die sich jedoch weniger mit dem Marketing von Volkshochschulen als vielmehr mit Teilbereichen von Marketing (Rein 2000) bzw. mit Marketing als Teilbereich (Meisel 2001a) bei öffentlichen sowie mit Bildungsmarketing bei kommerziellen (Bernecker 2001) Bildungsanbietern beschäftigen: Antje von Rein befasst sich im Rahmen einer qualitativen Studie mit der ÖA-Praxis von zehn Volkshochschulen. Klaus Meisel betrachtet Marketing als Teilaspekt von Management in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen, analysiert Managementprobleme und fordert eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der Thematik (Meisel 2001a, S. 68). Schließlich wird von betriebswirtschaftlicher Seite ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Anbieter veröffentlicht (Bernecker 2001). Trotz dieser Qualifizierungsarbeiten bleibt weiterhin die Frage ungeklärt, inwieweit Volkshochschulen eine mehrstufige Marketing-Strategie umsetzen, worin marketingfördernde und -behindernde Faktoren liegen und inwieweit Gottmanns Ergebnisse heute zutreffen.

Wenngleich nach den ersten punktuellen Meilensteinen seit 1974 Anfang der 1990er Jahre ein Boom ausgelöst wurde und die 1990er Jahre im Hinblick auf EB-Marketingliteratur sehr produktiv waren, ist ein roter Faden dennoch schwer erkennbar. Immer wieder brechen die Linien ab. Die Texte sind „Handreichungen aus der Praxis für die Praxis" (Künzel/

Böse 1995, S. 28) oder Konzeptansätze. Auffällig ist die Bezugslosigkeit zwischen den Autor/innen, so dass streng genommen von einer fehlenden Diskussion auszugehen ist. Weniger radikal wird dieser Umstand als „folgenlose Diskussion" (Rein 2000, S. 8) formuliert. Aus der Art der Rezeption ist herauszulesen, dass eine schlichte Übernahme marketingrelevanter Kategorien und Postulate für ein Marketing an Volkshochschulen nicht ausreicht. Empirische Belege sind ebenso selten wie neue Strategien. Der zweite neuralgische Punkt ist die fehlende Terminologie. Obwohl „Marketing" für viele „Insider" im erwachsenenpädagogischen Alltag zum gängigen Begriff avancierte, wurde sein Begriffsinhalt weder von wissenschaftlicher noch von praktischer Seite her abgegrenzt. Denn im Zuge der Auseinandersetzung mit Marketing entstanden die unterschiedlichsten Begriffe, wie „VHS-Marketing" (Meisel 1990), „Bildungsmarketing" (Geißler 1993; Bernecker 2001) oder „Weiterbildungsmarketing" (Schöll 1996; Geißler 1997). Was darunter zu verstehen ist, blieb innerhalb der Erwachsenenbildung ungeklärt (vgl. Künzel/Böse 1995, S. 47; Schmidt 1998, S. 56), was Schmidt bei der Betrachtung dieses Chaos zur Aussage veranlasst: „Mir schwirrt der Kopf" (a.a.O., S. 56).

Ein Kennzeichen dieser Rezeption ist auch, dass Marketing aus seinem disziplinären Zusammenhang herausgerissen und daher weniger als mehrstufige Strategie als vielmehr partiell-instrumentell begriffen wurde. Lediglich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit wurden als einzelne kommunikationspolitische Instrumente aus dem Gesamtkonzept der Marketingstrategie herausgelöst und selektiv und sporadisch eingesetzt. Während sich einige Autor/innen bis Mitte der 1990er Jahre noch um das Gesamtkonzept Marketing bemühen, tritt Mitte der 1990er Jahre in der EB-Literatur der Trend auf, sich ausschnittsweise mit der Marketingstrategie zu beschäftigen. So untersuchen Künzel/Böse (1995) in ihrer umfangreichen Studie die Werbung von Weiterbildungseinrichtungen und Antje von Rein (2000) konzentriert sich in ihrer Dissertation auf den Ausschnitt der ÖA-Praxis in Volkshochschulen. Offen bleibt weiterhin die Frage eines Gesamtkonzepts von Marketing in der öffentlichen Weiterbildung.

2. Analyse der Marketingrezeption

Bei der Lektüre der Beiträge in pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften zum Themenkomplex „Marketing in der Erwachsenenbildung" fällt auf, wie facettenreich die Rezeptionsansätze sind. Einige Autor/innen weisen beispielsweise explizit darauf hin,

dass sie Marketingwissen transferieren, andere lassen einen Hinweis darauf vermissen. Zur näheren Untersuchung der Marketingrezeption in der Erwachsenenbildung werden daher folgende Merkmalsklassen[1] gebildet: implizite und explizite Rezeption, disparate, partielle sowie bestrittene Rezeption.

2.1 Implizite und explizite Rezeption

Die Rezeption von Marketing verläuft sowohl bewusst als auch unbewusst. Woran ist also eine Rezeption erkennbar? Welches sind Indikatoren stattfindender Rezeption? Einige EB-Autor/innen, die sich mit Marketing auseinandersetzen, explizieren in ihren Ausführungen, was sie unter Marketing verstehen und was sie übernehmen (vgl. Beckel 1991, S. 139f.). Andere hingegen äußern sich diesbezüglich nicht. Die implizite Rezeption ist ein schleichender Prozess und nur anhand von Indikatoren nachweisbar. Ist erst von einer Marketingrezeption zu sprechen, wenn der Begriff explizit benutzt wird? Oder ist die Benutzung eines Wortes, das in aller Munde ist, schon ein Anzeichen einer Rezeption? Festzuhalten ist, dass die Marketing-Terminologie in der Literatur zur Erwachsenenbildung ansatzweise Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre übernommen wird, was auf eine Rezeption hinweist (vgl. Meisel 1990, S. 16).

Implizite Rezeption

Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre stellen Erwachsenenbildner/innen Überlegungen zur Teilnehmer/innengewinnung, zur Programmgestaltung oder zur Preispolitik an, ohne dass der Begriff „Marketing" Verwendung findet (vgl. Frymark 1982, S. 24; Hufer 1979, S. 4). Frymark plädiert in seinem Aufsatz „Bedürfnisgerechte Weiterbildung bei einer unbeweglichen Verwaltungsbürokratie?" für die Anwendung von „Werbeformen und -techniken" durch die Volkshochschule (vgl. Frymark 1982, S. 24). Sie habe „eine Werbestrategie anzuwenden, die weniger ‚lockt', sondern mehr durch ausführliche Kurshinweise überzeugt und durch ein kontinuierliches Programmangebot ... zur Teilnahme motiviert" (ebd.). Wenn auch der Begriff „Marketing" nicht direkt Verwendung findet, so könnten diese Überlegungen und Forderungen als Zeichen impliziter Rezeption interpretiert werden. In diesem Sinne weist Kotler darauf hin, dass Non-Profit-Organisationen Marketing anwendeten auch dann, „wenn sie sich dessen nicht bewußt sind" (Kotler 1978, S. 9). Ähnlich ist die Auffassung von Schroerschwarz, der davon ausgeht, dass in jeder Volkshochschule Marketing stattfindet (vgl. Schroerschwarz 1993, S. 96; vgl.

auch Angermüller/Ehses 1997, S. 70). Einzige Einschränkung sei dabei die fehlende professionelle Handhabung (ebd.).

Explizite Rezeption

In den 1990er Jahren mehren sich dann die Aufsätze, in denen explizit von Marketing gesprochen wird. Die Benutzung der Begriffe „Weiterbildungsmarkt" sowie „Produkt" und „Ware" in Verbindung mit Bildung bzw. Weiterbildung stellt eine Übernahme betriebswirtschaftlicher Kategorien dar und ist ein Indikator für eine (stattfindende) Rezeption (vgl. Blöchle u. a. 1991, S. 24; Dieckmann 1993, S. 37; Geißler 1992, S. 167; Kellner-Stoll 1990, S. 19; Motzko 1989, S. 360; Schick 1991, S. 27).

2.2 Disparate Rezeption

Der ursprünglich für kommerzielle Unternehmen entwickelte Marketingbegriff erfährt viele Neuinterpretationen, Umdeutungen und Erweiterungen (Dienstleistungsmarketing, Non-Profit-Marketing, Social Marketing etc.). Neben der Tatsache, dass das Marketingverständnis kaum expliziert wird, steht der Sachverhalt, dass entweder der kommerzielle Marketing-Begriff übernommen oder ein anderer betriebswirtschaftlicher Begriff mit einem pädagogischen verknüpft wird. Ergebnisse sind Komposita wie „(Weiter-)Bildungsmarketing" (Bernecker 2001; Geißler 1993 und 1997; Schöll 1996) oder „(Weiter-)Bildungsmanagement" (Geißler 1994).

Kommerzieller Marketing-Begriff

Einige Rezipient/innen orientieren sich am klassischen Marketing-Begriff und stellen ihren Ausführungen eine kommerzielle Marketingdefinition voran. Hier wird die klassische Marketingdefinition von Kotler (1978, S. 5) bevorzugt (vgl. Knust 1990, S. 20; Schöll 1991, S. 31).

Bildungsmarketing- oder Bildungsmanagement-Begriff

Wenngleich dieselben Begriffe Verwendung finden, so versteht annähernd jede Verfasserin und jeder Verfasser etwas anderes unter „Bildungsmarketing" bzw. „Bildungsmanagement". Die Uneinheitlichkeit, die in den Wirtschaftswissenschaften sowohl für den kommerziellen als auch für den nicht-kommerziellen Marketing-Begriff anzutreffen ist, findet ihr Pendant in der Erwachsenenpädagogik (vgl. Schwertfeger 1992, Spalte 1).

Schuler arbeitet anhand einer Befragung von Betriebspädagog/innen vier Begriffsauffassungen zum „Bildungsmarketing“ heraus (vgl. Schuler 1991, S. 14): „Verkauf von Bildungsveranstaltungen“ durch das Unternehmen (z. B.: externe Seminare), „Aktivitäten ..., die das interne Bildungs- und Veränderungsklima im eigenen Unternehmen verbessern“, „Anpassung an jetzige oder zukünftige Markterfordernisse“ durch die betriebliche Weiterbildung und „Bildung als Verkaufsförderung für ‚andere Leistungen des Hauses‘“. Die ersten beiden Definitionen subsumiert Schuler unter den Begriff „Marketing für die Bildungsarbeit“, die anderen beiden unter „Bildung als Marketingmittel“ (ebd.).

Exemplarisch für die verschiedenen Bildungsmarketing-Definitionen wird die zuletzt genannte Bezeichnung anhand eines Praxisbeispiels erörtert (Schick 1991, S. 27ff.; Schick 1993, S. 270). Als Beispiel werden die „Rodenstock-Seminare“ vorgestellt: Die Kunden aus der Optikbranche nehmen gegen Entgelt an Bildungsveranstaltungen des Brillenherstellers teil. Dass heißt, sie kaufen nicht nur Brillengläser, Gestelle etc. von der Herstellerfirma, sondern bezahlen ebenso für Bildungsangebote, die von Rodenstock offeriert werden (vgl. Schick 1991, S. 32). Intendiert ist, eine „Beziehung“ zwischen dem Hersteller und den Händlern aufzubauen und zu intensivieren (vgl. Schick 1993, S. 271). Zu verdeutlichen ist, dass Weiterbildung hier kein kostenloser Bonus für Kundentreue ist, sondern Rodenstock als Brillenhersteller Seminare „absetzt“. Bildung fungiert als Element der Verkaufsförderung im kommerziellen Marketing-Mix. Schick hält fest, dass „Bildung hier einem eindeutig definierten betriebswirtschaftlichen Ziel“ (ebd.) dient. In dieser Auffassung zum Bildungsmarketing wird die Instrumentalisierung von Bildung besonders deutlich.

2.3 Partielle Rezeption

Den meisten Beiträgen zum Marketing in der Erwachsenenbildung ist die selektive und partielle Übernahme von Marketing-Ansätzen gemeinsam (Barthenheier 1980, S. 244; Raffée/Wiedmann 1983, S. 188f.). Aus den verschiedenen Bestandteilen des Marketing werden lediglich einzelne Maßnahmen oder Begriffe in die Erwachsenenbildung übernommen. Von den sechs Schritten der Marketing-Planung bleiben Marketingziele, Segmentierung sowie Marketing-Organisation und -Kontrolle meist unbehandelt. Dagegen setzen sich Rezipient/innen mit den Marketinginstrumenten und vereinzelt mit dem diese Instrumente verbindenden Marketing-Mix auseinander. Dem Stand von 1985 entsprechend

hält Gottmann fest, dass „sich die Volkshochschulen ... lediglich ansatzweise an den Prinzipien der Marketingkonzeption orientieren und nur partiell das Marketinginstrumentarium zum Einsatz bringen“ (Gottmann 1985, S. 335). Die Selektion verläuft in der Regel unbewusst. Es herrscht die Überzeugung, Marketing zu betreiben, wenn Werbung und Öffentlichkeitsarbeit angewendet werden (vgl. Hill 1982, S. 254; Beckel 1990, S. 7; Fehr 1990, S. 44). Es „existiert in der Weiterbildungslandschaft das hartnäckige Mißverständnis, Marketing sei gleichzusetzen mit Öffentlichkeitsarbeit oder Werbung“ (Meisel 1994a, S. 26). Das Charakteristische der partiellen Rezeption ist nicht nur die Reduktion auf die Marketinginstrumente, sondern für einen Teil von Erwachsenenbildner/innen bezieht sich die Rezeption von Marketing lediglich auf Instrumente der Kommunikationspolitik, bevorzugt Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (vgl. Barthenheier 1980, S. 244f.; Gummersbach 1993, S. 101; Kranz 1993, S. 99).

2.4 Bestrittene Rezeption

Ein weiteres Phänomen im Kontext der Auseinandersetzung mit Marketing in der Erwachsenenbildung ist das Bestreiten einer Rezeption. Mit dem Argument, es sei nur „alter Wein in neuen Schläuchen“, bestreiten Erziehungswissenschaftler/innen, dass mit Marketing etwas Neues für die Erwachsenenbildung intendiert ist. Das, was als Marketing deklariert und als rezipiert angesehen wird, sei schon Routine im Erwachsenenbildungsgeschäft. Marketing sei lediglich ein neues Etikett für längst übliche Vorgehensweisen (vgl. Lenski 1980, S. 62; Rogge 1990, S. 21; Ufermann 1991, S. 20; Meisel 1994a, S. 49).

3. Zusammenfassung

Es zeigt sich, dass der Transferprozess von der Marketing-Lehre in die Erwachsenenbildung nicht unkompliziert ist. Die Lehre wird ansatzweise importiert, dabei werden Unklarheiten ausgeblendet und die Begriffe verschwimmen. Der originäre strategische Marketingansatz, wie ihn Kotler vertritt, wird in der Rezeption pragmatisch auf das entscheidungstheoretische Modell reduziert. Bei diesen Transfer- und Transformationsprozessen von der Theorie der Marketinglehre zur Praxis der Erwachsenenbildung geht insbesondere der strategische Faktor verloren. Zum einen stellt sich hier die Frage, warum auf Marketing selektiv rekurriert wird und bestimmte Bestandteile der Marketing-Planung (Formulie-

rung von Marketingzielen, Marktsegmentierung aufgrund von Marktforschung sowie die Marketing-Kontrolle) (un)bewusst ausgeklammert werden. Einen Erklärungsansatz bieten Raffée/Wiedmann an:

> „Gerade dann, wenn NKO [Nichtkommerzielle Organisationen, S. M.] umfassende, gesellschaftsorientierte und strategisch ausgerichtete Marketingkonzepte verwirklichen sollen, sind solche Organisationen häufig überfordert, und/oder nicht selten fehlt es ihnen an der erforderlichen Verhaltensbereitschaft (Transfer-Problem). Von daher sind dringend entsprechende Informations- und Überzeugungsprozesse notwendig, um – eventuell auch durch den Abbau von Widerständen – die erforderliche Verhaltensbereitschaft zu schaffen" (Raffée/Wiedmann 1983, S. 194).

Hinter der partiellen Rezeption könnten ideologische Gründe, Unwissenheit bzw. Fehlinterpretationen oder Schwierigkeiten bei der „vollständigen" Rezeption stecken. Schließlich werden pauschale Abläufe vorgestellt, die sich nicht pragmatisch in die VHS-Praxis umsetzen lassen. Des Weiteren stellt sich die Frage, wie das transferierte Wissen in der VHS-Praxis aufgenommen wird. Wie wird es transformiert? Spiegelt sich die Art und Weise der Rezeption auch in der Praxis wider?

IV. Methodische Grundlagen

1. Die Einzelfallstudie

Wissenschaftstheoretische Einordnung der Einzelfallstudie

Bis in die heutige Zeit wird die Behandlung der Einzelfallstudie sowohl in Lehrwerken zu sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden als auch in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses vernachlässigt. Lange Zeit gehört(e) es hier zum guten wissenschaftlichen Ton, sich gegen qualitative Forschungsmethoden auszusprechen.

Obgleich die Einzelfallstudie bereits seit über 100 Jahren zur Erforschung sozialer Phänomene dient, fristet sie ein Dasein als „Mauerblümchen" (Lamnek 1995, S. 4). Das hängt unter anderem damit zusammen, dass aufgrund wissenschaftstheoretischer Kontroversen zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Windelband die Einteilung in nomothetische und idiographische Forschung vorgenommen wurde (vgl. Reinecker 1984, S. 277). Demnach sei das Merkmal nomothetischer Forschung das Suchen nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten, wie es den Naturwissenschaften obliegt, während die idiographische Forschung vorwiegend individuelle Besonderheiten berücksichtige. Da die Einzelfallstudie der idiographischen Forschungsrichtung zugeordnet wurde, war ihr Stellenwert von Anfang an vergleichsweise gering.

In den 1940er Jahren gab es eine weitere „ausgedehnte Kontroverse um die Einzelfallstudie als eigenständige Forschungsmethode" (Aleman/Ortlieb 1975, S. 159), ihr wurde die Wissenschaftlichkeit ab- bzw. gar nicht zuerkannt. Die dann folgende einseitige Betonung und allgemeine Bevorzugung quantitativer Methoden verhinderte künftig geradezu den Einsatz qualitativer Forschungsmethoden. Vertreter/innen der qualitativen Richtung begründen die Dominanz der Empirie mit ihrer einseitigen Orientierung an der Methodologie, während grundsätzlich in der Forschung die Gegenstandsorientierung vernachlässigt wurde (vgl. Lamnek 1995, S. 4; Westmeyer 1979, S. 17ff.).

Die Verwendung des Terminus „Einzelfallstudie" ist nicht einheitlich, was sich darin äußert, dass damit immer noch sehr verschiedene Begriffsinhalte assoziiert werden (vgl. Aleman/Ortlieb 1975, S. 158; Fischer 1983, S. 10). „Diese Uneinheitlichkeit bei der Verwendung der

Bezeichnung Einzelfallstudie ist ... ein guter Indikator für deren ungeklärten methodologischen Status beim wissenschaftlichen Publikum" (Aleman/Ortlieb 1975, S. 158). Ein Grund für die Uneinheitlichkeit liegt wohl darin, dass die Einzelfallstudie Bestandteil sowohl der quantitativen als auch der qualitativen Forschung ist. Während sie für quantitativ Forschende lediglich eine Hilfsfunktion[1] übernimmt – Lamnek nennt dies „Handlangerdienste" (Lamnek 1995, S. 11) –, ist sie in der qualitativen Ausrichtung eine selbstständige Untersuchungsart, wo sie als approach, also als „Forschungsansatz" behandelt wird (vgl. Aleman/Ortlieb 1975, S. 157; Goode/Hatt 1956, S. 300; Kunz 1969, S. 215; Lamnek 1995, S. 4). Lamnek konkretisiert diesen Begriff: „Man [kann] einen approach als einen Forschungsansatz verstehen, der die theoretischen Vorgaben der Methodologie in praktische Handlungsanweisungen umsetzt, ohne selbst Erkenntnistechnik zu sein" (1995, S. 5).

Je aktueller die Literatur zur qualitativen Fallstudie, desto selbstbewusster werden die Aussagen der Autor/innen. Wenn in der älteren Forschungsliteratur noch zaghaft der Versuch unternommen wird, Vor- und Nachteile der (qualitativen) Einzelfallstudie gegenüber ihrem Einsatz in der quantitativen Forschung abzuwägen (vgl. Goode/Hatt 1956, S. 305ff.), wird in Publikationen neueren Datums nach der Legitimation quantitativer Forschung überhaupt gefragt (vgl. Lamnek 1995; Mayring 1996, S. 1ff.). Brügelmann stellt dann auch die entscheidende Frage: „Betreibt man Fallstudien, um *Erkenntnisziele* empirisch-analytischer Forschung zu erreichen, die diese selbst verfehlt, weil sie die Komplexität des Gegenstandes zu stark vereinfacht? Oder verspricht man sich von Fallstudien Erfahrungen, die andere Untersuchungstraditionen gar nicht interessieren?" (Brügelmann 1983, S. 102). Die Frage bleibt offen. Es lässt sich jedoch beobachten, dass der approach Einzelfallstudie seit einiger Zeit eine Renaissance erlebt (vgl. Lamnek 1995, S. 4) und in der Forschung zur Untersuchung unerforschter Phänomene eingesetzt wird. Fallstudien finden sich zur Lebenssituation von Singles (Bachmann 1992) und von Doktorand/innen (Rechberger 1988), zum Wissensmanagement von Kursleiter/innen (Hof 2001) und zu selbstorganisierten Lernprozessen im Alter (Kade 2001).

Merkmale der qualitativen Einzelfallstudie

Aufgrund der Tatsache, dass eindeutige Definitionen der qualitativen Einzelfallstudie fehlen, werden im Folgenden ihre Merkmale umrissen:

- Die qualitative Einzelfallstudie ist eine Methode innerhalb der qualitativen Sozialforschung, gleichzeitig ist jede qualitative Forschung immer auch eine qualitative Einzelfallstudie (vgl. Lamnek 1995, S. 17).
- Bestimmend für die Einzelfallstudie ist, dass sie „ein einzelnes soziales Element als Untersuchungsobjekt und -einheit wählt" (a.a.O., S. 5f.). Diese Einheiten, welche zum Gegenstand der Analyse werden, können unterschiedlich geartet sein (vgl. Aleman/Ortlieb 1975, S. 166ff.; Petermann/Hehl 1979, S. 3; Reinecker 1984, S. 277). Nach Aleman und Ortlieb befinden sich die Einheiten auf der Ebene von Personen, von Gruppen, von Organisationen und auf der Ebene von Gesellschaften oder Kulturen (vgl. Aleman/Ortlieb 1975, S. 166ff.).
- Charakteristisch für die qualitative Einzelfallstudie ist auch die ganzheitliche Sichtweise. Untersuchungs„objekte" werden nicht auf wenige Variablen reduziert, sondern das Bestreben dieses Ansatzes ist es, ein möglichst *„ganzheitliches ... realistisches* Bild der sozialen Welt zu zeichnen" (Lamnek 1995, S. 5). Konsequenterweise werden die Untersuchungs„objekte" als Subjekte, die untersuchte Person wird als Expertin für ihre Umwelterfahrungen wahrgenommen.
- Einzelfallstudien sind methodenpluralistisch anzulegen, um einerseits die zu untersuchenden Einheiten ganzheitlich darstellen zu können und andererseits durch Anwendung verschiedener Forschungstechniken eine gegenseitige Neutralisierung von Fehlerquellen zu ermöglichen (vgl. Aleman/Ortlieb 1975, S. 169f.; Goode/Hatt 1956, S. 312; Lamnek 1995, S. 5).
- Techniken der qualitativen und quantitativen Sozialforschung dürfen im Rahmen einer qualitativen Einzelfallstudie zum Einsatz gelangen, wobei sich quantitative Verfahren streng genommen im Rahmen einer Einzelfallstudie verbieten, wenn man sie „enger als dem interpretativen Paradigma und der qualitativen Sozialforschung zugehörig" (Lamnek 1995, S. 7) begreife.
- Einzelfallstudien sind zeitaufwändig und kostspielig (vgl. Goode/Hatt 1956, S. 309).

So ließe sich eine Einzelfallstudie „kennzeichnen als eine in sich abgeschlossene Untersuchung zu einem ausgewählten Problemgebiet über eine ausgewählte Untersuchungseinheit, wobei der Einzelfall mittels einer Vielfalt von Verfahrensweisen als ein mehr oder weni-

ger geschlossenes ‚Ganzes' dargestellt wird" (Aleman/Ortlieb 1975, S. 173).

Die Wahl der qualitativen Einzelfallstudie

Trotz oder vielleicht gerade aufgrund des Marketingbooms ist das Volkshochschul„marketing" als Strategie bisher – mit marginalen Ausnahmen (vgl. Gottmann 1985) – nicht zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden. Es fehlen grundlegende Erkenntnisse über die Akzeptanz von VHS-Leiter/innen gegenüber Marketing und über seine praktische Umsetzung. Die ‚ganzheitliche' Sichtweise der qualitativen Einzelfallstudie, das Auswahlverfahren durch das theoretical sampling und die Prozesshaftigkeit dieser Erhebungsweise ermöglichen eine umfassende Studie des kaum erforschten Gegenstands „Marketing in der Volkshochschule". Aufgrund der kleinen Anzahl von Einzelfällen findet eine Konzentration statt. Vom intensiven Studium der Einzelfälle wird nicht nur ein größerer Umfang an Erkenntnissen, sondern auch eine höhere Komplexität der Befunde erwartet. Schließlich werden Prozesse darstellbar, die im Hinblick auf die Akzeptanz eine Einstellungsänderung und in Bezug auf die Realisierung von Marketing einen Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung vermuten lassen: „In der Einzelfallstudie ... liegt die Betonung ... auf *Änderungen* in der Zeit und auf den *Prozessen*, durch die jene Änderungen zustande kommen" (Goode/Hatt 1956, S. 305).

2. Leitfadeninterviews

Konzeption des qualitativen Interviews

Gerade bei qualitativen Interviews fällt die wissenschaftstheoretische Einordnung besonders schwer, da es theorie- und subjektbezogene Differenzierungen gibt (vgl. Friedrichs 1985, S. 224; Lamnek 1995, S. 68f.). Am ehesten entspricht die von mir gewählte Form des Interviews dem problemzentrierten Interviewtyp (vgl. Lamnek 1995, S. 74ff.), da dieser Typ es erlaubt, mit einem „theoretischen Konzept ins Feld" (a.a.O., S. 78) zu gehen, und ebenso der Einsatz eines Leitfadens zulässig ist. Aufgrund dieser Vorteile scheint dieser Typ relativ häufig Verwendung zu finden (vgl. Bastian 1997, S. 89; Künzel/Böse 1995, S. 23). Sowohl Bastian als auch Künzel/Böse lehnen die von ihnen gewählte Form des Interviews an das problemzentrierte Interview, wie es Lamnek beschreibt, an.

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde also ein halbstandardisiertes, teilstrukturiertes Leitfadeninterview gewählt.[2] Frageformulierung und -anordnung waren nur in wenigen Fällen festgelegt (vgl. Friedrichs 1985, S. 208). Die Interviews wurden anhand eines von mir entwickelten Interviewleitfadens geführt. Die Themen des Leitfadens wurden zum einen aus den Bestandteilen der Marketingstrategie nach Hasitschka/Hruschka entwickelt, zum anderen sind es die Ergebnisse theoretischer Überlegungen aufgrund von Fachlektüre und Beobachtungen und der daraus resultierenden Thesen. Ferner wurden die Interviewpartner/innen um persönliche Angaben gebeten. Der Leitfaden beinhaltete sowohl offene als auch geschlossene Fragen. In der Mitte des Interviews wurden den Interviewpartner/innen Statements vorgelesen, welche pro bzw. contra Marketingeinführung vorgebracht werden.

Gemäß dem qualitativen Paradigma (vgl. Lamnek 1995, S. 65f.) war der Ort, an dem die Interviews geführt wurden, der jeweilige Arbeitsplatz des Interviewpartners bzw. der Interviewpartnerin, um eine alltagsnahe Gesprächssituation herzustellen, aber auch, um der interviewten Person entgegenzukommen, schließlich fanden die Interviews während der Arbeitszeit oder im Anschluss daran statt.

Zeitpunkte der Datenerhebungen

Um der vielfach geforderten Kombination[3] qualitativer und quantitativer Methoden Rechnung zu tragen, wurden die Gesprächspartner/innen an zwei Zeitpunkten befragt, die mindestens ein halbes Jahr auseinander liegen sollten (vgl. Bos/Koller 1996, S. 58). Dieses Intervall wurde gewählt, zum einen um den ‚Memoryeffekt' zu verringern, der in Wiederholungsinterviews mit kürzeren Intervallen auftritt, zum anderen um eventuelle Einstellungsänderungen dokumentieren zu können (vgl. Herkner 1991, S. 231ff.). Vor dem zweiten Gesprächstermin wurde der Leitfaden individuell auf zweifache Weise modifiziert. Einmal zu beantwortende Fragen z. B. zur Berufsausbildung entfielen. Fragen, die im ersten Interview beispielsweise aus Zeitgründen unberücksichtigt blieben, wurden im zweiten Interview gestellt. Ansonsten entsprachen die Fragen im Wiederholungsinterview dem ersten Interviewleitfaden. Durch die beiden Datenerhebungen war die Möglichkeit gewährleistet, einen Prozess zu beobachten und die Veränderung der Institution zu dokumentieren.

Zwischen Juni 1996 und September 1997 wurden die Leiter/innen der vier ausgewählten Volkshochschulen das erste Mal interviewt. Die

Phase der Ersterhebung – Auswahl der Volkshochschulen und erste Befragungen – dauerte insgesamt 20 Monate. Die zweite Interviewstaffel fand dann bei allen Institutionen zwischen Januar und Mai 1998 statt. Insgesamt beträgt die Zeit zwischen erster und letzter Erhebung zwei Jahre.

Zugang

Einige schöne Erfahrungen konnte ich im Rahmen des Forschungsprozesses machen. Viele Personen, mit denen ich im Rahmen der Auswahl der Volkshochschulen und Interviewpartner/innen telefonisch oder persönlich in Kontakt kam, eröffneten mir neue Optionen. Ein regelrechtes Netzwerk baute sich auf, indem mir Namen, Adressen und Telefonnummern von Personen genannt wurden, die mit dieser Materie vertraut sind. Zweitens fiel mir auf, wie engagiert meine Gesprächspartner/innen waren, sie ließen sich ohne Ausnahme auf meine Ideen ein, dachten mit und waren kreativ in der Suche nach Informationsquellen. Viele Ideen und Tipps konnte ich aufgreifen, andere konnten nicht weiterverfolgt werden, entweder weil sie nicht ins Konzept passten oder weil es den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte. So haben sich beispielsweise im Ruhestand befindliche Mitarbeiter/innen bei mir gemeldet und gefragt, ob ich sie denn nicht auch interviewen wolle, weil sie erfahren haben, dass ich „ihre" Volkshochschule untersuche. Es passierte mir diverse Male, dass ich an Dritte verwiesen wurde, weil sich die Gesprächspartner/innen nicht für kompetent genug hielten. Es kam auch vor, dass sich selbst die Expert/innen – aus „falscher" Bescheidenheit – für ungeeignet hielten, Aussagen über das Marketing zu treffen. Neben den regulären Interviews in den vier ausgewählten Volkshochschulen wurde daher zusätzlich ein Interview mit der Leitung eines VHS-Landesverbandes (im Text: Verbandsdirektorin) geführt.

Gesprächsbereitschaft

Die Interviews nahmen unterschiedlich viel Zeit in Anspruch. Die Dauer der ersten Gespräche variierte zwischen 30 und 120 Minuten. Beim zweiten Interview legten die Interviewpartner/innen, welche bereits beim ersten Mal auskunftsfreudiger waren, eine noch größere Gesprächsbereitschaft an den Tag. Das längste Interview dauerte hier dreieinhalb Stunden. Grundsätzlich waren die zweiten Interviews länger als die ersten, und obwohl in der Regel das Wiederholungsinterview erst die zweite Begegnung darstellte, konnte ich bereits ein Vertrauensverhältnis registrieren.

Die Interviewpartner/innen wurden vor dem Interview gefragt, ob das Gespräch auf Tonband aufgezeichnet werden dürfe. Bemerkenswert, dass ausnahmslos alle ihr Einverständnis hierzu gaben. Auch in diesem Kontext sind zwei Beobachtungen festzuhalten: Zum einen wurde ich vereinzelt gebeten, zwischendurch die Aufzeichnung zu unterbrechen, wenn meine Interviewpartner/innen beispielsweise persönliche Kritik an den organisationspolitischen Verhältnissen übten, zum anderen machte ich die Erfahrung, dass erst nach den Interviews bzw. nach der Aufzeichnung Wesentliches erzählt wurde. Ähnlich berichtet Bastian in ihrer Untersuchung, dass „nach dem Abschalten des Tonbandgeräts ... die Kommunikation in vielen Fällen auf Initiative der Befragten noch fortgesetzt [wurde]. Einige Kursleiter/innen hatten sich bestimmte Aussagen bewußt für diese Phase aufgespart" (Bastian 1997, S. 90), weil es sich um Aussagen zu problematischen Aspekten ihrer Tätigkeit handelte.

Die Gesprächspartner/innen nahmen die Interviews sehr ernst, was sich an folgenden Beobachtungen zeigen lässt. Erstens willigten alle trotz Arbeitsüberlastung in die Teilnahme ein. Zweitens befürworteten sie ausnahmslos die Aufzeichung, einige (insbesondere in Eigendorf) zeigten großes Interesse an der Wiedergabe ihrer Aussagen, was sich unter anderem darin äußerte, dass sie zu Interviewbeginn die Fenster schlossen, explizit, um die Tonqualität der Aufzeichnung zu verbessern. Drittens schotteten sich viele während des Interviews nach außen ab, indem sie ihre Telefone auf andere Apparate umstellten oder Anrufbeantworter einschalteten. Viertens erhielt ich im Anschluss an die Interviews zahlreiche unterschiedliche Informationsmaterialien (Festschriften, Giveaways, Programmhefte, Zeitungsartikel, Flyer, Einladungskarten, Statistiken).

Probleme

Die intensive Beschäftigung mit den „Fällen" über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren hatte zweierlei zur Folge. Einerseits gewann ich durch die Interviews einen Einblick in die Institution, wie ihn Außenstehende ansonsten nicht erhalten. Auch Kunz beschreibt diese Eigenheit der Einzelfallstudie.

> „Dieses intensive Studium des Einzelfalles kann den Forscher einen Monat oder ein Jahr in Anspruch nehmen; wobei übrigens gern aus der ‚längeren' Zeitdauer als besonderer Vorteil der Einzelfallstudie abgeleitet wird, die Entwicklung und Dynamik sozialer Prozesse und des sozialen Wandels erfassen zu können" (Kunz 1969, S. 216).

Andererseits baute ich zu den „Volkshochschulen“ eine Beziehung auf. Nicht mit allen, jedoch mit einem Teil der Interviewpartner/innen entstand eine „professionelle Freundschaft“. Die „Fälle“ wuchsen mir ans Herz. Mir fiel es im zweiten Interview schwer, wenn ich die finanzielle Krisensituation oder die persönliche Krankengeschichte meines Gegenübers kannte, „forsch“ Fragen zu stellen. Solche Situationen erforderten eine sehr sensible Fragetechnik,[4] wenn ich mich zum Beispiel nach der aktuellen Finanzsituation und mittelfristig möglicher Lösung erkundigte. So musste ich abwägen, wie weit ich mich an das Problem herantasten durfte, auch wenn ich merkte, dass dieses Thema nervöse Zuckungen auslöste oder das nervöse Spielen mit der Brille hervorrief. In diesem Fall war der Leitfaden hilfreich, da er „eine geschmeidige und jeweils nach Bedürfnis verschiedene Formulierung von Fragen ermöglicht“ (Goode/Hatt 1956, S. 300). Schwierig waren auch Situationen, in denen meine Interviewpartner/innen sich zwar gerne für das Interview zur Verfügung stellten, ich aber von ihnen wusste, dass sie ungern zur Arbeit gingen und davon krank wurden. In diesem Fall hätte ich sie gerne vom Interview verschont, was sie allerdings ablehnten. Durch das Interview fühlten sie eine Bestätigung ihrer Arbeit. Manche empfanden auch Dankbarkeit für die Aufmerksamkeit, die ihnen zuteil wurde. Als Außenstehende und Unbeteiligte wurde ich für manche Interviewpartner/innen zur Mitwisserin ihrer „kleinen Geheimnisse“, ihrer Geschichten, die vielleicht erst später erzählt werden, ihrer Tricks, die sie anwenden, um Dinge zu realisieren, die sie offiziell nicht tun dürften usw. Oder sie schütteten mir ihr Herz aus, hatten Visionen, wie sie ihre Volkshochschule in der Zukunft sehen.

Bereits bei der Sammlung des Datenmaterials entstand also folgendes Dilemma: Einerseits erhielt ich sehr ausführliche und ehrliche Antworten auf meine Fragen, andererseits verbieten ethische Grundsätze, diese Informationen im direkten Zusammenhang weiter zu verwenden. Ich stand also vor dem Problem, das entgegengebrachte Vertrauen meiner Interviewpartner/innen nicht missbrauchen zu dürfen, indem ich die vertraulichen Informationen, die ich im Rahmen der Recherche erhielt, für Dritte zugänglich mache. Andererseits wären diese Informationen, welche zum Teil meine Vermutungen bestätigten, aufschlussreich für die Leser/innen, die sich vielleicht in ähnlichen Situationen befinden und aus ihnen lernen könnten. Gleichzeitig ist bei einer minimalen Anzahl von vier Fällen die Gefahr der Transparenz zu groß, wenn bestimmte Informationen veröffentlicht werden. Nicht nur die Interviewpartner/

innen würden sich wiedererkennen, was ein geringeres Problem wäre, auch Insider würden die Institution oder die Mitarbeiter/innen identifizieren können.

Transkription, Auswertung und Analyse

Diese Phase innerhalb der Untersuchung war sehr zeit- und arbeitsintensiv, da alle Interviews auf Band aufgezeichnet und transkribiert wurden. Die Auswertung erfolgte in mehreren Schritten. Zuerst wurden die Transkriptionen der ersten und zweiten Interviews nach Kategorien sortiert.[5] Die erste Kategorie entsprach dem Interviewleitfaden, hier wurden die Antworten den Fragekomplexen zugeordnet und es wurde registriert, inwieweit die Antworten beider Erhebungen miteinander identisch waren. Diese Antworten wurden mit den Interviewaussagen der übrigen Interviewten verglichen. In der zweiten Kategorie wurden die konkreten Informationen zu den einzelnen Volkshochschulen gesammelt. Angaben dieser Kategorie waren Zahlen, Daten und Namen. In die dritte Kategorie wurden interne Prozesse der Volkshochschule und persönliche Entwicklungen des/der Interviewten aufgenommen, diese Daten veranschaulichen den Alltag einer Volkshochschule. Bei der Wiedergabe dieser Ergebnisse ist es unter Umständen wichtig, dass sie verschlüsselt werden, wenn sie eine hohe Transparenz aufweisen. In der Kategorie vier sind die von der Rechtsstruktur abhängigen Besonderheiten zusammengefasst, um eventuelle Verallgemeinerungen, nach Rechtsstrukturen geordnet, treffen zu können.

Im zweiten Schritt wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Aussagen innerhalb der Kategorien gebildet, des Weiteren war von Interesse, inwieweit die Antworten einer Person im Verlauf der Untersuchung kongruent waren, ob beispielsweise in der Zwischenzeit „Einstellungsänderungen" stattgefunden haben, inwieweit die Einschätzungen von Sachverhalten ähnlich waren und wo sie auseinanderliefen. Interessant war z. B. die Frage, wann Realitäten unterschiedlich erlebt werden.

Im dritten Schritt wurden die Antworten nach den drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalysen – Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung nach Mayring (1996, S. 91ff.) – zusammengefasst mit dem Ziel einer größtmöglichen Konzentration und Verdichtung. Hierbei lag das Hauptaugenmerk auf dem forschungsleitenden Erkenntnisinteresse, Marketingakzeptanz, -einstellung und -verständnis der VHS-Leiter/innen sowie Übertragbarkeit und Realisierung von Marketing in die bzw. in der Volkshochschule anhand der Rechtsformhypothese zu untersuchen.

Darüber hinaus sei angemerkt, dass Abschweifungen nur dann in die Untersuchung einflossen, wenn sie neue Forschungsaspekte boten. Dasselbe Prinzip wurde bei semantisch-identischen Aussagen verschiedener Interviewpartner/innen angewendet. Diese Aussagen wurden analytisch nur dann berücksichtigt, wenn sich in der Formulierung subjektive Wertungen abzeichneten, die demselben Sachverhalt eine erkenntnisgenerierende Facette gaben. Schließlich wurden narrative Interviewpassagen bloßen Aufzählungen vorgezogen und Aussagesequenzen, welche persönliche Leistungen, ausgeübte Ämter der Interviewpartner/innen etc. in den Vordergrund stellten, blieben unberücksichtigt, da sie nicht Gegenstand der Untersuchung waren.

Am Ende jedes Kapitels finden sich jeweils Zusammenfassungen, die Interpretationen zu den Aussagen enthalten. Aufgrund der Eingliederung der Marketingpraxis der untersuchten Volkshochschulen in einen bestehenden Strategieansatz war hier eine Systematik vorgegeben, die den Rahmen für die Analyse bot. Zur Analyse und Darstellung wählte ich die inhaltsanalytische Form, um den formulierten Forschungsfragen nachzugehen: Inwieweit besteht ein Zusammenhang zwischen der Rechtsform einer Volkshochschule und dem Grad ihrer Marketing-Umsetzung?

Die Ergebnisse zur Einstellung gegenüber Marketing (S. 119ff.) und zum Wandel von der Teilnehmer/innen- zur Kundenorientierung sind überwiegend personenabhängig dargestellt, während die Angaben zur Marketingpraxis (S. 159ff.) den Rechtsformen zugeordnet wurden. Da aus Zeitgründen nicht alle Personen zu sämtlichen Aspekten des Interviewleitfadens befragt werden konnten, ist bei der Auswertung jeweils die Anzahl der Befragten mit angegeben, um die Relevanz der Antworten einschätzen zu können.

3. Auswahl der Volkshochschulen

Wie bisher zu sehen war, gibt es sehr pauschale Ansätze für ein Marketing an Volkshochschulen, ‚eingeschlafene' und ‚ergebnislose' Diskussionen sowie die Feststellung, Volkshochschulen würden Marketing wenn überhaupt, dann nur partiell anwenden. Geleitet von der Überlegung, dass „das" Marketing nicht in „die" Volkshochschule übertragen werden kann, sondern von den spezifischen Merkmalen jeder einzelnen Volkshochschule abhängig gemacht werden muss, entwickelte sich folgende Hypothese: Die Realisierung[6] von Marketing als entscheidungsorientierter Strategie an einer Volkshochschule ist abhängig

von ihrer Rechtsform und dem daraus resultierenden Entscheidungsspielraum der VHS-Leitung. Was also in einer Volkshochschule „im einzelnen realisierbar ist, hängt wesentlich von den rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Bedingungen ab, die durch die Verbindung der VHS mit der kommunalen Selbstverwaltung gesetzt werden" (Müller/Otto 1991, S. 10). In Bezug auf die Beurteilung der Marketingrealisation einer Volkshochschule ist daher notwendig zu wissen, um welchen Rechtsstatus es sich handelt, da in den verschiedenen Rechtsstrukturen für Volkshochschulen bereits die Bedingungen der Mitbestimmung der Erwachsenenpädagog/innen festgelegt sind. Bei der Überprüfung der Marketing-Bedingungen für Volkshochschulen soll also das Hauptaugenmerk auf die Entscheidungskompetenz gelenkt werden. So verfügt die Leitung einer kommunalen Volkshochschule in der Regel über weniger Entscheidungsspielräume als die Leitung einer Volkshochschule mit selbstständigerer Rechtsform, wie z. B. eine gemeinnützige GmbH (vgl. Im Netz 1992, S. 40; Otto 1993a, S. 13). Vermutlich weisen solche Volkshochschulen bessere Einstiegsvoraussetzungen ins Marketing auf als zum Beispiel eine kommunale Volkshochschule, denn wie auch empirische Studien aus der Organistionstheorie belegen, neigen „Unternehmen mit einer Rechtsform, die eine stärkere öffentliche Kontrolle bedingt, ... stärker zu einer Bürokratisierung als Unternehmungen, die in ihrer Rechtsform und ihrem Management stärker eigentümerorientiert sind" (Kieser/Kubicek 1976, S. 277). Diese Befunde bekräftigen die Vermutung, dass „die Unterschiede in der Trägerschaft bzw. Rechtsform der Volkshochschulen zu unterschiedlich ausgeprägten Marketingaktivitäten führen können" (Gottmann 1985, S. 88).

3.1 Auswahlkriterium Rechtsform

Die Problematik beginnt bei der abstrakten Verortung der Weiterbildung. Sie gehört zu den „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft" (Art. 28 (2) GG) im Rahmen der im Grundgesetz verankerten kommunalen Selbstverwaltung. Allerdings ist „der Umfang der Aufgaben, die in kommunaler Selbstverwaltung wahrgenommen werden sollen, ... durch Grundgesetz und Länderverfassungen nicht eindeutig und abschließend festgelegt" (Müller/Otto 1991, S. 11). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) gibt diesbezüglich Hilfestellung in ihrem Gutachten für Volkshochschulen. Darin heißt es: „Die kommunale Einrichtung für die Weiterbildung ist die Volkshochschule" (Der Bundesminister 1973, S. VII). „Gemeinden und Ge-

meindeverbände ... erfüllen Aufgaben der Daseinsvorsorge durch eigene Einrichtungen ... Im Rahmen der Daseinsvorsorge nehmen die Volkshochschulen Aufgaben der Weiterbildung wahr" (a.a.O., S. 1).

Aufgrund der nicht bundeseinheitlich geregelten rechtlichen Situation von Volkshochschulen – die Regelung fällt in den Hoheitsbereich der Länder (s. o.) – ist allerdings nur in manchen Ländergesetzen wie in Nordrhein-Westfalen, Hessen, Bremen und Niedersachsen den Gemeinden die Einrichtung von Weiterbildungsinstitutionen zur Pflichtaufgabe gemacht worden (vgl. Volkshochschule 1996, S. 311). Inwieweit die Gemeinden Volkshochschulen finanziell fördern, ist von Bundesland zu Bundesland verschieden. Für ein VHS-Marketing bedeutet das, dass es sich sowohl auf das jeweilige Ländergesetz als auch auf die individuelle Rechtsstruktur der Volkshochschule beziehen muss.

Volkshochschulen werden in der Regel von einer oder mehreren Kommunen entweder direkt (wenn die Kommune auch ihr Träger ist) oder indirekt (z. B. über die Finanzierung von Vereinen) finanziell unterstützt (vgl. Strukturplan 1972, S. 198). Sie gelten als unmittelbar kommunale Einrichtungen, wenn sie in die kommunale Selbstverwaltung eingebunden sind. In Nordrhein-Westfalen sind beispielsweise die Volkshochschulen qua Weiterbildungsgesetz überwiegend unmittelbar kommunale Einrichtungen.

Als mittelbare oder „quasi-kommunale" (Rechtsformen der VHS 1968, 12.010) Einrichtungen werden sie bezeichnet, wenn sie z. B. von einem Verein getragen werden, „dessen Entscheidungen (durch Vorstand und Mitgliederversammlung) die Kommune maßgeblich beeinflussen kann" (Müller/Otto 1991, S. 9). Das Problematische an dieser Struktur ist, dass in den Gremien (Vorstand und Mitgliederversammlung) die Kommune, wie es oft heißt, durch Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens vertreten ist, die ihrerseits nicht unbedingt einen erwachsenenpädagogischen Hintergrund haben. In der Rechtsstruktur eines kommunalen e. V. kann es je nach Satzung Aufgabe der Mitgliederversammlung sein, über die Besetzung der VHS-Leitung zu entscheiden. In diesen Fällen ist faktisch nicht selten das Parteibuch des VHS-Aspiranten anstelle der erwachsenenpädagogischen Kompetenz für die Stellenbesetzung bei den Entscheidungsträgern in den Mitgliedsgremien ausschlaggebend. Die Entscheidungsbefugnis dieser Gremien betrifft darüber hinaus auch programmatische Fragen. Im Einzelfall lähmen kontraproduktive Hinhaltetaktiken auf der Seite des Trägers den VHS-Ablauf erheblich, denn „eine bestimmte Personal- und Finanzpolitik des jeweiligen Trägers vermag

der Bildungsarbeit enge Grenzen zu setzen – sowohl hinsichtlich des qualitativen als auch des quantitativen Arbeitsprogramms" (Müller 1982, S. 79). Denn

> „die Einrichtung VHS ist ... rechtlich unselbständiger Bestandteil einer rechtsfähigen Organisation, deren Organe die rechtlich anerkannte Kompetenz haben, entweder selbst mit Rechtswirkung für die VHS zu handeln oder – meist nur in begrenzter Weise – solche Befugnisse auf VHS-Mitarbeiter zu delegieren" (Müller/Otto 1991, S. 23).

Die Ausmaße dieser Praxis werden erst richtig bewusst, wenn man weiß, dass sich 1996 mehr als die Hälfte der deutschen Volkshochschulen in kommunaler Trägerschaft befanden (vgl. Volkshochschul-Statistik 1997, S. 11).

Aufgrund ihrer Abhängigkeit von einem Rechts- und Unterhaltsträger besitzen Volkshochschulen eine sogenannte „relative Autonomie"[7]. Wenngleich dieser semantisch unsaubere Terminus – der Begriff „Autonomie" verbietet eigentlich eine Relativierung (vgl. Otto 1993a, S. 21) – mittlerweile antiquiert ist, lassen sich mit ihm dennoch die graduellen Abstufungen der Entscheidungsspielräume der einzelnen VHS-Rechtsformen beschreiben. Begründet wird die Abhängigkeit damit, dass Volkshochschulen nur aufgrund der öffentlichen Unterstützung in abgesicherten Verhältnissen arbeiten könnten. Dennoch sind die vor 25 Jahren geäußerten Bedenken zum Teil noch relevant und können heute als Argumente für die Verselbstständigung von Volkshochschulen genutzt werden.

> „So positiv sich diese Entwicklung auf die Ausweitung und Kontinuität des Bildungsangebots letztlich auswirken mag, darf dennoch nicht übersehen werden, was sie auch impliziert: es wächst die Abhängigkeit der Einrichtung wie insbesondere der Mitarbeiter von jeweils herrschenden kommunal- oder regionalpolitischen Konstellationen sowie die Integration in bürokratische Apparate, womit sich die Arbeitsbedingungen weitgehend denen im öffentlichen Dienst angleichen" (Feidel-Mertz 1975, S. 89).

Mit der relativen Autonomie

> „ist das Recht auf unabhängige Programmgestaltung gemeint. Aber auch dann, wenn man gute Gründe hat, auf diesem zu insistieren, kann damit nicht eine Entscheidungswillkür der Volkshochschul-Leitung gerechtfertigt werden. Sie bedarf vielmehr einer demokratischen Legitimation und Kontrolle" (Müller/Otto 1991, S. 29).

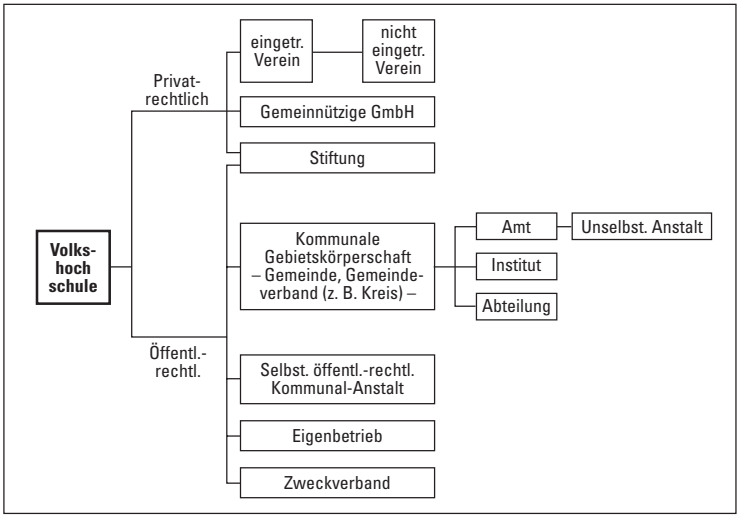
Von Seiten der hauptberuflich Tätigen werden unter dem Stichwort „relative Autonomie" der „Vollzug der praktischen Arbeit, die Verwaltung der Mittel, die Auswahl der Mitarbeitenden, die Gestaltung der Angebote beansprucht" (Otto 1993c, S. 157). Dem Anspruch auf relativ autonome Mitgestaltung wird darin Rechnung getragen, dass in der Regel „Veranstaltungsformen und Arbeitsweisen, die Einteilung des Arbeitsjahres, die Sätze für die Teilnehmergebühren [und] die Sätze für Mitarbeiterhonorare" (Müller/Otto 1991, S. 28) nicht in der Satzung festgelegt sind. Wenngleich die Programmgestaltung in den Zuständigkeitsbereich der VHS fällt, so ist die Praxis oft gerade dadurch geprägt, dass aufgrund von unterschiedlichen Auffassungen eine Dichotomie zwischen Träger und Erwachsenenbildner/innen, von Verwaltung und VHS-Mitarbeiter/innen entsteht. Bei der Dominanz kommunaler Vertreter/innen in den meisten VHS-Organen tritt diese Polarisierung oft zutage. Vor diesem Hintergrund konstruiert Krings anschaulich einen Konflikt zwischen Träger und VHS.

Die Stadt A möchte den Flächennutzungsplan ändern, um ein neues Industriegebiet erschließen zu können. Darauf reagiert die Öffentlichkeit heftig. Und die VHS möchte dieses Problem thematisieren, indem sie dazu u. a. zur Aufklärung der Bürger/innen über ihre Mitbestimmungsrechte eine Veranstaltung anbietet. In dem fiktiven Konflikt begegnet der Oberstadtdirektor der VHS-Leiterin mit indirektem Druck. Er stellt sie implizit vor die Entscheidung: Realisierung der Veranstaltung oder Genehmigung der Mittel für das gewünschte VHS-Sprachlabor (vgl. Krings 1979, S. 340). Krings lässt zwar das Ende der Geschichte offen, deutet aber an, dass sich die VHS-Leiterin gegen ihre Veranstaltung entscheiden könnte, um – in the long run – die Beziehungen zum Träger konfliktfrei zu halten.

Die Trägerstruktur mit ihren diversen Eingliederungsformen der Volkshochschulen in die Kommune ist sehr verwirrend, da sie von Bundesland zu Bundesland verschieden ist und teilweise gesetzlich festgelegt wurde. Zudem gibt es länderspezifische Termini, die wiederum in anderen Bundesländern andere Bedeutung haben.

Wie die folgende Graphik zeigt, gibt es in der Bundesrepublik folgende Rechtsträger von Volkshochschulen: Im öffentlich-rechtlichen Rechtsstatus sind es die kommunale Gebietskörperschaft (kommunale Volkshochschule), die Selbstständige öffentlich-rechtliche Kommunalanstalt, der kommunale Eigenbetrieb sowie die Zweckverbands-Volkshoch-

schule. Im privatrechtlichen Rechtsstatus sind es der eingetragene und der nicht eingetragene Verein, die gemeinnützige GmbH sowie die Stiftung.



Rechtsstatus, Formen der Trägerschaft und kommunale Organisation der Volkshochschule (Otto 1993b, S. 46)

Im Jahr der ersten Untersuchung (1996) stellen sich die verschiedenen VHS-Rechtsstrukturen in der Bundesrepublik folgendermaßen dar (vgl. Pehl/Reitz 1997, S. 10f.):

	Alte Länder	Neue Länder	Bundesrepublik
öffentlich-rechtlicher Status			
Gemeinden	42,3 %	19,7 %	39,2 %
Kreise	9,9 %	75,2 %	18,9 %
VHS in Stadtstaat[8]	2,9 %	0,0 %	2,5 %
Zweckverband	7,5 %	0,7 %	6,6 %
privatrechtlicher Status			
e. V.	36,9 %	4,4 %	32,4 %
GmbH/sonstige private Träger	0,5 %	0,0 %	0,4 %

VHS-Rechtsstrukturen 1996

Die kommunale Volkshochschule (Gemeinde und Kreise) ist mit 58,1 % bundesweit der mit Abstand häufigste Rechtstypus. Die VHS GmbH als selbstständigste Rechtsform ist dagegen mit nur 0,5 % in den alten Ländern äußerst selten und in den Neuen Ländern gar nicht vertreten. Vier Jahre später, im Jahr 2000, stellt sich die Verteilung ähnlich dar; jedoch zeichnet sich – vorsichtig formuliert – eine leicht abnehmende Tendenz der Volkshochschulen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft und eine leicht steigende Tendenz in Richtung privatrechtlichem Status ab. Inzwischen gibt es auch in den Neuen Ländern Volkshochschulen der selbstständigsten Rechtsform.

	Alte Länder	Neue Länder	Bundes-republik
öffentlich-rechtlicher Status			
Gemeinden	41,9 %	22,0 %	39,4 %
Kreise	9,1 %	67,0 %	16,0 %
VHS in Stadtstaat	2,9 %	0,0 %	2,5 %
Zweckverband	7,5 %	2,5 %	6,9 %
privatrechtlicher Status			
e. V.	37,8 %	7,6 %	34,2 %
GmbH/sonstige private Träger	0,9 %	0,9 %	0,9 %

VHS-Rechtsstrukturen 2000[9]

Diese Verteilung ist historisch gewachsen, gleichzeitig zeichnen sich gegenwärtig Veränderungen ab: Volkshochschulen ändern ihre Rechtsform und verbinden damit die Hoffnung, mehr Handlungsvollmachten sowie mehr Entscheidungsspielräume zu gewinnen. Die Verselbstständigung erscheint erstrebenswert, weil sie Änderungen impliziert. Aus der Sicht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung ergeben sich mit der Verselbstständigung folgende positive Veränderungen:

„– Verbesserung der Gesamtsteuerung (kommunaler) Aufgaben
– ‚Entpolitisierung' von Entscheidungen
– Schaffung von Ergebnisverantwortung
– größere Flexibilität in der Personalwirtschaft
– bessere Anpassung von Leistungen und Entgelten an den Bedarf
– größere Flexibilität im Vergabewesen

- Verbesserung der Erfolgskontrolle durch Sonderrechnung
- Verbesserung des Rechnungswesens durch Einführung der kaufmännischen Buchführung
- Sicherstellung der ‚zweckentsprechenden' Verwendung der erwirtschafteten Abschreibungen
- Entlastung des Haushalts und Erhöhung des Verschuldungsspielraums
- Senkung der Entgelte
- Erzielung von Steuerersparnissen
- Beteiligung Dritter"

(KGSt 1986 zitiert nach Im Netz 1992, S. 39).

Hier wird erkennbar, dass diese Verselbstständigung Rechte und Pflichten mit sich bringt, also Vorteile und Gefahren. Ohne auf jedes einzelne Argument eingehen zu wollen, seien doch kurz zwei der genannten Verbesserungen herausgegriffen. Dass z. B. die Senkung der Entgelte automatisch mit einer selbstständigeren Rechtsform einhergeht, wage ich zu bezweifeln. Mit der Verselbstständigung ist eine Herauslösung aus der städtischen ‚Obhut' und womöglich die kaufmännische Buchführung verbunden. Dies müsste erst noch belegt werden. Denn es stellt sich die Frage, woher die Einnahmen kommen, wenn die VHS sich verselbstständigt. Sicher erhält sie auch dann noch öffentliche Zuschüsse. Wenn sie aber kein städtisches Anhängsel mehr ist, ist sie erst recht auf die Entgelte angewiesen. Auch die Erhöhung des Verschuldungsspielraums suggeriert die Möglichkeit, Investitionen (z. B. Anschaffung von PCs, Raumausstattung, Cafeteria) zu machen mit der Kalkulation, sie ließen sich refinanzieren, doch auch hier sei Vorsicht geboten, da die anvisierte Refinanzierung eine Erhöhung der Entgelte (im Widerspruch zu den genannten Vorteilen) bedingen könnte. Die Verselbstständigung einer Volkshochschule birgt also außer Vorteilen auch Gefahren in sich, z. B. dass unrentable Angebote eingeschränkt werden bzw. entfallen. Nicht zuletzt ist auch fraglich, ob die „Entpolitisierung von Entscheidungen" tatsächlich von Vorteil ist, wenn sich das Machtgefüge von politischen zu monetären Entscheidungen hin verlagert.

Eine formale ist noch keine mentale Verselbstständigung. Der Weg von der kommunalen Einbindung in wirtschaftliche Selbstständigkeit ist für das Personal mit einem langwierigen Umlernprozess verbunden (vgl. Faulstich/Zeuner 1999, S. 210; Nuissl/Schuldt 1993, S. 9). Bei der Entscheidung für die Verselbstständigung muss dies einkalkuliert und dieser Prozess muss professionell begleitet werden. Die VHS-Mitarbeiter/innen und -Leiter/innen benötigen Anleitung, um der neuen Verant-

	VHS	Zweckverband	Eigenbetrieb	e.V.	GmbH
Institutionalisierung	Satzung Gemeindeverfassung	Verbandssatzung	Betriebssatzung (z. B. Anstalt)	Vereinssatzung	GmbH-Satzung Gesellschaftsvertrag
Status	öffentlich-rechtlich	öffentlich-rechtlich	öffentlich-rechtlich	privatrechtlich	privatrechtlich
Organisationsstrukturen (Aufbaustrukturen)	eingegliedert in die Großorganisation einer Verwaltungsbehörde	verselbständigt	verselbständigt	privatrechtlich selbständig	privatrechtlich selbständig
Dienstweg (Ablaufstrukturen)	langer Dienstweg in der Einlinienorganisation der Verwaltungsbehörde (in der Regel auch durch drei Instanzen)	verselbständigt und der Zweckverbandsversammlung bzw. deren Geschäftsführung verantwortlich	verselbständigt und dem obersten Organ der Gebietskörperschaft verantwortlich	in der Regel kurzer Dienstweg zum Geschäftsführer, der wiederum dem Vorstand verantwortlich ist	nach Betriebsgröße langer oder kurzer Dienstweg und der Geschäftsführung verantwortlich bzw. der Gesellschaftsversammlung
Planungsaufsicht	fachliche Weisung von fachlich inkompetenten Zwischeninstanzen	fachliche Weisungsbefugnis vom obersten Verbandsorgan	fachliche Weisungsbefugnis vom obersten Organ, dem Aufsichtsrat	fachliche Weisungsbefugnis von der Mitgliederversammlung ggf. Vorstand	fachliche Weisungsbefugnis von der Gesellschafterversammlung, ggf. durch den Vorstand
Personalvertretung	vertreten im Personalrat der Gesamtverwaltung (kein eigener Personalrat)	in der Regel eigener Personalrat	eigener Personalrat	Betriebsrat	Betriebsrat
Haushaltsplanung	Haushalt geht ganz in den Gesamthaushalt der Gebietskörperschaft ein (als Teilhaushalt mit allen detaillierten Zahlenwerten)	Verbandshaushalt	nur der Reinertrag wird in den Haushaltsplan der Gemeinde aufgenommen (Wirtschaftsplan wird erstellt)	eigener Haushalt bzw. Wirtschaftsplan	eigener Haushalt bzw. Wirtschaftsplan
Betriebsrechnung	kamerale Buchführung (keine Verrechnung der Einnahmen mit den Ausgaben i.S. kaufmännischer Buchführung	kamerale Buchführung	kaufmännische Buchführung (Portefeuilledenken/Kompensation von Kurskosten)	in der Regel kaufmännische Buchführung	kaufmännische Buchführung nach Gewinn-Verlust-Rechnung

VHS-Rechtsformen und ihre Entscheidungskategorien (im Netz 1992, S. 40)

wortung – für die Organisation, finanzielle Ressourcen, Personal etc. – gerecht werden zu können. Das ist nicht als Plädoyer zu deuten, Betriebswirtschaftler/innen den Weg in die VHS-Leitungsstellen zu ebnen, vielmehr muss von Pädagog/innen das betriebswirtschaftliche Einmaleins durchschaut, verstanden und erlernt werden, damit sie als gleichberechtigte Partner/innen in Verhandlungsfragen agieren und reagieren können. Wer die wirtschaftliche Verantwortung trägt, sollte vorher auch die Kompetenz hierfür erworben haben.

Nach diesem kleinen Exkurs seien nun im Hinblick auf Marketing die Entscheidungsspielräume der einzelnen VHS-Rechtsformen dargestellt. Die in der folgenden Tabelle aufgeführten Merkmale der einzelnen Rechtsträger[10] zeigen ihre Grade der relativen Autonomie bzw. ihrer Selbstständigkeit, die von der ersten bis zur fünften Spalte („Volkshochschule" bis „GmbH") zunehmen.

Für die marketingrelevanten Entscheidungen sind besonders die Organisationsstrukturen, der Dienstweg, die Planungsaufsicht, Haushaltsplanung und Betriebsrechnung von Interesse.

Hier wird offensichtlich, dass die kommunale Volkshochschule als Teil der „Großorganisation einer Verwaltungsbehörde" (ebd.) als einzige der dargestellten Rechtsformen unselbstständig ist. Dies kommt in einem langem Dienstweg zum Ausdruck, der über mehrere Instanzen geht, wenngleich dies bei der gGmbH[11] in Abhängigkeit zur Betriebsgröße auch gegeben sein kann. Im Hinblick auf die Planungsaufsicht hat dennoch die kommunale Volkshochschule die schlechtesten Aussichten. Alle vier anderen dargestellten Rechtsformen erhalten ihre fachlichen Weisungen von ihren obersten Organen bzw. von der Mitglieder- und Gesellschafterversammlung, gegebenenfalls durch den Vorstand. Die kommunale VHS erhält sie von „fachlich inkompetenten Zwischeninstanzen" (ebd.). Eine ähnliche Ausnahme bildet sie hinsichtlich der Haushaltsplanung.[12] Und nur bei ihr und dem Zweckverband wird noch die kamerale Buchführung praktiziert. Die drei anderen Rechtsträgerformen hingegen rechnen kaufmännisch, wobei lediglich die gGmbH mit der Gewinn-[13] und Verlustrechnung nach buchhalterischen Kriterien arbeitet.

Im Folgenden werden nun die verschiedenen VHS-Rechtsformen[14] dargestellt und hinsichtlich ihrer Marketingbedingungen geprüft.

3.1.1 Öffentlich-rechtlicher Rechtsstatus

Kommunale Gebietskörperschaft

Da die Arbeitsweise kommunaler Volkshochschulen abhängig vom jeweiligen Organisationsstatus innerhalb der Gemeinde stark eingeschränkt sein kann, ist es im Kontext mit Marketing wichtig zu wissen, welchen konkreten kommunalen Organisationsstatus sie besitzen und wem sie unterstellt sind, d. h. wer entscheidungsbefugt ist.

Allgemein lässt sich sagen: Die kommunale Volkshochschule wird von einer Gemeinde oder einem Gemeindeverband (z. B. Landkreis) getragen. Sie ist unmittelbar in die Kommunalverwaltung eingebunden und wird als

- Institut
- Amt[15]
- unselbstständige Anstalt auf der Ämterebene (in Niedersachsen und im Saarland)
- Abteilung des Kulturamtes (in Mittel- und Großstädten)

dieser Kommunalverwaltung geführt (vgl. Der Bundesminister 1973, S. 20; Müller/Otto 1991, S. 24f.; Otto 1991, S. 15).[16] Die Rechtsvorschriften der kommunalen Volkshochschule werden in der Regel in einer Satzung manifestiert. 1996 betrug die Zahl der kommunalen Volkshochschulen (Gemeinde und Kreis als Träger zusammengenommen) in den Alten Ländern 52,2 % und in den Neuen Ländern 94,9 %. Bundesweit lag der Schnitt bei 58,1 %. In manchen Bundesländern wie z. B. in Niedersachsen und im Saarland ist festgelegt, dass kommunale Volkshochschulen als unselbstständige Anstalten einzurichten sind. In den Ländern, in denen keine gesetzliche Vorschrift für die Eingliederung der Volkshochschule in die kommunale Verwaltungsorganisation existiert, bleibt den kommunalen Trägern diese Entscheidung überlassen.

Die Auseinandersetzung mit der Zuständigkeit auf kommunaler Seite für die jeweilige Volkshochschule ist deshalb wichtig, weil daran nicht nur abzulesen ist, inwieweit einer kommunalen VHS Bedeutung zugemessen wird bzw. wieviel Freiraum ihr bleibt, sondern vor allem auch wie der Verhandlungsweg in Entscheidungsfällen aussieht. Als Institut, Amt und Anstalt hat sie eine dem Dezernenten unmittelbar unterstellte Leitung, als Abteilung ist sie einem Amt zugeordnet. Sie kann auch nur Sachgebiet einer Abteilung sein; ihr Stellenwert innerhalb der Kommune ist dann sehr gering. Müller/Otto zeichnen anschaulich den Weg eines Fachbereichsleiters für Zielgruppenarbeit nach, der im laufenden Semester, nachdem der Etat bereits verplant ist, einen Arbeitskreis von Behinderten und Nichtbe-

hinderten organisatorisch wie finanziell durch eine Veranstaltung unterstützen will. Zuerst muss er die VHS-Leitung und seine Kolleg/innen von seinem Vorhaben überzeugen. Wenn das geglückt ist, braucht er für die „überplanmäßigen Ausgaben" die Zustimmung des Amtsleiters und des Dezernenten. Da die Instanzenhierarchie der Verwaltung vorschreibt, dass der „direkte Zugang zum Dezernenten oder Hauptverwaltungsbeamten ... nur dem Amtsleiter" (Müller/Otto 1991, S. 32) möglich ist, muss also der Amtsleiter überzeugt werden (in manchen Volkshochschulen ist das der VHS-Leiter). Wenn die VHS eine Abteilung des Kulturamtes ist, dann ist zuvor auch noch der Kulturamtsleiter zu informieren.

Diese langwierigen Prozesse müssen nicht zwingend erfolgreich für die Volkshochschule verlaufen. Vielmehr

> „... ist bekannt, daß damit ihre eigene selbständige Arbeitsweise ggfs. stark eingeschränkt sein kann. Die Nachteile einer vollen Kommunalisierung werden häufig in der – auch kommunalpolitisch bedingten – Abhängigkeit der Volkshochschule gesehen, in der fehlenden Flexibilität auf neue Anforderungen, in der Bündelung mit z. T. sachfremden Aufgabengebieten und einem nicht immer angemessenen Aufgabenvollzug. Freilich: Alle sog. Nachteile sind im starken Maße orts-, persönlichkeits- und sachgebunden, so daß sie nicht zwangsläufig als Negativfaktoren hervortreten" (Otto 1993c, S. 159).

Aber gerade wenn es persönliche Vorbehalte gegenüber Einzelnen gibt, kann sich der oder die Einzelne nur auf das verlassen, was einmal schriftlich fixiert wurde. Und in diesem Fall ist der Handlungsspielraum faktisch stark eingeschränkt. Hier deutet sich an, wie entscheidend Geschick und Cleverness (die persönliche Komponente) einer VHS-Leitung für den Erfolg sind. Dies führt zur zweiten forschungsleitenden Hypothese, dass die Marketingbedingungen für kommunale Volkshochschulen sehr eingeschränkt sind und stark vom Verhandlungsgeschick dieser Leitung geprägt werden.

Auf die Marketing-Thematik übertragen lässt sich ausmalen, dass eine Volkshochschule, um marketingrelevante Entscheidungen treffen zu können, dieselben Wege gehen muss. Ein Beispiel aus der Praxis bestätigt dies:

> „Manches Mal waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schon da, wir hatten aber aus unterschiedlichen Mangelkombinationen heraus kein ausreichendes Angebot bereit (in kommunalen Volkshochschulen sind rasche Anpassungsprozesse durch striktere Haushaltsvorgaben zusätzlich beengt, denn voraussichtliche Mehreinnahmen können nicht direkt auf Mehrausgaben umgerechnet wer-

> den). Wo Übernachfrage hohe Wertschätzung vermuten ließ, erzeugten statt dessen Wartelisten und Warteschlangen Unzufriedenheit bei unseren Interessenten ... Und in anderen Fällen war das Angebot vorhanden, doch uns fehlten die angezielten Teilnehmer/innen. Um sie zu gewinnen, hätte es verstärkter Werbung, verbesserter Attraktivität, zeitgemäßeren Ambientes, gezielterer Beratung, engeren Kontakts mit Multiplikatoren usw. bedurft" (Becker-Freyseng 1993, S. 311).

Für die Umsetzung von Marketing als entscheidungsorientierter Strategie müssen also gewisse Freiräume auf Seiten der VHS-Mitarbeiter/innen bestehen, um Entscheidungen – manchmal auch schnell – treffen zu können. Durch die erhebliche Einschränkung durch die kommunale Einbindung sind solchen Vorhaben jedoch enge Grenzen gesetzt. Gerade für die Initiator/innen außergewöhnlicher Angebote ist es daher nicht sehr motivierend, wenn vorab nicht sicher ist, ob sich ihre Mühe lohnen wird.

> „Die Einbindung in Gemeindeordnungen bedeutet ein Eingebundensein in einen hierarchischen Instanzenzug. Dies muß aber, nachdem auch in der Kommunalverwaltung bewegliche Organisationsformen und funktionsbezogene Arbeitsgruppen häufiger werden, nicht zwangsläufig aufgabenfremde Begrenzungen mit sich bringen. Allerdings kann relative Autonomie nur als Freiheit in der Verantwortung gegenüber dem Träger verstanden werden, der zugleich als demokratische Repräsentanz zu gelten hat. Das verlangt von den Mitarbeitern eine Sensibilität für ihre Funktion. Dies gilt nicht zuletzt deshalb, weil es zum Spezifischen der relativen Autonomie gehört, weniger in formalen Regelungen aufzugehen und sich mehr als Ausdrucksform der politischen Kultur zu verstehen" (Relative Autonomie 1991, 13.005).

Ähnlich sieht es Annemarie Becker-Freyseng. Sie hebt die persönlich bestimmbare „Ausgestaltung von Spielräumen" (1993, S. 309) hervor und vertritt die Ansicht, dass äußere Strukturen „ihre geradezu einschüchternde Wirkung ... erst dann [erhalten], wenn ihnen kein Subjekt mehr entgegentritt, das sie seinerseits begutachtet und bewertet, sondern wenn man die Bedingungen selbst zum Subjekt werden läßt, das mit den vermeintlich Handelnden sein Spiel treibt" (ebd.). Dennoch bleibt eine kommunale Volkshochschule aufgrund dieser asymmetrischen Beziehung zur Kommune hier in Bezug auf Marketing immer in einer abhängigen Position: Die VHS kann zur Marketing-Einführung gezwungen, es können ihr aber auch im Falle einer geplanten Umsetzung die eventuell kurzfristig nötigen Mittel versagt werden, sie hängt in jedem Fall von den Entscheidungen der vorgeordneten Dienststelle ab. Wie sehr die Sichtweise zur kommunalen Einbindung vom jeweiligen Zeitgeist abhängt, zeigt folgende Argumentation: So

„... bedeutet ihre [der VHS., S. M.] Zugehörigkeit zur kommunalen Selbstverwaltung institutionelle Sicherheit und Unabhängigkeit von den Zufälligkeiten eines ‚Marktes', denen privatrechtlich organisierte Bildungseinrichtungen außerhalb starker Organisationen unterliegen. Diese Institutionalisierung setzt bestimmte Grenzen, sie verschafft jedoch auch den Rückhalt für planmäßige Arbeit und kontinuierliche Entwicklung" (Jung 1983, S. 26).

Einer kommunalen Volkshochschule kann von daher per se Marketing nicht empfohlen werden. Vielmehr ist vorher zu klären, wo die Entscheidungskompetenzen liegen und ob diese Instanzen vom Marketing überzeugt sind. Andererseits ist es denkbar – wie bereits oben angedeutet –, dass einer Volkshochschule, die in dieser Struktur von den Weisungen abhängt, die Einführung von Marketing aufoktroyiert werden kann. Eine entscheidungsorientierte Strategie wie das Marketing lässt sich m. E. jedoch nicht verordnen. Würde sie verordnet werden, dann wären das die denkbar schlechtesten Voraussetzungen.

Selbstständige öffentlich-rechtliche Kommunal-Anstalt

Auch wenn die Selbstständige öffentlich-rechtliche Kommunal-Anstalt zu den „bislang kaum erprobte[n] Rechtsformen" (Otto 1993c, S. 162) im Volkshochschulbereich gehört, soll sie hier vorgestellt werden, da sie über ein hohes Maß an relativer Autonomie verfügt und vielleicht künftig in die Praxis umgesetzt wird. Diese Rechtsform kann bei entsprechender Gesetzesgrundlage – die bisher nur im Hessischen Volkshochschulgesetz verankert ist, allerdings m. W. noch nicht praktiziert wird – veranlasst werden (vgl. Otto 1991, S. 20; Otto 1993c, S. 162). Eine Selbstständige öffentlich-rechtliche Kommunal-Anstalt (im Folgenden: selbstständige Anstalt) ist eine juristische Person öffentlichen Rechts und stellt eine rechtlich selbstständige Anstalt der kommunalen Verwaltung dar. Sie konstituiert sich nicht wie der Verein über Mitglieder, „sondern über einen Bestand von [persönlichen und sächlichen] Verwaltungsmitteln, die einem besonderen öffentlichen Zweck dienen" (Müller/Otto 1991, S. 37). Heikel in Bezug auf die Entscheidungskompetenz ist, dass die so entstandene eigene Rechtspersönlichkeit rechts-, geschäfts- und prozessfähig geworden ist, somit gehen auch eventuelle Haftungsansprüche auf die Anstalt über (vgl. Otto 1991, S. 19).

Dennoch könnte die Gründung gerade motiviert sein durch den Wunsch, die Erfüllung bereits existierender kommunaler Aufgaben unter anderem Vorzeichen – nämlich in unabhängiger öffentlich-rechtlicher

Trägerschaft – fortzuführen. Wenn eine Volkshochschule als selbstständige Anstalt konstituiert ist, behält die zugehörige Kommune die Rechtsaufsicht. Insofern könnte diese Verselbstständigung aus kommunaler Sicht attraktiv sein, da sie nicht wie bei einem Verein „Verwaltungsfunktionen an juristische Personen des Privatrechts" (ebd.) überträgt und somit verliert, sondern diesen Einfluss behält.

Wie bei den genannten Rechtsformen sind in der Satzung die Kompetenzen der Organe, die Finanzierung und die Vertretung der Kommunen in den Organen geregelt. Durch die Satzung wird der Anstalt „Volkshochschule" die „selbständige Erfüllung der pädagogischen Aufgaben" (Otto 1991, S. 19) übertragen. Otto plädiert für diese Rechtsform, weil sie „den spezifischen Aufgaben der Volkshochschule gerecht wird, den besonderen verwaltungsorganisatorischen Anforderungen der Weiterbildung entspricht, [und] die Anerkennung der Weiterbildung als quartärem Bildungsbereich Rechnung trägt" (a.a.O., S. 20).

Angesichts der aktuellen Verselbstständigungstendenzen bleibt abzuwarten, inwieweit Kommunen von dieser Rechtsform künftig Gebrauch machen werden.

Kommunaler Eigenbetrieb

Der kommunale Eigenbetrieb ist eine „an der Grenze zur rechtlichen Eigenpersönlichkeit liegende Einrichtungsform" (Otto 1993a, S. 160) mit hoher relativer Autonomie. Er ist ein wirtschaftliches Unternehmen der Gemeinde ohne eigene Rechtspersönlichkeit. „Ein Eigenbetrieb wird wie ein Privatunternehmen mit Gewinnabsicht geführt, jedoch mit größerer Selbständigkeit als ein Regiebetrieb" (Otto 1991, S. 19). Bei ihm sind „Wirtschaftsführung und Rechnungswesen ... den Grundsätzen wirtschaftlicher Unternehmungen angepaßt" (Im Netz 1992, S. 37). Der Hessische Volkshochschulverband empfiehlt diesbezüglich, „die grundsätzlich aufgabenorientierte Arbeitsweise der Volkshochschule darf nicht einer rein ertragswirtschaftlichen Zielbestimmung geopfert werden. Vielmehr muß die am Gemeinwohl orientierte Arbeitsweise der Volkshochschule beibehalten werden" (Hessischer Volkshochschulverband 1995, o. S.). Der Deutsche Volkshochschul-Verband formuliert die Beweggründe für einen Eigenbetrieb wie folgt: „Was aus inhaltlichen und methodischen Gründen für angebracht gehalten wird, soll ohne Zeitverzug auch realisiert werden können" (Diskussion 1992, 12.015). Die Volkshochschule „muß im Rahmen ihrer finanziellen Mittel bleiben, kann allerdings auch, und das erscheint als das eigentlich Neue, selbst solche erwirt-

schaften, bzw. sie kann eher und mehr als früher mit Drittmitteln operieren“ (ebd.). 1989 wurde beispielsweise die Hamburger Volkshochschule[17], 1991 die Volkshochschule Darmstadt in diese Rechtsform überführt (vgl. Ehmann 1993, S. 77ff.; Löb 1993, S. 86; Wiesemann 1993, S. 81f.).

Wie konträr die Motivlage für die Gründung eines Eigenbetriebes sein kann, zeigen die Beispiele Hamburg und Darmstadt. In Hamburg wurde mit der Umwandlung die Hoffnung verbunden, „größere wirtschaftliche Flexibilität in pädagogischen Angelegenheiten“ (Ehmann 1993, S. 79) zu erreichen, während in Darmstadt bei der Überführung in einen Eigenbetrieb andere Beweggründe im Vordergrund standen. Weil die Stadt Darmstadt „Großaktionär“ bei den regionalen Strom-, Gas- und Wasserversorgungsunternehmen ist und die Dividende versteuern musste, ließ sie sich einen Trick einfallen, indem sie Eigenbetriebe – darunter auch die Volkshochschule – geschaffen und diesen defizitär arbeitenden Einrichtungen die Aktien zugewiesen hat mit dem Resultat, dass sie 7,9 Millionen Mark im Jahr einspart (vgl. Löb 1993, S. 86). Wozu doch eine Volkshochschule gut sein kann, kann man hier nur ironisch anmerken. Denn an der „inhaltlichen Arbeit der Volkshochschule [hat] sich nichts geändert; es gab weder Programm- noch Personalausweitung, auch keine -einschränkungen“ (ebd.), resümiert der Leiter dieser Volkshochschule. Für Personalangelegenheiten sei weiterhin das Personalamt zuständig, genauso wie die Gebühreneinnahmen und die Honorarausgaben über die Stadtkasse liefen. Auch bei Finanzfragen sei alles beim Alten geblieben, Gelder würden nach wie vor bewilligt oder gesperrt. Im Darmstädter Fall ist die Volkshochschule also nur pro forma in einen Eigenbetrieb überführt worden.

Anders war es in Hamburg. Im Gegensatz zu Darmstadt spielten hier die Interessen der Volkshochschule eine Rolle bei der Definition der Motive für die Umwandlung. Der damalige Direktor erinnert sich: „Gehofft wurde, daß sie [die Hamburger Volkshochschule, S. M.] dadurch bürgernäher, effizienter, flexibler und wirtschaftlicher arbeiten könne“ (Nuissl 1990, S. 25). Eine Mitarbeiterin weiß, dass „mit der Umwandlung und der damit verbundenen eigenständigen Haushaltsführung ... die VHS frühzeitig auf den verschärften Druck von außen reagiert und sich einen größeren Handlungsspielraum geschaffen [hatte]“ (Borkel 1995, S. 53). Erst in der Praxis zeigt sich, ob eine strukturelle Änderung bis ins Detail (Personal) funktioniert. Nicht nur auf dem Papier wird eine Volkshochschule in eine neue Rechtsform umgewandelt, vor allem in

den Köpfen der Mitarbeiter/innen muss ein Umdenk-Prozess stattfinden. Eine solche Organisationsentwicklung ist „mit zeitaufwendigen Willensbildungs- und Fortbildungsprozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden" (Nuissl 1990, S. 27). Dass nach der zweijährigen formalen Strukturveränderung der Wandel in den Köpfen noch nicht erfolgt ist, zeigt die Problemlage der Hamburger Volkshochschule acht Jahre nach Beginn der Umwandlung aus der Sicht des nachfolgenden Direktors: „Kennzeichnend für die gegenwärtige Situation ist ... der ungleichzeitige und oft widersprüchliche Übergang aus alten Denk-, Verhaltens- und Organisationsstrukturen zum neuen Selbstverständnis eines kundenorientierten Dienstleistungszentrums öffentlich verantworteter Weiterbildung" (Camerer 1997, S. 245f.). Dass mit der Umwandlung in einen Eigenbetrieb wie erhofft ein größerer Handlungsspielraum gewonnen wurde, zeigen die Ausführungen der Verantwortlichen des „Wasser-Projekts", das im Arbeitsjahr 1991/1992 Schwerpunktthema in der Hamburger Volkshochschule war:

> „Ohne diese Umwandlung der VHS von einem nachgeordneten Teil der Schulbehörde zum selbständiger wirtschaftenden Landesbetrieb wäre die Realisierung des Wasserprojekts weitaus schwieriger gewesen. Oder umgekehrt: Das Projekt war ein Probelauf, was mit den Instrumentarien des Landesbetriebs möglich sein würde, welche Vorteile die neue Betriebsform bieten würde, welche Erfahrungen gemacht werden könnten" (Kruse-Brammer/Groppe 1993, S. 23).

Im Vergleich zu Darmstadt (vgl. Otto 1993c, S. 160) besitzt die Hamburger Volkshochschule aufgrund ihrer „weitgehend selbständigen Entscheidungskompetenz für Mitteleinsatz und Verwendung ... ein besonders hohes Maß an relativer Autonomie" (Otto 1991, S. 19).

Zweckverbands-Volkshochschule

Bei dieser Rechtsform handelt es sich um eine „flächendeckend regional arbeitende[n] Volkshochschule" (Otto 1993c, S. 161) mit überörtlichem Träger. Die Trägerschaft übernimmt bei dieser Form ein kommunaler Zweckverband, der sich aus verschiedenen Gemeinden und/oder Gemeindeverbänden zusammensetzt. Im Gegensatz zu einer Kreisvolkshochschule (KVHS), welche die Versorgung mit Weiterbildung in den Grenzen des Landkreises übernimmt, steht beim Zweckverband im Vordergrund, durch den Zusammenschluss verschiedener Gemeinden (und Gemeindeverbände) die Organisation und Durchführung öffentlicher Erwachsenenbildung gerade nicht primär in den geographischen

Grenzen eines Landkreises, sondern zum Teil über Kreisgrenzen hinweg zu gewährleisten. In Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz können Zweckverbände übrigens auch mit „Gemeinden eines anderen Bundeslandes gebildet werden" (Der Bundesminister 1973, S. 23). Allerdings hätten die Mitglieder eines Verbandes laut Müller/Otto mehr Einflussmöglichkeiten auf die pädagogische Arbeit als die einer KVHS (1991, S. 23).

Der Zweckverband ist eine rechtlich selbstständige Einrichtung und basiert auf dem Zweckverbandsgesetz bzw. dem entsprechenden Landesgesetz, das in Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Saarland das Zweckverbandsgesetz von 1939 abgelöst hat (vgl. Otto 1991, S. 17). Die Organe dieser Rechtsform sind die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsitzende. Die Versammlung besteht aus „Delegierten, die von den Gemeinde- oder Kreisvertretungen der Verbandsmitglieder gewählt werden und den Weisungen der entsendenden Gebietskörperschaft unterliegen" (a.a.O., S. 17). Sie wählt aus ihrer Mitte den Verbandsvorsitzenden für einen bestimmten Zeitraum. Inhaltlich werden in der Verbandssatzung ähnlich wie bei anderen VHS-Satzungen die Organisationsstruktur der betreffenden Volkshochschule sowie Organisation und Durchführung der Volkshochschularbeit festgelegt (vgl. Zweckverband 1974, 11.365). Bei dieser Rechtsform liegt die Entscheidungskompetenz primär beim Vorsitz, von wo sie auf die VHS-Leitung übertragen wird. Diese Rechtsform hat m. E. ein hohes Maß an relativer Autonomie, jedoch ein geringeres als ein Eigenbetrieb. Beispiele für diese Rechtsform sind die Volkshochschulen Witten-Wetter-Herdecke (vgl. Schöll 1994, S. 61) und Meppen (vgl. Hübner 1993, S. 89).

3.1.2 Privatrechtlicher Rechtsstatus

Eingetragener und nicht eingetragener Verein[18]

Beim Verein als Rechtsform gibt es den rechtsfähigen, eingetragenen (e. V.) bzw. den nichtrechtsfähigen, nicht eingetragenen Verein. Beim e. V. beschränkt sich die Haftung der Mitglieder auf das Vereinsvermögen, während die Mitglieder nicht eingetragener Vereine auch mit ihrem Privatvermögen für das Handeln der Vereinsorgane haften (vgl. Otto 1991, S. 20). Allerdings kann in der Satzung eines nicht eingetragenen Vereins die Haftung auf das Vereinsvermögen reduziert werden. Eine Vereins-VHS kann ferner eine privatrechtlich getragene Mitglieder-VHS sein oder mit kommunaler Dominanz als quasi-kommunale Einrichtung geführt werden.

Nach der Kommune ist der e. V. der häufigste Träger von Volkshochschulen in der Bundesrepublik (vgl. Tabellen S. 68f.). Eine e. V.-Volkshochschule genießt in der Regel ein hohes Maß an relativer Autonomie. Ihr wird „ein hohes Maß an eigenwirtschaftlicher und selbstgesteuerter Aktivität und damit eine von relativer Autonomie geprägte Arbeitweise ... zugebilligt" (Otto 1993c, S. 160). Sie gilt, wie bereits angesprochen wurde, als quasi-kommunal, wenn in den Organen des Vereins die kommunalen Vertreter/innen in der Überzahl sind. Diese Dominanz kommunaler Vertreter/innen hat folgende Ursache. In der Regel machen

> „Gemeinden oder Kreise die Förderung von e. V.-Volkshochschulen ... davon abhängig, daß ihnen in der für den Trägerverein und die von diesem betriebene VHS geltenden Satzung eine ausschlaggebende Einwirkung auf die Entscheidungen der Organe des Trägervereins (Mitgliederversammlung, Vorstand) garantiert wird" (Müller/Otto 1991, S. 26).

Diese „ausschlaggebende Einwirkung" manifestiert sich in der Vereinssatzung durch

„– Stimmenübergewicht der von der Gemeinde bzw. vom Kreis benannten Delegierten in den Organen (Mitgliederversammlung, Vorstand) und sonstigen Gremien (Beirat, Kuratorium) des Trägervereins oder Sonderrechte der Gemeinde bzw. des Kreises in allen Angelegenheiten mit finanzieller Auswirkung (Recht zur Einholung von Auskünften, Recht zum Einspruch gegen Ausgabenbeschlüsse der Vereinsorgane, Rechnungskontrolle durch das kommunale Rechnungsprüfungsamt);
– Wahl bzw. Benennung der Mehrheit der Beiratsmitglieder durch kommunale Organe;
– Anstellung von VHS-Mitarbeitern im Kommunaldienst oder Mitentscheidung bei der Anstellung von VHS-Mitarbeitern im Dienst des Trägervereins"
(ebd.).

Effektive Umsetzungen der Satzungsregelungen seien zu erwarten, wenn

„– die Gemeinde bzw. der Kreis die Verpflichtung übernimmt, für die von einem Verein getragene VHS in ähnlicher Weise wie für eine eigene VHS Finanzmittel zur Verfügung zu stellen;
– in die Beschlußorgane des Trägervereins als Kommunalvertreter in erster Linie diejenigen Personen delegiert werden, denen eine kommunale VHS üblicherweise unterstellt wird (Dezernent oder Leiter der bürokratischen Kommunalverwaltung);
– in das Beratungsgremium für die VHS (Beirat/Kuratorium) vor allem solche Mit-

glieder der Gemeinde- bzw. Kreisvertretung entsandt werden, die auch innerhalb der Gemeinde- bzw. Kreisvertretung mit dem Aufgabenbereich ‚Weiterbildung' befaßt sind (Mitglieder von Kultur-, Haupt- und Finanzausschüssen):
– mit Leitern und Mitarbeitern von e. V.-Volkshochschulen Dienstverträge abgeschlossen werden, in die alle wesentlichen Bestimmungen des öffentlichen Dienstrechts (BAT und ergänzende Tarifverträge) aufgenommen werden" (ebd.).

Dennoch manifestiert sich

„die Art der Eingliederung der VHS in die Vereinsorganisation ... vor allem in der Stellung des VHS-Leiters gegenüber den Vereinsorganen (insbes. gegenüber dem Vereinsvorstand). Der VHS-Leiter ist entweder dem Vorstand unterstellt (und nimmt allenfalls mit beratender Stimme an den Vorstandssitzungen teil) oder ist vollberechtigtes Mitglied des Vorstandes. Vereinzelt ist der Vorsitzende des Vorstandes gleichzeitig VHS-Leiter" (Rechtsformen der VHS 1968, 12.010).

Von dieser Eingliederung der VHS-Leitung ist letztlich der Grad der relativen Autonomie abzulesen. Denn hinsichtlich der Entscheidungskompetenz ist es ein großer Unterschied, ob die VHS-Leitung „Befehlsempfängerin" ist – dies ist der Fall, wenn sie dem Vorstand unterstellt ist – oder als Vorstandsvorsitzende des Vereins die „Geschäfte" selbstständig regelt.

Gemeinnützige GmbH

Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) besitzt ein hohes Maß an relativer Autonomie, sie ist „eine juristische Person des privaten Rechts mit Betonung einer wirtschaftlichen Betriebsführung. Entsprechend dem Gesellschaftervertrag entscheidet die Gesellschafterversammlung die Grundzüge der Arbeit" (Im Netz 1992, S. 39). Im Vergleich zu allen anderen dargestellten Rechtsformen praktiziert die gGmbH die kaufmännische Buchführung mit einer Gewinn- und Verlustrechnung. Im Falle einer Haftung ist diese auf das Gesellschaftsvermögen (mind. 50 000 DM) beschränkt (vgl. ebd.). Sie „bedarf aber auch der rechtlichen Bindung an die Kommune, um ihre Förderung auf Dauer zu sichern" (Otto 1993c, S. 162). Auch diese Rechtsform bezeichnet Otto als quasi-kommunal, da „die Kommune in den Organen des Trägers eine dominierende Rolle spielt" (1991, S. 15). Die erste gGmbH im VHS-Bereich war die Mannheimer Abendakademie[19] und Volkshochschule. Seit 1994 sind die Münchner Volkshochschule und seit 1997 die Reutlinger und die Pforzheimer VHS in gGmbHs umgewandelt worden.

Die Vorteile aus Marketingsicht, im Hinblick auf Nachfragen schneller und selbstständig entscheiden zu können, erscheinen aus DVV-Sicht eher als nachteilig, wenn es heißt: „Einerseits scheinen [bei der gGmbH, S. M.] eine größere Freizügigkeit bei der Programmdiskussion und schnellere Entscheidungsmöglichkeiten gegeben, andererseits ist es schwieriger, den Tendenzen zur Marktanpassung entgegenzuwirken" (Diskussion 1992, 12.015).

Stiftung

Im Gegensatz zur Schweiz ist in der Bundesrepublik die Stiftung als Träger einer Volkshochschule bisher noch nicht realisiert worden, „weil es an der Bereitstellung eines entsprechenden Stiftungsvermögens und/oder der Garantie eines unterhaltsdeckenden Dauerzuschusses fehlt" (Otto 1993c, S. 162). Stiftungsrecht ist Landesrecht und fällt in die Hoheit der einzelnen Bundesländer. Eine Stiftung ist ein Vermögen, das mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattet ist. Sie ist also kein Zusammenschluss von Personen. Abweichend von den bisher vorgestellten klar nach Rechtsstatus getrennten Rechtsformen können Stiftungen sowohl öffentlich-rechtlich als auch privatrechtlich geführt sein. Die Basis für eine Gründung sind entweder ein bereits existierendes Vermögen oder öffentliche Zuschüsse. Wenn „laufende namhafte Erträge aus dem Stiftungsvermögen fehlen, muss die Erfüllung des Stiftungszweckes durch öffentliche Zuwendungen garantiert werden" (Otto 1991, S. 20), diese Implikation erklärt, weshalb Stiftungen faktisch nur „genehmigt" werden, wenn sie wirtschaftlich abgesichert erscheinen (vgl. auch Diskussion 1992, 12.015).

3.2 Ergebnis der Auswahl

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass Volkshochschulen jedweder Rechtsform zu den Non-Profit-Organisationen gehören und einen Bildungsauftrag besitzen, aufgrund dessen sie öffentlich bezuschusst werden. In die Untersuchung wurden vier Volkshochschulen einbezogen und nach dem Kriterium der Rechtsform ausgewählt. Um möglichst die ganze Bandbreite zur Darstellung bringen und dem gegenwärtigen Wandel Rechnung tragen zu können, wurden ein Eigenbetrieb, eine gemeinnützige GmbH, eine kommunale Volkshochschule und eine kommunale Volkshochschule, die an einem Pilotprojekt zur „Neuen Steuerung der Verwaltung" angelehnt an das „Neue Steuerungsmodell" der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (vgl. KGSt 1995, 1997) teilnimmt, gewählt.

In diesen vier Volkshochschulen wurden die marketingrelevanten Entscheidungsträger/innen befragt. Dies waren in allen vier Volkshochschulen je die Leitung und beim Eigenbetrieb aufgrund seiner Sonderstruktur zusätzlich sechs Leiter/innen. Des Weiteren sollten auch die beiden für die Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) zuständigen Personen der gGmbH und des Eigenbetriebs in die Untersuchung eingebunden werden. Nach der telefonischen Darlegung meines Forschungsinteresses, die Marketingpraxis in ausgewählten Volkshochschulen zu untersuchen, willigten die VHS-Leiter/innen und die Direktorin eines Landesverbandes in Interviews ein.[20] Die ersten Interviewtermine wurden zwischen Juni 1996 und September 1997,[21] die zweiten zwischen Januar und Mai 1998 anberaumt. Insgesamt wurden mit 12 Personen 23[22] Interviews innerhalb von zwei Jahren geführt. Der kürzeste Abstand zwischen beiden Interviews belief sich auf 7, der längste auf 22 Monate. Aufgrund ihrer Zusammensetzung kam eine Expertengruppe von 12 Personen (5 Frauen, 7 Männer) mit folgenden Merkmalen zum Zeitpunkt des ersten Interviews zustande:

- Das Alter der Befragten liegt zwischen 40 und 63 Jahren, drei sind zwischen 40 und 50, fünf zwischen 50 und 60 und vier über 60 Jahre alt.
- Die Berufszeiten in der Volkshochschule liegen zwischen 8 und 40 Jahren. Vier der Interviewpartner/innen verfügen über eine Berufserfahrung in der Volkshochschule zwischen 8 und 15 Jahren, sechs Personen zwischen 15 und 30 Jahren und 2 Personen über eine (fast) 40-jährige VHS-Erfahrung, der Schnitt liegt bei 20,9 Jahren.
- Vier Personen standen zum Zeitpunkt des letzten Interviews mehr oder weniger kurz (noch 5, 13, 24, 36 Monate) vor dem Ruhestand.
- Drei Personen bringen Erfahrung aus mindestens zwei, davon eine aus drei Volkshochschulen mit.
- 11 (4 Frauen, 7 Männer) der 12 Personen besitzen einen Hochschulabschluss, davon fünf in Erziehungswissenschaft (Diplom 1x/Lehramt 5x[23]), je zwei in Politologie und Sprachwissenschaften und jeweils eine Person in Musik und Design. Drei der Interviewpartner/innen sind promoviert (Erwachsenenbildung und Sprachwissenschaften). Eine Person ging nach dem Abitur direkt in die Volkshochschulpraxis.

Zum Daten- und Personenschutz in dieser Arbeit

Vom ersten Tag der Untersuchung bis zum letzten Satz dieser Arbeit begleiteten mich Sorgen um die perfekte Anonymisierung der Aussagen und Daten. Dass dies angesichts individueller Auffälligkeiten der untersuchten Volkshochschulen und ihrer Leiter/innen schwierig werden würde, war zu erwarten; welche Dimensionen es – konsequent angewendet – implizieren würde, hatte ich jedoch unterschätzt.

Da alle befragten Personen zum Zeitpunkt der Untersuchung abhängig beschäftigt waren, da sie und ihre Volkshochschulen in Beziehung einerseits zu politischen Gremien auf kommunaler, Landes-, Bundes- und EU-Ebene stehen und damit auf Zuschüsse von diesen Stellen angewiesen sind und da sie andererseits mit dem Deutschen Volkshochschul-Verband (DVV), mit einschlägigen Instituten (wie zum Beispiel dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE)), mit VHS-Landesverbänden und mit einzelnen Volkshochschulen und deren Mitarbeiter/innen zusammenarbeiten, war die totale Anonymisierung zu gewährleisten. In diesem Kontext muss sicherlich auch darauf hingewiesen werden, dass die Interviewpartner/innen ohne die Gewissheit der Anonymisierung nicht so offen und ehrlich geantwortet hätten.

Transparente Informationen wie Eigennamen politischer Gremien[24] mussten dahingehend verfremdet werden, dass Leser/innen ihre Funktion inklusive Einflussfaktor im politischen Gefüge nachvollziehen können, ohne dass die geographischen Koordinaten der untersuchten Volkshochschule bekannt werden. Ebenso musste bei stadt- und VHS-eigenen historisch gewachsenen Begriffen (z. B. Bezeichnungen für Ämter und Organisationseinheiten) verfahren werden. Sämtliche Informationen mit geographischem Bezug mussten allgemeinverständlich umformuliert werden. Häufig machten die Interviewpartner/innen von Eigennamen mit Lokalkolorit Gebrauch, wenn sie Alltagsgeschichten veranschaulichten. Beispielsweise wurde als Synonym für ein Armutsviertel ein real existierendes genannt, das in der bereinigten Fassung als „Armutsgebiet" bezeichnet wird.

Auch wenn es in mancherlei Hinsicht aufschlussreich gewesen wäre, das Geschlecht der Interviewten zu nennen, wurde ebenfalls aus Personenschutzgründen hierauf verzichtet. Bei nur elf Interviewpartner/innen hätte dies in Kombination mit Ausbildung und strukturellen Angaben zur Volkshochschule nicht nur Aufschluss über einzelne Personen, sondern auch über die Einrichtung gegeben. Diese Einschränkungen mussten gemacht werden, da die Gefahr für die Interviewpartner/innen,

erkannt zu werden, ansonsten zu groß gewesen wäre; denn nicht nur Institutionsfremde, sondern gerade Insider würden sich gegenseitig wiedererkennen können. Dass sich Interviewpartner/innen, wenn sie aus derselben Institution stammen, eventuell gegenseitig identifizieren können, ist möglich, jedoch nur, wenn sie die Aussagen ihrer Kolleg/innen aus anderen Kontexten kennen. Angesichts der Tatsache, dass in einer Volkshochschule mehrere Personen interviewt wurden, tauchte auch das Problem auf, dass es ausreicht, wenn nur eine Person identifizierbar ist, weil dadurch die ganze Volkshochschule und die restlichen Befragten ebenfalls erkannt werden können.

Die Informationen mussten also „perfekt" codiert sein. Damit wurde auch – wie bereits erwähnt – auf eine geschlechtsspezifische Unterscheidung verzichtet, was eine in vielen Fallstudien übliche Erfindung von Phantasienamen für die interviewten Personen – jedoch nicht für die Einrichtung – obsolet machte. Bei der Anonymisierung und der Namensvergabe der untersuchten Volkshochschulen wurde das Präfix der Rechtsstruktur in den fiktiven Namen eingebunden. Hinter den zitierten Interviewausschnitten stehen in Klammern die Kürzel der Volkshochschule, beispielsweise (K) für die interviewte VHS-Leitung der VHS Kommberg; mehrere interviewte Personen einer Einrichtung wurden nach dem Zufallsprinzip durchnummeriert (in der VHS Eigendorf E1 bis E8).

3.3 Kurzportraits der untersuchten Volkshochschulen

3.3.1 Die Volkshochschule Eigendorf

Die Volkshochschule Eigendorf wird seit 1989 als Eigenbetrieb geführt, dessen Rechtsträger die Kommune ist. Davor war sie eine Behördendienststelle. Sie besteht aus einer VHS-Zentrale, an die sechs VHS-Filialen – Bereichsvolkshochschulen (BVHS) – angegliedert sind. Neben einer Gesamt-VHS-Leitung gibt es in jeder BVHS eine Leitung, die dort für Personal, Finanzen und die regionale Programmgestaltung verantwortlich ist. In der Zentrale ist eine ganze Stelle angesiedelt, die für die gesamte Öffentlichkeitsarbeit (ÖA-Person) zuständig ist. Dort wird die übergreifende Programmplanung gemacht, die in den einzelnen BVHSn von Fachbereichsleitungen gestaltet wird. Die BVHSn sind nicht budgetiert, sondern müssen pro Jahr sogenannte Einnahmesolls erwirtschaften, die sich an den Einnahmen des Vorjahres orientieren. Da die einzelnen BVHSn unterschiedlich sozio-geographisch strukturiert sind, differieren die Einnahmen und entsprechend die Einnahmesolls. Dies erzeugt zwischen den BVHSn Konkurrenz, die allerdings von der Gesamt-VHS-

Leitung gewünscht ist. Eine weitere Besonderheit stammt noch aus der Zeit, als die VHS Eigendorf eine nachgeordnete Behördendienststelle war: Um finanzielle Freiheiten zu gewinnen, gründeten zwei BVHSn (E5 und E7) damals Vereine, um selbstständig Kultur- und Bildungveranstaltungen anbieten zu können. Heute ist nur noch einer dieser Vereine aktiv.

Aktuelle Situation

Innerhalb des Untersuchungszeitraums geriet diese Volkshochschule in eine existenzielle Finanzkrise. Es sei kurz erwähnt, dass die Eigendorfer Interviewergebnisse der zweiten Staffel genau deshalb eine absolute Rarität darstellen. Denn nur weil es die Ersterhebung gab, konnten die zweiten Interviews überhaupt geführt werden. Die Interviewpartner/innen hätten ansonsten aus diversen verständlichen Gründen ein Interview in dieser Krisenzeit abgelehnt. Somit war es möglich, eine Krise zu beobachten und zu analysieren, die selbstverständlich eine zentrale Rolle in den Interviews der zweiten Staffel spielte. Folgende Eingangssituationen waren die Regel: Die Interviewpartner/innen kamen oftmals direkt aus Besprechungen, in denen über Entlassungen entschieden wurde. D. h., nicht selten verspäteten sie sich bis zu einer Stunde oder verschoben kurzfristig den Termin. Aufgrund hochgradig depressiver Grundstimmung war auch die Interviewführung mit sechs von acht Eigendorfer/innen sehr schwierig. Nebenbei machte ich die Beobachtung, dass sich diese Stimmung mit wachsendem geographischen Abstand zur VHS-Zentrale verbesserte.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die 11 Wochen, in denen die Interviews der zweiten Staffel geführt wurden. Wie in Kommunen lange Jahre Usus, wurden die Gesamteinnahmen und -ausgaben aller städtischen Einrichtungen zentral verwaltet. Entstandene Defizite glich die Stadt am Jahresende aus. Auch in Eigendorf war dies Praxis bis zu dem Zeitpunkt, als die Stadt den ‚Schwarzen Peter an die VHS zurückspielte' und sie ihr Defizit verantworten sollte. Diesen Moment erlebten die Eigendorfer VHS-Leiter/innen als Schock, sie fühlten sich von der Stadt im Stich gelassen und hintergangen. Ihr werfen sie vor, sie verletze ihre Fürsorgepflicht. Veranlassung und Legitimation für diese Behauptung beziehen sie aus dem mehr oder weniger stillschweigenden Abkommen zwischen VHS und zuständiger Behörde, die bei größeren Vorhaben, wie Neubau und Anmietung von BVHS-Häusern, ihre finanzielle Unterstützung zugesichert hatte. Durch die „öffentliche Finanzkrise ungeahnten Ausmaßes" veränderte sich das

politische Umfeld: „Nun ist jedes Ressort für sich selber verantwortlich und die Finanzbehörde hält sich vornehm zurück ... Und jetzt stehen wir plötzlich da, und dann fragen sie, ‚Wie wollt Ihr das bezahlen? Ihr habt ja missgewirtschaftet. Wie wollt Ihr das bezahlen? Hättet Ihr doch wissen müssen'" (E0 98, T 252-257). Die Eigendorfer VHS-Mitarbeiter/innen sind enttäuscht über nicht eingehaltene (vermeintliche) Versprechungen. Die Stadt hat mit dem Rechtsformwechsel die VHS nicht nur formal in einen Eigenbetrieb entlassen, sondern sich scheinbar auch mental von ihr verabschiedet. Vor dem Eigenbetrieb war die Bindung an die Stadt größer, damals war die Volkshochschule Aushängeschild der Stadt.

Die Finanzkrise kam für alle befragten Eigendorfer/innen wie aus heiterem Himmel. Bis dahin lebten sie in der Gewissheit, dass ihre Arbeit gut sei und eine solide Finanzgrundlage hätte: „Bis zum März letzten Jahres hat die Behörde nur kontrollierten Verlauf signalisiert" (E0 98, T 261-262). „Im vergangenen Frühjahr zeigte sich zum ersten Mal, dass wir uns auf etwas wackeligem Boden befinden. Und der wackelige Boden zeigt inzwischen gewaltige Löcher, d. h. es wackelt nicht nur, sondern da taten sich Abgründe auf" (E0 98, T 20-25). Mit welcher Naivität noch im Herbst 1997 an die verheerende Situation herangegangen wurde, zeigt folgende Aussage:

> „Die Krise, die auch durch die Kürzungen, die die Stadt hier uns aufzwingt, ausgelöst wird, auf die möchte ich eigentlich gar nicht verzichten, und wenn wir jetzt 'ne Million hätten, den Sack Gold, dann müssten wir genauso radikal die Volkshochschule neu denken, wie wir es jetzt gezwungen sind. Da kommen nämlich Ideen plötzlich auf, da kommt ein Denkansatz rein, das war vorher absolut undenkbar" (E6 97, T 186-189).

Auf die Krisensituation gibt es ein halbes Jahr später vielfältige Reaktionen: resignativ-fatalistisch, kämpferisch-aktiv, ängstlich-abwartend. Keinen lässt es unberührt. Die einen fühlen sich handlungsunfähig und resignieren, die anderen kompensieren ihre Angst vor dem Arbeitsplatzverlust durch übersteigerte Aktivität („Es gibt andere, die Angst um ihren Arbeitsplatz haben, die sich dann besonders produzieren bis zum Anschleimen" (E8 98, T 338-339)) oder reagieren psychosomatisch:

> „Es gibt inzwischen deutliche Symptome einer Überbelastung. Ich weiß es von Kollegen, die mit Kopfschmerzen oder mit Kreislaufbeschwerden nach Hause gehen, die sich nach zwei Tagen aber doch wieder überlegen, dass es notwendig ist,

dass sie sich wieder an den Schreibtisch setzen. Das gibt es. Wir bewegen uns gleichzeitig in einem Stimmungstief, was die Arbeit nicht befördert, sondern behindert" (E8 98, T 333-335).

An der Suche nach objektiven Ursachen (Mittelkürzung) und subjektiven Fehlern (Management) beteiligen sich alle und werden auf ihre Weise fündig. Sie suchen nach Schuldigen auch in den eigenen Reihen. Für die meisten (E1, 2, 3, 5, 6, 7) war es das schlechte Management. Sie werfen ihrer Einrichtung vor, nicht nur die Signale in der eigenen Kommune zu spät erkannt, sondern auch die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte allgemein missachtet zu haben („Andere Volkshochschulen reden seit fünf, sechs Jahren davon und haben diese Leiden schon durchlaufen, und wir sind jetzt das erste Mal damit konfrontiert" (E7 98, T 2-5)).

Einige weisen jegliche Schuld von sich, andere sind einsichtiger und übernehmen Teilverantwortung. Sie sehen bei sich als BVHS-Leitung, aber vor allem in der kaufmännischen Zentrale Defizite im Management. Völlig unverhofft trafen die Sparbeschlüsse die VHS Eigendorf allerdings nicht („Das wurde uns signalisiert im April 97, und es sind nicht wirklich die entsprechenden Konsequenzen gezogen worden" (E2 98, T 44-46)). Auf die Androhung der Stadt, die Defizite nicht auszugleichen, reagierte die Volkshochschule mit mehreren Entgelterhöhungen. Innerhalb des zweijährigen Untersuchungszeitraums hob sie die Entgelte insgesamt um 11 %: „Jede Erhöhung wird auf dem Rücken der Teilnehmer ausgetragen. Man muss als Institution schon abschätzen, wie weit kann ich gehen, ist eine Erhöhung noch zumutbar oder nicht. Wir haben eindeutig die Grenze erreicht bzw. teilweise überschritten" (E7 98, T 47-50).

Diese Entgelterhöhungen hatten enorme Teilnehmer/inneneinbußen zur Folge, wodurch die VHS in einigen Programmbereichen ihre Marktvorteile verspielte. Sie verlor nicht nur das Image, die preisgünstigste Anbieterin generell zu sein, sondern auch noch ihren Preisvorteil im Vergleich zu privaten Bildungsanbietern. Nicht nur die Kursentgelte wurden erhöht und für die vormals kostenlose Kinderbetreuung ein Betrag erhoben, sondern auch der Preis des VHS-Programms verteuerte sich. Ein Jahresheft kostete zu Untersuchungsbeginn DM 3,-, im Herbst 1996 DM 3,50. Um ihre Einnahmen zu verbessern, stellte die VHS im Herbst 1997 von Jahres- auf Semesterhefte um. Damit verband sie auch die Hoffnung, mehr Adressaten zu erreichen. Höchst problematisch da-

ran war jedoch, dass dieser Wechsel von der Öffentlichkeitsarbeit in keiner Weise kommuniziert wurde („Im Herbstprogramm standen schon Kurse mit einem anderen Betrag ausgewiesen als jetzt im Frühjahrsheft. Das ist völlig verrückt, unkonsequent, man macht sich unglaubwürdig" (E7 98, T 43-45)). Dies hatte verwirrte und verärgerte Teilnehmer/innen zur Folge. Verwirrt, weil sie im Herbst Kurse fürs Frühjahr vergeblich suchten, verärgert, weil sie nun pro Jahr DM 7,- für zwei Hefte zahlen sollten. Sie reagierten darauf, indem sie das Heft nicht kauften, sondern sich in der VHS telefonisch oder persönlich informierten. Da das Heft weder durchkalkuliert war noch wirtschaftlich hielt, was sich die VHS erhoffte – nämlich gesteigerten Verkaufserlös, mehr Teilnehmer/innen, mehr Anzeigenkunden –, riss der schlechte Absatz erneut Löcher in die Haushaltskasse. Des Weiteren wurde in den vergangenen Jahren immer wieder Personal eingestellt, dessen Kosten nicht gedeckt waren.

> „Die Stadt hat uns seit Übergabe in den Eigenbetrieb keine neue Stelle geschaffen. Alles mussten wir selbst erwirtschaften, das ist nicht richtig gerechnet worden. Personalkosten sind immer langfristige Kosten, da braucht es mit den Einnahmen nur mal nicht mehr so zu klappen, so wie's war, und schon hast 'n Defizit und zwar ein Dauerdefizit" (E5 98, T 142-149).

Den Defiziten der letzten Jahre hielten die Eigendorfer immer höhere Einnahmeerwartungen entgegen, die nicht eintrafen. Konsequenzen waren nicht Sparmaßnahmen, sondern Investitionen. Mehr Veranstaltungen wurden angeboten, deren Gesamtkosten nicht gedeckt waren. Aufgrund des größeren Kursvolumens stiegen zwar die absoluten Teilnehmerzahlen, die Kursbelegungen sanken jedoch im Schnitt: „Aus pädagogischer Sicht gab's 'ne gute Entwicklung, weil die Kurse zum Teil kleiner wurden, aber aus kaufmännischer Sicht brachte das natürlich gleich wieder Defizite" (E8 98, T 253-257).

Dies alles hatte fatale Folgen: extreme Mittelkürzungen im Sach- und Personalbereich, womit enorme Personaleinsparungen, Umsetzungen in der Behörde, Kündigungen bzw. die Nicht-Verlängerung befristeter Verträge verbunden waren. Diese höchst unpopulären Entscheidungen mussten getroffen und verantwortet werden, was sich im gesamten Betriebsklima niederschlug. Bekanntlich basieren die wenigsten Umsetzungen auf freiwilliger Basis, sondern sind verordnete Zwangsversetzungen und Kündigungen haben immer einen negativen Beigeschmack. So war in Eigendorf Vertragsauflösbarkeit und nicht Leistung oder Produktivität die Bewertungsgrundlage für Kündigungen. Dies traf nicht nur auf

Zustimmung: „Es werden dann gute Leute auf die Straße geschickt und andere, die ihr Ding absitzen oder nicht absitzen, aber die weniger Leistung erbringen, die dürfen bleiben“ (E8 98, T 345-348). Allein aus betriebswirtschaftlicher Sicht hätten zur Sanierung der VHS die Mitarbeiter/innen mit dem größten betrieblichen Nutzen behalten werden müssen. Hier zeigten sich erste Fallstricke einer öffentlichen Einrichtung. Als sich dann die Krise öffentlich hochschaukelte, wurde die Situation prekär. Die Gesamt-VHS-Leitung kam in der Presse unter Beschuss, und die Sache wurde, begleitet von Kursleiter/innenstreik, zu einem Politikum.

Zu allem Überfluss war die VHS Eigendorf über den gesamten Untersuchungszeitraum damit beschäftigt, die neue, VHS-spezifische Software SUPER[25] einzuführen. In den ersten Interviews zeigten sich diesbezüglich die Eigendorfer/innen noch sehr optimistisch. Sie erwarteten eine Arbeitserleichterung und größere Informationsmöglichkeiten:

> „Im Moment sind wir dabei, ein neues EDV-System anzuschaffen, was uns in der Planung ermöglichen wird, dass ich da eintipp' und sag' Kurs sowieso. Wenn ich sage, ‚maximale Teilnehmerzahl zwölf' und ich will das Honorar, wie teuer muss er dann sein. Dann kann man rumspielen und gucken, das Programm spuckt den Kurspreis aus. Das werden wir in einem Jahr vielleicht haben, dass wir da mit unseren Arbeitsinstrumenten nachrüsten“ (E2 96, T 80-83).

Als noch nach zwei Jahren überhaupt nichts funktioniert, liegen die Nerven blank:

> „Es war ein Desaster hier. Die Leute haben hier Samstag, Sonntag gesessen, dazu kam noch das neue EDV-System. ‚Das ist ja ganz einfach, da habt Ihr ja keine Arbeit.' Das hat nicht funktioniert. Es funktioniert immer noch nicht, d. h. da sind Fehlentscheidungen noch und noch kumuliert. Die Stimmung ist auch deswegen enorm schlecht. Man hat wirklich das Gefühl, man wird an die Front geschickt ohne Waffen. In die Wüste geschickt ohne Ausrüstung. Schlimm. Wir schreiben hier ständig Vermerke über unsere Stunden, Doppel-Doppel-Doppelarbeit. Wieviel Schaden es auf allen Ebenen anrichtet. Bei uns rufen schon Teilnehmer an, die sagen ‚na, was macht denn unsere EDV heute?' Es ist überhaupt nicht lustig. Fehler entstehen irgendwo, wo weiß man gar nicht. Leute, die wir eigentlich ermäßigt eingegeben haben, kriegen plötzlich die volle Rechnung, weil dieses wieder gelöscht worden ist, also hunderte von Fehlern“ (E2 98, T 203-217).

Eigentlich waren für das Vorhaben diverse Testläufe geplant:

> „Wir sollten ein Semester lang komplett mit beiden Systemen arbeiten, wenn es technisch funktioniert hätte, hätten wir es in irgendeiner Weise bewältigt. Dass sich

die Software nicht verträgt, hat man nach schweren Bauchlandungen jetzt erkannt, so dass wir diesen Testlauf nicht durchführen konnten und wohl die Motivation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dagewesen ist, dass es endlich ein komfortables, schnelles, gut zu bedienendes Programm geben wird ohne Not. Das ist grob fahrlässig. Es gab einen zweiten Versuch, dass im Frühjahr '97 die Programmplanung aller Bereichsvolkshochschulen mit der Software gemacht wird. Die planenden Pädagogen sollten ihre Kurse eingeben, wurde mittendrin abgebrochen, weil es technisch und zeitlich nicht zu bewältigen war, manuskriptfähige Ausdrucke zu machen. Da hatten wir nochmal endlos Ressourcen verschwendet. Dann hat es die Absicht gegeben, dass alle Bereichsvolkshochschulen mit SUPER arbeiten, nachdem immer wieder an allen Hilfspools gearbeitet und viel Geld reingesteckt wurde, und dann hat es Ende '97 die Entscheidung gegeben, das machen wir nicht, wenn es nicht einwandfrei funktioniert" (E1 98, T 89-101).

Obwohl der Testlauf in E3 nicht funktionierte bzw. nicht abgeschlossen war, wurde „darauf bestanden, dass wir in E2 damit starten" (E2 98, T 219-220). Im Nachhinein weiß auch die Gesamt-VHS-Leitung: „Das ist ein Kunstfehler, den man auf keinen Fall machen darf, weil man weiß, das ist so 'ne Blackbox. Und so sind wir in die Probleme mit zwei Bereichsvolkshochschulen gleich reingestolpert" (E6 98, T 170-171). Die zwei BVHSn E2 und E3 arbeiteten also ‚im Ernstlauf' mit SUPER. Als dann in der VHS Eigendorf parallel zwei Softwareprogramme laufen, ist das Chaos perfekt. Einzelne BVHSn können nicht mehr auf das Zentralangebot zugreifen. Dies ist jedoch wichtig, wenn es darum geht, Kurse zusammenzulegen: „Wir sind von dem wichtigen Service abgeschnitten, dass man in Eigendorf jederzeit Informationen untereinander austauscht. Auf der Ebene des Marketings ist es eine eindeutige Verschlechterung" (E4 98, T 222-224). Dies wird auch von E1 bestätigt: „Und das führt auf einer Marketingseite zu schweren Nachteilen, weil man kann Kunden nicht mehr in der gleichen Weise beraten und informieren, was für Kurse in den SUPER-BVHSn angeboten werden, weil man nicht reinkommt, das sind Zeitverluste" (E1 98, T 104-107). Des einen Nachteil wurde des anderen Nutzen: „Manche Kunden wissen es auch zu ihrem Vorteil zu nutzen, indem sie einmal ihre Ermäßigung in dem einen System in Anspruch nehmen, die anderen merken es nicht, und dann nehmen sie sie nochmal in Anspruch" (E1 98, T 108-111).

Im Nachhinein sind alle schlauer. Und so mischen sich bei einzelnen Empörung und gekränkte Eitelkeit mit ein wenig Schadenfreude. Außerdem setzen sie das EDV-Desaster mit der Finanzkrise in Beziehung: „SUPER hat uns weit über eine Million gekostet, ist immer noch nicht beerdigt. Und es ist nichts bei rausgekommen. Ich hatte dem Herrn

gesagt, dass mit mindestens einer Million die gescheiterte SUPER schuld ist, was ich geahnt habe. ‚Stochern im Nebel', heißt es dann immer" (E7 98, T 68-73). Es gibt auch Beschwichtigungsversuche:

> „Was wir deutlich begreifen müssen ist, dass wir, was die elektronischen Medien angeht, eigentlich auf einem vergleichbaren Niveau sind, wie zur Zeit als das mit den Autos losging und man die vorne so mit der Kurbel anschmeißen musste. Dieses technische Niveau haben wir und gleichzeitig gibt es ein Bewusstsein und eine Gläubigkeit an die Leute, die an dieser Technik was machen, dass es nun das Tollste und Progressivste überhaupt sei. Wenn ich mich jetzt in meine Kiste setze, weiß ich, dass ich heute abend in Weitstadt sein kann, auf so 'nem Niveau undenkbar zur Zeit. Wir kurbeln noch" (E4 98, T 225-234).

Unverständlich ist, dass die Installation einer Software, die bundesweit von über 200 Volkshochschulen erfolgreich (so auch in Kommberg) genutzt wird, sich in Eigendorf so problematisch gestaltet. Die Leitung einer BVHS, die schon seit einiger Zeit mit SUPER arbeitet, meint, „es läuft mehr schlecht als recht. Das Programm selber läuft hervorragend" (E3 98, T 193). Sie hat bereits erste Versuche gestartet, die Teilnehmer/innendaten nach Postleitzahlen auszuwerten, um das Einzugsgebiet identifizieren zu können. Die Schwierigkeit ist die Vernetzung aller sechs BVHSn. Doch das Problem war nicht nur rein technischer Natur. Das gesamte Projekt wurde unterschätzt. Es fehlte das Know-how, den Stellenwert einer Vernetzung einzuschätzen, und es gab enorme Missverständnisse und Kommunikationsprobleme bei der Kompetenzverteilung. Zu Beginn des Projekts wurde eine Lenkungsgruppe eingesetzt, die zuerst den Markt sondierte,

> „dann aber die eigentliche Implementation mit zwei Vertragspartnern machte, dem Hardware- und dem Softwareprovider. Das ist ein grundsätzlicher Fehler, weil die geben sich jeweils immer nur den schwarzen Peter in die Hand, wenn irgendwas nicht läuft. Wir aber waren jeweils mit beiden im Vertragsverhältnis. Das muss jetzt dringend und schnell aufgehoben werden. Wir brauchen ein Projektmanagement, mit dem wir einen Vertrag haben und das klärt, wer welchen Bereich wie macht in Abhängigkeit von denen" (E6 98, T 163-167).

Querelen innerhalb der Lenkungsgruppe und mit anderen Kolleg/innen führten dazu, dass diese Gruppe entmachtet wurde. Als die Gesamt-VHS-Leitung davon erfuhr, zog sie die Federführung dafür an sich. Vom enormem Arbeitsaufwand ihrer Mitarbeiter/innen beim Versuch der EDV-Implementierung weiß sie, auch vom Hin- und Hergerissensein, als unklar war, mit welcher Software gearbeitet werden sollte: „Das hat das

Problem unglaublich verschärft, weil das Personal ausgelutscht wurde. Zum Kotzen. Das war ein richtiger Leitungsfehler, um es deutlich zu sagen. Da kann ich mich gar nicht rausnehmen, ich hab's selber zu spät erkannt" (E6 98, T 183-184). Sehr selbstkritisch reflektiert sie:

> „Wir haben mindestens zwei drastische Fehler gemacht. Der erste ist, dass wir die Projektsteuerung für das gesamte Projekt nicht in eine professionelle Hand gegeben haben und es uns selber zugemutet und zugetraut haben ... Der zweite Fehler hat damit zu tun, dass die Lenkungsgruppe an einer Stelle außer Kraft gesetzt worden ist, ... und diese beiden strukturellen Grundfehler sind letztlich die Ursache, technisch ist das eine, ob die Software passt, können nur Experten beurteilen. Die haben sich alle getäuscht diesmal" (E6 98, T 159-170).

Zuletzt berichtet sie vorsichtig von positiven Tendenzen:

> „Es gibt jetzt schon ganze Wochen, in denen das System ohne Fehler läuft. Der Hohn dabei ist, dass es einen hohen personellen Einsatz gleichzeitig braucht, die immer wieder eingreifen, um Dateien zu säubern und wieder in Gang zu setzen. Daran war vor einem halben Jahr gar nicht zu denken, da brach das System jeden Tag jede zwei Stunden zusammen" (E6 98, T 177-180).

Meine Vermutung, dass die Fehler schneller zutage gekommen wären, wenn die einzelnen Semester nicht immer wieder durch die Semesterferien geteilt würden und sich somit die Probleme verschleppen konnten, bestätigt die Gesamt-VHS-Leitung: „Ja, das ist richtig. Das hätte eine externe Projektleitung so auch nicht hingenommen. Die hätten's gerade dann genutzt, um's voranzutreiben" (E6 98, T 199-201).

Sicher ist die VHS Eigendorf die Sparbeschlüsse und Existenzkampf betreffend kein Einzelfall. Dennoch hat eine BVHS-Leitung recht, wenn sie glaubt, dass diese Situation mit keiner VHS vergleichbar ist. Denn die Eigendorfer Volkshochschule kann weder Verantwortung noch Schuld für die Misere und ihre Konsequenzen, wie Reduktion von Bildungsveranstaltungen, Aufgabe experimenteller (eventuell finanziell defizitärer) Angebote, Erhöhung der Engelte, Verschlechterung des Service – kürzere Öffnungszeiten aufgrund von Personaleinsparungen – usw. auf den Geldgeber abwälzen, da sie leider einen Großteil des Desasters durch Fehlentscheidungen selbst verursacht hat.

Nach dem ersten Schock löst die Krise weitere Befürchtungen aus. Nicht nur Angst um das eigene Wohlbefinden greift um sich, sondern auch Angst um die Einrichtung, die durch die Sparmaßnahmen ihren Reiz verlieren könnte: „Es geht auch darum, dieses Profil zu retten, dass wir nicht zurückfallen in die VHS der 60er Jahre. Und klein, klein machen.

Englisch-Angebote und bisschen hier und da und kreativ, sondern diese Art von Denkansatz durch die Krise zu retten" (E6 98, T 29-33)). Denn der Konsolidierungsbeitrag dürfe nicht so erheblich sein, dass „man hier nur Schrotthaufen hinterlässt" (E6 98, T 293-294). In welche Richtung sich Eigendorf entwickeln wird, hänge von mehreren Faktoren ab:

> „Es hängt auch davon ab, wieviel Personal übern Jordan geht. Wir haben 'ne Vakanzenregelung in diesem Jahr, dass jede zufällig endende Teilzeitstelle auch vakant bleibt. Und das hält man nur 'ne Zeit lang aus. Aus solchen Gründen entsteht die fade, langweilige Volkshochschule, wenn man nicht mehr Leute hat, die es machen können. Wenn es uns nicht gelingt, durch die Neudefinition der Grundstrukturen das Modell schlankere Volkshochschule zu verbinden mit den Ansprüchen eines modernen Profils, dann besteht die Gefahr, dass sie fade und langweilig wird. Das könnte dann zur Stagnation führen" (E6 98, T 110-113).

Zwischenzeitlich waren die Eigendorfer nicht nur hinsichtlich politischer, sondern auch hinsichtlich finanzieller Agitation handlungsunfähig geworden. Solange die Schuldensumme und der finanzielle Handlungsspielraum unbekannt waren, waren sie planungsunfähig: „Wir arbeiten in einem absoluten Vakuum" (E5 98, T 82-83). Zur ersten Bestandsaufnahme (Feststellen der Höhe der Schuldensumme und Eruierung von Optionen) schickte die Behörde einen Fachmann für Finanzen, dem alles vorgelegt werden musste. Durch sein unbefangenes Herangehen geriet er schnell in Misskredit: „Mein Eindruck ist der, dass die es auch nicht besser können. Das Amt erlebe ich ähnlich hilflos, sie kennen die Einrichtung wirklich nicht genug, um die Entscheidung jetzt verantwortungsbewusster oder besser treffen zu können" (E5 98, T 155-159). Der Drahtseilakt bestand darin, ein Ansteigen der Schuldensumme zu verhindern, zu sparen und dabei Schulden abzutragen. Dies musste Personaleinsparungen, Reduzierung der Öffentlichkeitsarbeit und wesentliche Struktur- und Programmveränderungen bedeuten. Zur Krisenbewältigung zog die Volkshochschule eine Unternehmensberatungsfirma zu Rate und startete mit deren Unterstützung einen für mindestens zwei Jahre angelegten Organisationsentwicklungsprozess, dessen dritte Phase die Entwicklung eines Marketingkonzepts beinhalten sollte.

Man könnte vermuten, eine „Produktionssteigerung" sei die Lösung aller Übel. Aber ganz im Gegenteil: Die Anzahl der Veranstaltungen musste sogar reduziert werden, da fast jeder Kurs subventioniert ist: „Je mehr Kurse ich habe, desto mehr Subventionen brauche ich. Wenn die Subvention eingefroren ist, kann ich mir überlegen, welche Kurse

kann ich ohne Subventionsleistung noch zusätzlich einbauen“ (E8 98, T 259-261). Wie wenig Pädagogik übrig bleibt, wenn es ‚ums nackte Überleben‘ geht, ist erschreckend und aufschlussreich zugleich. Erwachsenenpädagog/innen denken in kaufmännischen Kategorien und können der Misere außer frommen Wünschen kaum etwas entgegensetzen: „Ich würde am liebsten als nächstes ’ne Preissenkung vornehmen, weil ich sehe, dass wir da den Bogen überspannt haben“ (E1 98, T 157-158). Das Consulting-Unternehmen bringt betriebswirtschaftliche Termini in die Volkshochschule, worauf einige mit Skepsis reagieren und die Vereinbarkeit mit dem pädagogischen Selbstverständnis bezweifeln: Kosten pro Unterrichtsstunde würden neuerdings als „Stückkosten“ bezeichnet. Um „billiger zu produzieren, muss man den Stückkostenpreis senken, indem stärker zentral geplant wird, wird behauptet, muss aber alles untersucht werden“ (E5 98, T 167-169). Neu seien auch die Zielvereinbarungsgespräche, das kommentiert eine BVHS-Leitung: „Wir machen im Grunde nur noch, was sich Unternehmensstrategen ausdenken“ (E5 98, T 212-213).

Zum Ende der Untersuchung war die Schuldensumme errechnet, und es wurden verschiedene Sanierungskonzepte vorgelegt. Ein Konzept wollte die BVHSn von sechs auf drei reduzieren. Ein anderes sah vor, die BVHSn in Service-Center umzuwandeln. Um Personal zu sparen, sollten dort die „Pädagogen abgezogen“ werden. Dafür würden die Kursteilnehmer/innen von ein bis zwei Verwaltungsmitarbeiter/innen bei der Anmeldung sowie durch Beratung betreut, und in der Zentrale würde alles andere, wie Programmgestaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen, ‚abgewickelt‘, womit völlig unterschlagen wird, wie wichtig gerade die pädagogische Präsenz vor Ort ist. Nicht nur zur ‚Überwachung pädagogischer Werte‘, sondern auch als Ansprechpartner in pädagogischen Fragestellungen. Welchem Konzept auch der Vorzug gegeben wird, eines war gegen Ende der Untersuchung sicher: Die Behörde wird künftig wieder mehr Einfluss haben.

Finanzierung

In der VHS Eigendorf lag der Anteil an Subventionen zu Beginn der Untersuchung bei 66 %, d. h., die Relation Subvention-Eigenanteil stand im Verhältnis 2 zu 1. Mit Krisenbeginn sank er 1997 um gut 10 % auf 57 % und kam zu Untersuchungsende auf 59 %. Dies ist immer noch ein sehr goßer Fremdanteil. Dies heißt, dass die Teilnehmer/innen verschont bleiben und sich ihr Anteil anfangs auf 30 %, später auf 33 %

beläuft. Im Vergleich zu anderen Volkshochschulen werden die Eigendorfer von kommunaler Seite finanziell gut ausgestattet. Die Eigendorfer BVHSn werden von der Rechnungsabteilung der Zentrale kontrolliert, „ansonsten gibt's wenig Controlling" (E7 98, 58.1), kommentiert eine BVHS-Leitung. Die Kontrolle der gesamten Finanzen obliegt dem Vorstand des Eigenbetriebs. Wie eine andere BVHS-Leitung vorschlägt, könnten sich die vom Consulting-Unternehmen neu eingeführten Zielvereinbarungsgespräche auch für ein Kontrollwesen eignen: „Wenn wir genug Zeit hätten, könnte man das in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln, dass daraus auch ein Steuerungsinstrument für die Zentrale würde" (E5 98, T 215-218).

Marketingumsetzung

Marketing ist in Eigendorf ein junges Thema. Im ersten Interview ist von der ÖA-Person dazu Folgendes zu erfahren:

> „Es gibt bislang nur Ansätze. Ich wäre dafür, dass ein Marketing konsequent und längerfristig oder mittelfristig betrieben wird. Hier fehlt noch viel, um Marketing machen zu können. Wir waren bis vor fünf Jahren ein Behördenteil. Im sechsten Jahr als Eigenbetrieb sind wir gezwungen, selber Erträge zu erwirtschaften, kaufmännisch zu arbeiten. Hier gibt es Ansätze, Marketingstrategien zu entwickeln, ein Teil ist die Öffentlichkeitsarbeit" (E8 96, 35.20).

Seit die Eigendorfer VHS eigenständiger geworden ist, kam Marketing ins Bewusstsein:

> „Wir sind ja erst in der Diskussion seit dem OE[Organisationsentwicklungs-, S. M.]-Prozess, seit VHS ein Eigenbetrieb geworden ist. Das war die Veränderung. Erst in den letzten zwei, drei Jahren kommt es in die Köpfe der Führungspersönlichkeiten, dass es zu unserer Qualifikation dazu gehört ... Wir sind sicher noch weit davon entfernt, 'n gutes Marketing zu machen" (E5 96, T 227-297).

Mit dem Rechtsformwechsel zum Eigenbetrieb wurde die VHS Eigendorf selbstständiger, sie arbeitet nach wirtschaftlichen Kriterien, und es eröffnen sich sogar Möglichkeiten, ansatzweise Marketing zu betreiben. Angesichts der Finanzkrise, die sich während der zweiten Interviews gerade auf dem Höhepunkt befand, stellte sich die Frage, inwieweit sich diese auf den Stellenwert von Marketing innerhalb der Einrichtung auswirke. „Spielräume sind enger geworden" (E2 98, 35.1), erläutert eine BVHS-Leitung. Die Vorstellung von Marketing habe sich nicht geändert, jedoch die Umsetzbarkeit, erklärt auch die Gesamt-VHS-Lei-

tung: „Wir sind so krisengeplagt, dass die Ressourcen im umfassenden Sinn des Wortes sehr, sehr stark konzentriert werden auf Krisenbewältigung“ (E6 98, T 95-96). „Was wir an Untersuchungen machen, ist auch in einem sehr frühen Stadium“ (E3 98, 35.19). Es klingt so, als wäre die VHS auf ein Stadium zurückgefallen, das noch weit von dem entfernt ist, was sie bereits im ersten Interview erreicht hatte. Auf die Frage, ob mehr Marketing praktiziert wird als zum Zeitpunkt des ersten Interviews, antwortet eine BVHS-Leitung: „In der Praxis nicht wirklich. Es ist viel diskutiert worden, und man versucht terminologisch auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Das ändert noch nichts. Es wird umbenannt, die Inhalte bleiben“ (E2 98, 35.2). Eine andere BVHS-Leitung fordert eine intensivere Auseinandersetzung mit Marketing, „weil ich ein Defizit bezüglich der Diskussion bei uns feststelle. Wir tun es einfach irgendwie“ (E1 98, T 76-78). Auch die Antworten der ÖA-Person deuten an, dass Eigendorf nicht viel weiter gekommen ist in den zwei Jahren:

> „Ich beklag' es nach wie vor, dass es keine Marketing-Strategien in dem Sinne gibt, es gibt Ansätze zum Marketing. Wir haben einen langen OE-Prozess gemacht, in dem auch die Frage des Marketing auftauchte, aber die Ergebnisse liegen noch weit hinter dem, was heute in der freien Wirtschaft gemacht wird und was seit vielen Jahren Praxis ist in jedem mittleren Betrieb. Da fehlt uns noch einiges an Handwerkszeug und Umsetzungsmöglichkeiten. Man kennt seine Teilnehmer nicht, Marktanteile nicht, dass 'ne Bestandsaufnahme und eine Evaluation stattfindet, die es uns ermöglicht, ganz gezielt dann vorzugehen. Aber selbst die Daten, die wir im Moment kennen, könnten es erlauben, dass wir klare Strategien entwickeln, welche Bereiche wir fördern wollen. Wir fördern natürlich bestimmte Bereiche, aber nicht im Rahmen einer geschlossenen Marketing-Strategie. Wir wissen, dass wir den Bereich der Männer ausweiten müssen. Das ist zum Teil erfolgreich in der Beruflichen Bildung bei den EDV-Angeboten, bei Persönlichkeitstrainings, im Sprachbereich. In anderen Bereichen gibt es noch erhebliche Defizite. Wir fördern Angebote für Jugendliche, weil es zu wenig Junge gibt. Wir fördern den Bereich Multimedia. Diese Ansätze wirken sich positiv auf das Image aus, ist aber noch zu punktuell, noch nicht integriert in ein geschlossenes Marketing-Konzept“ (E8 98, 28.12f.).

Auf der einen Seite gibt es Ansätze eines Marketing, auf der anderen Seite mangelt es am Handwerkszeug. Gleichzeitig gibt es ein Defizit an handlungsleitender Literatur zum Marketing in Volkshochschulen. In der Praxis besteht hierfür jedoch Bedarf, wenn Praktiker/innen händeringend nach Lösungen und Möglichkeiten suchen. Auch eine andere Person beklagt sich: „Wir müssen mit den gleichen Mitteln mehr und mehr herausholen, ohne echte Hilfe“ (E2 98, 28.2).

> „Wo wir immer bewusster eine Gratwanderung machen zwischen der Volkshochschule, die aufsuchende Bildungsarbeit macht, und der Volkshochschule, die ganz angebotsorientiert ist. Das heißt, wir schmeißen mehr raus, was nicht angenommen wird. Mehr und schneller und versuchen trotzdem aufsuchende Bildungsarbeit zu machen. Positiv formuliert, sind wir in dieser Auswahl viel feiner geworden, negativ formuliert, haben wir hie und da Teile der aufsuchenden Bildungsarbeit aufgegeben" (E4 98, 28.6).

Auch die ÖA-Person ist von den Sparmaßnahmen betroffen: „Wir müssen verstärkt Öffentlichkeitsarbeit machen. Ich habe einen reduzierten Etat. Wir werden versuchen, damit so gut wie möglich unser Programm in die Öffentlichkeit zu tragen" (E8 98, 25.22). Ohne Personal wird Kundenorientierung immer schwieriger:

> „Ich bin eigentlich aller Mittel beraubt, die ich jetzt einsetzen müsste. Ich werde den Service in irgendeiner Weise runterfahren müssen mit weniger Personal. Die Öffnungszeiten bleiben so erhalten. Aber das, worauf ich ganz stolz war, weil wir der erste Bereich waren, der das hingekriegt hat, die Hotline, die Mitarbeiterin geht mir gerade verloren. Die Hotline war immer besetzt, die Nullnummer, denn wenn ich in die Anmeldung runterstelle, ist ständig besetzt. Wenn Service unter wirtschaftlichen Vorzeichen reduziert wird, finde ich das besonders verrückt. Jetzt kann man klar sagen, jeder verlorene Teilnehmer ist auch 'ne verlorene Einnahme" (E5 98, 30.0).

Auch eine andere BVHS-Leitung stimmt dem zu: „Wir müssen so markt- und kundenorientiert denken wie möglich. Der Markt bzw. die Kunden verändern sich" (E7 98, 28.6). Sie ist davon überzeugt, dass sich das Verhalten der Teilnehmer/innen verändert hat. Menschen, die in die VHS kommen, seien desorientierter als früher und benötigten öfter Ansprechpartner/innen: „Fast jeder, der hier reinkommt, will von der Person hier vorne das wissen, war früher nicht so. Wer da sitzt, ist nicht so begeistert, weil er sich tausendfach wiederholen muss. Obwohl das dreimal steht, wird nochmal gefragt. Man will es von einer menschlichen Stimme bestätigt wissen" (E7 98, 28.7). Diese interessante Beobachtung mag stimmen. Sie zeigt zumindest, dass im Eingangsbereich Personal eingesetzt werden muss, um auf die Teilnehmerwünsche und -fragen adäquat eingehen zu können. Diese Person kritisiert übrigens die Haltung der Kollegin mit der ersten Hotline, welche diese nun aufgeben muss. Es sei „einfach zu sagen, ‚ich kann 's mir nichr mehr leisten'. Das wäre Resignation. Das kann es nicht sein, wenn man weiß, was alles dranhängt" (E7 98, 28.8). Als Alternative schlägt sie vor:

> „Ich kann mir immer noch 'ne Hotline mit Ehrenamtlichen einrichten. Wir haben schon 1996 mit Ehrenamtlichen gearbeitet, die will ich wieder aktivieren. Das ist

natürlich schlechter als Profis zu haben. Es werden Fehler gemacht, die durch Egagement nicht alle aufgehoben werden. Aber immer noch besser, als wenn ich es nicht hätte" (E7 98, 28.9).

Fazit

In der Eigendorfer Volkshochschule sind innerhalb des zweijährigen Untersuchungszeitraums sehr viele gravierende Entscheidungen getroffen und umgesetzt worden. Der Großteil hing mit den finanziellen Problemen zusammen und wurde daher in hohem Maße auf dem Rücken der Teilnehmer/innen, aber auch der Mitarbeiter/innen ausgetragen. Neuerungen sollten rechtzeitig geplant und mit großem Vorlauf eingeführt werden. Bereits bei der Planung müssen die direkt Beteiligten informiert werden. Die Allgemeinheit betreffende Innovationen müssen prinzipiell durch Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert werden. Sind nicht alle Beteiligten adäquat und rechtzeitig informiert, entstehen Verwirrung und Ärger. Mitarbeiter/innen und Teilnehmer/innen müssen allein schon aus Akzeptanzsteigerungsgründen informiert werden, um bei allen Neuerungen auftretende Widerstände geringzuhalten bzw. es ist ein Vorlauf für eventuelle Kompromisslösungen einzuplanen.

Es war schmerzhaft, mit ansehen zu müssen, wie eine Einrichtung von heute auf morgen in eine Krise gerät und wie sie sukzessive an Glanz verliert. Sicherlich gab es gravierende Entscheidungs-/Managementfehler, die sich die VHS selbst zuzuschreiben hat. Es ist schwer zu beurteilen, inwieweit die Behörde sich anders hätte verhalten müssen, da zwischen der ersten Aufforderung zur Schuldentilgung und ihrer Umsetzung immerhin 12 Monate lagen.

Das Beispiel Eigendorf zeigt zum einen, dass die Umsetzung der Kundenorientierung nicht nur eine finanzielle, personelle oder voluntative, sondern auch eine rein technische Frage sein kann. Zum anderen ist deutlich zu erkennen, dass den VHS-Mitarbeiter/innen sowohl kaufmännisches Know-how als auch Erfahrung im Umgang mit betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten fehlt. Letztlich kapitulierten sie, was wieder sehr viel Geld kostet und Betriebswirtschaftler daran verdienen lässt. Die Eigendorfer VHS war weniger mit der Einführung von Marketing beschäftigt als vielmehr mit einer großangelegten Organisationsentwicklung in einer Krisenzeit.

3.3.2 Die Volkshochschule Gemeinheim

Die Volkshochschule Gemeinheim ist seit über 20 Jahren eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) und hat eine ÖA-Stelle. Ursprünglich wurde sie im privatrechtlichen Rechtsstatus als Verein gegründet und nach 1945 als kommunale Einrichtung wiedereröffnet. Bevor sie gGmbH wurde, war sie nochmals als Verein geführt. Hier besaßen im Vorstand neben wenigen Bürger/innen die Vertreter/innen (Oberbürgermeister, Kämmerer, Kulturdezernent, Fraktionsvorsitzende) der Stadt Gemeinheim die Stimmenmajorität. Nachdem die Volkshochschule expandierte und ‚unhandlich' wurde, gab es Überlegungen zu einem Rechtsformwechsel. Für eine Re-Kommunalisierung z. B. sprachen politische Gründe: „Der damalige Kulturdezernent hätte uns gerne kommunalisiert. Wir bieten ja jede Woche 20 Auftrittsmöglichkeiten für jemanden, der politisch da aktiv sein will" (G 97, T 198-200). Dagegen der ständige Unruheherd Volkshochschule:

> „So 'ne VHS war zu unruhig für eine solide Stadtverwaltung, die kontinuierlich arbeitet, weil sie dauernd fordert: ‚Wir brauchen Scheren, wir brauchen Scheren, Papierscheren, und wir brauchen die nicht beantragen. Wir brauchen Papierscheren, die brauchen wir innerhalb von 'ner halben Stunde und brauchen keine Heckenscheren, keine Nagelscheren, sondern Papierscheren.' Da haben die irgendwann gesagt, ‚schmeißt die raus. Um Gottes Willen, die sind zu unruhig'" (G 97, T 188-191).

Die befragte Person war damals Geschäftsführer und wollte zudem mehr Gestaltungsfreiheit haben, die mit der städtischen Einbindung unvereinbar gewesen wäre. Somit entstand die Idee, den Verein in eine gemeinnützige GmbH mit zwei Geschäftsführern (einem pädagogischen und einem kaufmännischen) umzuwandeln. Zuerst wurde der Verein von den Politikern „entvölkert, und der Rest waren die sachkundigen Bürger. Und dieser Verein hat sich umbenannt in Kuratorium. Und so haben wir zwei, die die GmbH tragen. Die Stadt mit 70 % und der Verein mit 30 %" (G 97, T 202-204). Zum Schutz gegen städtische Übermacht besitzt das Kuratorium „eine Sperrminorität von 30 %. D. h. bei Unbotmäßigkeit kann die Stadt Gemeinheim nicht als Hauptgesellschafter sagen, ‚wir starten die Kommunalisierung durch'" (G 97, T 206-207). In der Retrospektive würde die Gemeinheimer VHS-Leitung heute allerdings etwas Entscheidendes anders machen: Sie würde das Land oder die Stadt vorher verpflichten, in welcher Höhe sie die VHS finanziell unterstützen, um dies nicht jedes Jahr neu verhandeln zu müssen. Denn gerade in Krisenzeiten sei dies „katastrophal".

Aktuelle Situation

Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews beschäftigt sich die Gemeinheimer Leitung mit einer grundsätzlichen Umstrukturierung ((Um-)Bildung von Abteilungen, (Neu-)Verteilung von Verantwortung) der VHS. Dies gehört u. a. zur Vorbereitung der Über- und Abgabe ihrer Leitungsfunktion, da sie nach fast 40 Arbeitsjahren an dieser Volkshochschule in den Ruhestand gehen wird. Während des Interviews vergleicht sie immer wieder die beiden Rechtsformen gGmbH und kommunale VHS. Dabei schneidet die GmbH schlechter ab: Sie habe eine unsichere Finanzlage, weil sie weniger Fördermittel erhalte; sie müsse sich um Personalkosten und -entwicklung kümmern, was bei der kommunalen VHS von der Stadt verantwortet wäre („Das, was sich bundesweit im Rahmen kommunaler Einrichtungen relativ leicht organisieren lässt, lässt sich bei uns als GmbH sehr viel schwerer organisieren, weil es bei uns klare Verantwortlichkeiten gibt" (G 98, T 41-43)). Sie bezieht sich auf die Möglichkeit der „Umsetzung" (vgl. S. 90) in der Gemeinde: „Personen in diesen Verantwortlichkeiten lassen sich nicht so leicht austauschen, wie es im kommunalen Bereich geht, dass man beispielsweise jemanden, der weg will, in der großen Gemeinde ‚umsetzt'" (G 98, T 43-45). Die zweite Sorge, die sie umtreibt, ist die Unsicherheit der Nachfolge. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews war noch nicht geklärt, ob es ein oder zwei Nachfolger/innen geben wird und welche Funktionen er oder sie auszufüllen hat/haben. Geplant ist, die Zweierkonstellation aufzuheben und künftig nur einen Geschäftsführer zu haben, der sowohl für das Pädagogische als auch für das Kaufmännische zuständig ist. Intendiert ist damit, den einzelnen Mitarbeiter/innen mehr Gestaltungsfreiheit und finanzielle Verantwortung zu geben. Prospektiv ginge es darum, „neue Geschäftsfelder" zu finden. Gemeint ist die Ausweitung der Zielgruppe über die Erwachsenen hinaus auf die Kindergartenkinder. Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, ist eine Abteilung geplant, die nach dem Leitsatz des Lebenslangen Lernens ab dem vierten Lebensalter „parallel zu den Schulen was zufüttert, um die Schüler zu qualifizieren" (G 98, T 120-121). Ihre Weitsicht stellte diese VHS schon in den 1960er Jahren unter Beweis, sie entwarf bereits damals ein Logo, das heute noch besteht. Mit ihrer EDV gibt es keine nennenswerten Probleme, die Rechner sind vernetzt und die Anmeldung läuft darüber ab.

Finanzierung

Zu Untersuchungsbeginn wird die VHS Gemeinheim noch zu 44 % durch die öffentliche Hand gefördert. Dies nimmt innerhalb des Untersuchungsverlaufs rapide um ein Viertel ab, sowohl 1997 als auch 1998 betragen die öffentlichen Zuschüsse 33 %. Damit muss sie den Rest durch die Teilnehmer/innenentgelte erwirtschaften. Sie machten 1996 noch 46 % aus und erhöhen sich analog zu den reduzierten Zuschüssen im Jahre 1997 auf 57 % und 1998 auf 58 %.

Marketingumsetzung

Was die selbsteingeschätzte Marketingumsetzung betrifft, so erklärt die selbstbewusste VHS-Leitung: „Wir machen immer Marketing" (G 97, 35.33). Sie ist auch die einzige der vier untersuchten Volkshochschulen, die eine Marketingabteilung vorweisen kann. Diese war während des Untersuchungsverlaufs im Begriff, sich aufzubauen. Daher gab es leider aus VHS-internen Gründen keinerlei Möglichkeiten, mit Vertreter/innen dieser Abteilung Interviews zu führen.

3.3.3 Die Volkshochschule Kommberg

Träger dieser kommunalen Volkshochschule ist die Stadt Kommberg, die seit Anfang 1996 eine kommunale Strukturreform durchführt. Im ersten Interview (Juni 1996) steckt der Umstrukturierungsprozess noch in den Anfängen, während er zur Zeit des zweiten Interviews (März 1998), also knapp zwei Jahre später, auf Hochtouren läuft. Fehlentscheidungen tragen „erste Früchte", wovon die Volkshochschule zu ihrem Leidwesen als „Anhängsel" der Stadt betroffen ist. Das Ziel dieses Umstrukturierungsprozesses war, zu entbürokratisieren, alte Strukturen abzubauen und dafür flexiblere und funktionstüchtigere zu schaffen sowie Verantwortung zu dezentralisieren. Für die VHS-Leitung war damit die Hoffnung verbunden, eigenständiger zu werden.

Aktuelle Situation

Der ganze Umstrukturierungsprozess sei mit einem „Wahnsinnsaufwand für den gesamten Verwaltungsapparat der Stadt Kommberg" (K 98, T 141-142) verbunden, berichtet die Kommberger Leitung. Nach mehr als zwei Jahren hätte die Kommune ihre Ziele nicht erreicht. Formal gäbe es zwar neue Begrifflichkeiten, jedoch ohne dass sich die Strukturen geändert hätten, gibt sie enttäuscht Auskunft:

„Vieles wird anders genannt, man gibt sich ja fortschrittlich mit den ganzen Wirtschaftsbegriffen und es wird nur noch vom Controlling geredet ... man gibt sich behördenfern, und ich würde sogar sagen, die Bürokratie hat sich verstärkt, soviel Verwaltungspapier hab' ich noch nie auf dem Schreibtisch gehabt. Abläufe haben sich nicht vereinfacht. Es machen andere Leute. Der Wasserkopf wurde durch einen neuen Wasserkopf ersetzt" (K 98, T 151-156).

Mit ihrer Enttäuschung ist sie in Kommberg nicht allein:

„Viele sind enttäuscht. Manche Verwaltungsleute: ‚oh ja' und ‚jetzt geht's vorwärts' und ‚weg von der staubigen Verwaltung'. Die sind jetzt alle frustriert, viel Zeit vergeudet, wenn man sich umhört, es gibt ganz viele auf unterschiedlichen Ebenen, die weg möchten, weil sie sagen: ‚Hier hält man es ja nicht aus'. Bleiben tun die, die schon immer geblieben sind, die Dinge aussitzen. Die sagen: ‚Es ist mir wichtig, dass ich Sicherheit habe', und das sind aber auch in besonderer Weise strukturierte Leute, derart sieht dann auch die Arbeit aus" (K 98, T 182-192).

Problematisch wird es insbesondere dann, wenn die Entscheidungsträger verunsichert sind und nicht wissen, was richtig ist für die Kommune. Immerhin wurde ein Teilziel erreicht, indem die VHS Kommberg etwas eigenständiger wurde. Nun ist sie „nicht mehr organisatorisches Anhängsel des Schulamtes, sondern ein eigener Bereich unter vielen anderen Bereichen" (K 98, T 217-218). Mit dieser Konstruktion hatten die Kommberger im vergangenen Jahr die Hoffnung verbunden, z. B. über die Ausschreibung einer Stelle entscheiden zu dürfen, doch

„das ist nun gestoppt worden. Es ist zum Teil auch so 'ne Scheineigenständigkeit. Es ist insofern eigenständiger, dass man viele Arbeitsabläufe selber machen muss, die bislang von anderen Stellen getätigt wurden, ohne dass es personell aufgestockt wurde. Das ist zum Teil eher problematisch. Der Personalnotstand, den wir immer haben, es ist schon schwer" (K 98, T 220-227).

Bei beiden Interviewterminen beklagt sie den extremen Personalmangel. Diese Not macht erfinderisch:

„Finanziell haben wir zunehmend gut gewirtschaftet in den letzten Jahren. Da haben wir ein paar Hintertüren geschaffen, Etatposten. Übertragbarkeit heißt, dass es nicht verloren geht am Ende des Jahres, sondern man es im nächsten Jahr hat. Dadurch haben wir uns finanzielle Freiräume geschaffen, die ganz wichtig sind, das sind eigentlich unsere neuen Freiheiten. Wir verwenden es dafür, was wir am meisten brauchen, Personal" (K 98, T 236-242).

Diese Freiräume entstehen aufgrund guter zwischenmenschlicher Beziehungen:

> „Die Freiräume entstehen nicht aufgrund geänderter Strukturen, das ist das, was mich eigentlich ärgert. Auch die Zusammenarbeit mit Ämtern läuft nicht, weil es in der Sache sinnvoll ist, sondern weil man sich mag oder kennt und weil man jetzt etwas für eine Person erbringt an Leistung. Das finde ich irgendwo irrsinnig. Aber so läuft es. So läuft es in der Stadtverwaltung" (K 98, T 131-136).

Viele ihrer „neuen Freiheiten" kann sie nur durch kleine, definitorische Tricks realisieren. Angenehm ist ihr das nicht, daher stellt sie sich immer wieder die Frage:

> „Muss es so sein? Bei einer anderen Rechtsform wäre es legal. E. V. wäre auch nicht mein angestrebtes Ziel, ich selbst hätte am liebsten 'ne gemeinnützige GmbH. Letztes Jahr gab's dann den Auftrag, mich sachkundig zu machen: Eigenbetrieb, eigene Rechtsform und so. Sechs Wochen später heißt es, ‚nein'" (K 98, T 227-231).

Auch sie hat verschiedene Rechtsstrukturen in ihrem Berufsleben kennengelernt. Und nachdem sie das Blut der Freiheit geleckt hatte, setzte sie mit ausreichend Kampfgeist sogar scheinbar Unmögliches um:

> „Es war ja nicht möglich, innerhalb eines Kalenderjahres quasi hieb- und stichfeste Zahlen zu kriegen, wie der Haushaltsstand ist. Es war nicht möglich, vom Personalamt 'n Ausdruck zu kriegen, wieviel Personalkosten sind gezahlt worden, und was geht jetzt für den Rest des Jahres raus. Das kriegen sie nicht, das kriegen sie bis heute nicht. Es gibt Pauschalzahlen, die natürlich verfälscht sind, die die verfälschen, und ihnen nicht weiterhelfen. Oder vorm Hochbauamt sind wir, weiß ich nicht, wie unangenehm aufgefallen, dass wir denen ständig im Nacken saßen und gesagt haben: ‚Was kostet die Maßnahme? Wieviel habt Ihr da ausgegeben? Habt Ihr noch Geld für uns?' Kein anderes Amt hat das gemacht. Das war total unüblich. Uns ist mittlerweile gelungen, im Herbst, nicht auf die Mark genau, wollen wir's nicht übertreiben, aber in etwa die Kenntnis zu kriegen, wie sieht der Haushalt aus, dass ich auch jonglieren und sagen kann, ich will soundsoviel für uns retten. Wenn man nicht weiß, wie ist der Stand der Dinge, kann man nichts machen und grandios, dass 'ne Stadt überhaupt leben und arbeiten kann. Auf der anderen Seite wird einem immer klarer, warum die Städte so verschuldet sind. Und wie zum Teil mit Geldern umgegangen wird. Skandalös" (K 98, T 247-256).

Die Schilderung erinnert an die Anekdote aus Gemeinheim, die ständig irgendetwas (hier: Scheren) von der Kommune fordert (vgl. S. 101). Auch die Kommberger sind hartnäckig mit ihrer Forderung nach Information. Ihr Freiheitsdrang ist groß und sie verhalten sich eigenständiger, als sie es ihrer Rechtsform nach müssten. Es wird auch deutlich, dass sich die kommunale Volkshochschule aufgrund ihrer ständigen Bürgernähe immer etwas fortschrittlicher gibt als andere städtische Einrich-

tungen, wie beispielsweise das Ordnungs- oder Bauamt. Im Vergleich zu anderen Ämtern weiß die Kommberger Leitung, dass „das ja auch nie ein typischer Behördenarbeitsplatz“ (K 98, T 199-200) ist.

Die VHS Kommberg arbeitet in der Verwaltung mit EDV zur Textverarbeitung und war zum Zeitpunkt des ersten Interviews dabei, die gesamte EDV auf das bundeslandspezifische Verwaltungsprogramm umzustellen, um auch die Anmeldung darüber laufen zu lassen: „Das ist ein sehr schwieriges Programm, nicht so ganz benutzer/innenfreundlich. Es ist mit sehr viel Schwierigkeiten verbunden, und wir können es nur ganz langsam umsetzen“ (K 96, 52.0). Der Impuls für die Installation dieses Programms kam sowohl von VHS-Mitarbeiter/innen als auch von städtischer Seite. Die Kommune verspricht sich von der Umstellung auf EDV Personaleinsparung, obwohl „nachgewiesen ist, dass das nicht Arbeitszeit spart, sondern es erhöht den Service und die Qualität“ (K 96, 52.0). Beim zweiten Termin ist allerdings zu erfahren, dass sich die VHS-Leitung gegen die städtischen Vorgaben durchgesetzt hat. Anstelle des komplizierten und nicht VHS-tauglichen Verwaltungsprogramms hat sie das von vielen Volkshochschulen, u. a. der VHS Eigendorf, genutzte SUPER erfolgreich installiert. Allerdings hatte sie mit der Implementierung gewartet, bis sie die Stelle für die Fachbereichsleitung für EDV besetzen konnte,

> „obwohl es ein Kostenproblem war und mit allen Schwierigkeiten, die damit verbunden sind. Aber letztendlich ist das so problemlos und so gut gelaufen. Was man mir zum Teil vorgeworfen hat, war, dass es nicht eher umgestellt worden ist. Sogar auch hier aus dem Haus, war das ein indirekter Vorwurf. Wobei ich sagen muss, die Praxis hat mir total recht gegeben, weil es total wichtig war, das hinauszuzögern bis die neue Kollegin da war“ (K 98, 52.0).

SUPER, worüber auch die Anmeldung läuft, wurde von der Herstellerfirma installiert und für die Wartung ist die EDV-Fachbereichsleiterin zuständig. Wenn man die Erfahrungen mit denen aus Eigendorf vergleicht, dann hat sich die zögerliche Haltung auf alle Fälle ausgezahlt. Es war richtig, auf Sicherheit zu setzen und die Implementierung technisch geschultem Personal anzuvertrauen.

Finanzierung

Die VHS Kommberg erhält beim ersten Interviewtermin 44 % öffentliche Mittel. Dieser Prozentsatz bleibt bei minimaler Veränderung – 43 % (1997) und 42 % (1998) – bis zum Untersuchungsende konstant.

1996 beträgt der Anteil an Teilnehmer/innenentgelten 39 % und steigt 1997 auf 43 % und 1998 auf 45 %. Die „Erträge müssen eigentlich abgeführt werden, aber wir versuchen im laufenden Jahr das Geld für unsere Zwecke zu verwenden. Da gibt's dann auch immer Schleichwege, aber offiziell geht es an die Stadt" (K 96, 58.0), lautet die Aussage der VHS-Leitung. Für die Finanzkontrolle ist intern die Geschäftsstellenleitung der VHS Kommberg zuständig. Mit Hilfe von Haushaltsüberwachungslisten kontrolliert sie die Transaktionen. Extern wird Kommberg von den kommunalen politischen Kontrollorganen überprüft.

Marketingumsetzung

Meine Frage „Wie erleben Sie Marketing in Kommberg?" amüsiert die VHS-Leitung:

„[lacht] Zunächst war überhaupt gar nicht so ein Denken da. Das hat auch was mit freier und städtischer Rechtsform zu tun. Diese Kommunalen haben viel weniger nötig gehabt, auf dem Markt anzubieten. Für mich war es selbstverständlich, weil ich das gelernt hatte. Als ich damit hierherkam, war ich ganz perplex, die haben mich angeguckt, was hat sie denn da für Verwirrung im Kopf. ‚Es kommt doch immer auf die hehren Inhalte an und nicht auf sowas Niederes wie Marketing.' Mittlerweile ist es natürlich so durch die völlig verhehrende Finanzsituation in Kommberg, dass es gar nicht anders geht, als dass man solche Überlegungen hat. Das ist 'ne Geschichte, die für Nordland, die nordländischen Volkshochschulen insgesamt gilt. Da gibt's sehr viele kommunale. Dieses Denken war, als ich hierher kam, überhaupt nicht da ... Mir kommt die Finanzsituation entgegen, als mal jetzt nicht nur ich, als komische Nudel aus dem Süden, das sagt, sondern eben die Kollegen landauf landab in Nordland mit solchen Forderungen konfrontiert werden, weil sie müssen. Dann hat es immer noch diesen Modecharakter, aber es wird über den Umweg eher annehmbar" (K 96, T 106-188).

Der Stand der faktischen Marketingumsetzung im ersten Interview in Kommberg sei

„[lacht] noch relativ in den Kinderschuhen. Wir haben versucht, das, was an Werbemaßnahmen läuft, so'n bisschen zu vereinheitlichen. Also mit einem Logo zum Wiedererkennungseffekt. Wir wollten uns mit der Gestaltung von Angeboten einheitlicher präsentieren. Also eben weg von den getippten Einladungs- und Handzetteln hin zu etwas schöner gestalteten Sachen. Vieles ist gar nicht möglich oder wird eher unterbunden von städtischer Seite dadurch, dass wir eben eingebunden sind in die städtische Verwaltungsgeschichte und nicht selbst Dinge entscheiden und einfach machen können. Das steht uns oft im Wege, ansonsten an Marketing in dem Sinn, im eigentlichen Sinn, findet relativ wenig statt" (K 96, T 146-154).

Im zweiten Interview berichtet sie davon, dass die Mitarbeiter/innen inzwischen dem Marketing gegenüber aufgeschlossener seien, beeinflusst durch die seit August 1996 eingestellte EDV-Kollegin, die in der VHS im süddeutschen Sommerhausen „ein anderes Denken und Handeln gewöhnt war, und da hab ich auch ein bisschen Unterstützung gekriegt und dann parallel durch die allgemeine Entwicklung, dass doch ein, zwei das auch stärker sehen als vorher“ (K 98, 11.1). Zum Stand des Marketing erläutert sie:

> „Wir bemühen uns darum, sicher mehr als vor 2, noch mehr als vor 5 Jahren, trotzdem ist in Kommberg – und das ist sicher untypisch – immer noch ein gewisser Nachholbedarf an Weiterbildung da, dergestalt, dass die Volkshochschule insgesamt gesehen den Weiterbildungsbedarf deckt. Wir profitieren von der Weiterbildungsdichte. Jemand, der unzufrieden ist, kann oder soll halt gehen, ich sag's jetzt mal so bös', dafür steht ein anderer Teilnehmer auf der Matte“ (K 98, 11.1).

Im Vergleich zu Baden-Württemberg habe Kommberg inzwischen „einiges aufgeholt, aber unterm Strich ist es immer noch so“ (K 98, 11.1). Dennoch: Wenn auch keine Marketingstrategie möglich ist, so wird wenigstens versucht, einem einheitlicheren Erscheinungsbild näherzukommen. Der erste Schritt ist – wie hier – meist die Gestaltung eines Logos, um wiedererkannt zu werden. Dies ist mit dem Ziel einer professionelleren Präsentation verbunden, die allerdings ihre Grenzen in kommunalen Rahmenvorgaben hat.

3.3.4 Die Volkshochschule Pilotstadt

Die kommunale Volkshochschule Pilotstadt nimmt seit Anfang 1996 teil an einem Pilotprojekt zur „Neuen Steuerung der Verwaltung“, das an das „Neue Steuerungsmodell“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (vgl. KGSt 1995, 1997) angelehnt ist. Zusammen mit dem Bauordnungsamt ist sie in das Projekt eingebunden, um für die übrigen Ämter nach der Projektphase als Modell zu fungieren. Beide Pilotämter sind budgetiert und müssen selbstständig mit den zur Verfügung gestellten Mitteln haushalten.

Aktuelle Situation

Die VHS Pilotstadt ist von der Pilotierung so sehr eingenommen, dass sich der erste Interviewtermin immer wieder nach hinten verschiebt. Die enorme Arbeitsüberlastung ist sichtbar und dennoch zeigt sich ein gewisser Stolz, dass sich die VHS im Vergleich zum anderen

Pilotamt so tapfer schlägt. Im Gegensatz tue dieses sich „einiges schwerer, dem gegenüber gerecht zu werden, was das neue Steuerungsmodell für die Verwaltung erfordert“ (P 97, T 28-30). Im Vergleich zur VHS habe das Bauordnungsamt erhebliche finanzielle Defizite. „Die VHS hat die Probe bestanden“ (P 97, T 114). Die Volkshochschule von Pilotstadt habe im Wintersemester 1996 die höchste Teilnehmerquote und die höchste Kursangebotszahl seit 1991, dies entspricht einer Steigerung von etwa 10 %. Nicht zuletzt wurde die Volkshochschule ausgewählt, weil sie schon immer aufgeschlossener war als andere Bereiche der Verwaltung (vgl. Kommberg), und sie nahm die Herausforderung an:

> „Wenn wir das Risiko nicht übernehmen und nichts probieren, das wird dann nie mehr probiert. Also müsst Ihr zulassen, dass wir das eine oder andere Riskante tun, wohlwissend, dass wir das nicht sehenden Auges an die Wand fahren. Dass man sagt, wie weit können wir gehen, um bestimmte Dinge auszuloten. Beispielsweise neue Räume anzumieten, mit dem Personal zu arbeiten, ohne dass ich gleich arbeitsrechtliche Probleme kriege. Wenn wir jetzt Leute mutwillig einstellen würden, die dann Anrecht haben auf eine Dauerposition, das können wir uns nicht leisten, ich kann in der Probezeit die Sicherheit nicht gewähren, dass der bei uns hängen bleibt, und es kommt hinzu bei ‘ner Einrichtung der Stadt mit 3.300 Mitarbeitern, da wird immer vom Arbeitsgericht gesagt werden, da bringt Ihr die Person schon noch unter. Die Stadt müsste diese Person übernehmen“ (P 97, T 353-360).

Völlig unproblematisch läuft die Sonderrolle als Pilotamt in einem städtischem Kreislauf jedoch nicht. Probleme tauchen dann auf, wenn die Volkshochschule zwar unter den Prämissen des neuen Steuerungsmodells laufen soll, aber nach wie vor mit anderen Ämtern in Kontakt tritt, die nach dem ‚alten Schema‘ arbeiten:

> „Wir kriegen laufend Probleme und wenn’s nur das ist, dass es einfach nicht gestoppt werden kann. Da geht über die EDV etwas raus, was alle Ämter betrifft. Z. B. wir müssten alle Mittel beantragen, wie es bisher der Fall war. Erst haben wir uns aufgeregt, weil da so ein Blödsinnn ankommt. Denn wir brauchen keine Mittel zu beantragen. Wir haben ein Budget, das ist festgelegt und abgesprochen und damit aus. Ich muss nicht jedes Ding begründen. Das stand aber da drin. Und so ist die alte Denke“ (P 97, T 347-349).

Dass die VHS ihre Pilotfunktion so bravourös meistert, hängt vor allem mit ihrem extremen personellen Einsatz zusammen: „Mittlerweile hatten wir 45 Arbeitssitzungen, wir sind ein Uhrwerk. Wir haben Mitarbeiterüberstunden von 239 Tagen“ (P 97, T 322-324). Die Motivation für die vielen Überstunden resultiere aus der „Freude an der Arbeit,

Identifikation mit der Sache, Engagement, weil man ein Ziel vor Augen hat“ (P 97, T 330). Auch zum zweiten Interview war die Situation hinsichtlich der Überstunden unverändert, doch die Stimmung hatte sich inzwischen verschlechtert: „Es läuft halt dauernd auf Hochtouren. Man merkt auch, dass die Haut dann sehr dünn wird, wenn irgendwo eine Erschütterung kommt, muss man Obacht geben, dass man alles schön wieder herunten hält. Die Gefahr, dass es eskaliert, ist groß“ (P 98, T 110-112). Diese Arbeitsleistung hat im Übrigen zu einer im erwachsenenbildnerischen Arbeitsfeld ungewöhnlichen und umstrittenen Maßnahme geführt: Gegen Ende des Untersuchungszeitraums hat die VHS Pilotstadt Zeitstechkarten eingeführt, um die Überstunden zu dokumentieren.

Nach zähem Ringen hat sich die VHS mit der Übertragbarkeit ihrer erwirtschafteten Einnahmen erste finanzielle Freiheiten – ähnlich wie Kommberg – erkämpft:

> „Wenn ich schon nicht monetär fördern kann, müsste ich doch wenigstens das Ergebnis als Frucht des Gesäten sehen. Das wollten die uns streitig machen, obwohl Spielregeln, die wir uns erkämpft haben, bestehen, dass die Ergebnisse aus diesem Jahr übertragen werden dürfen ins nächste Jahr … Wenn das positive Ergebnis, das wir erreicht haben, nicht sichtbar wird, dann frustriert das so, dass dann diese Begeisterung, die da war, umkippt“ (P 97, T 332-335).

Das selbst erwirtschaftete Geld möchte sie in Lehrmittel sowie in ein Beschallungs- und Stellwandsystem investieren. Sie bleibt auf dem Erfolgskurs und steuert gleich als nächstes Ziel einen Renovierungsetat an: „Neu ist, erkämpft von der VHS, ein Etat für Renovierungsarbeiten, Schönheitsreparaturen“ (P 97, T 64-66), womit der Eingangsbereich und ein Teil der Unterrichtsräume renoviert sowie ein Wegeleitsystem installiert werden soll. Es ist zu Anfang gar nicht so einfach, mit der kaufmännischen Freiheit umzugehen, und so muss sie mit der eigenverantwortlichen Anmietung von Räumen lernen, ein kaufmännisches Risiko einzugehen: „Im Risikofall wäre es um Kopf und Kragen gegangen, natürlich nicht im Extremfall, aber dann hätten die die Häme ausgegossen“ (P 97, T 108-110). Die soziale Kontrolle ist in der Kommune sehr groß und daher ist sie auch besonders stolz, dass sie gelernt hat, kaufmännisch zu agieren, indem sie den Quadratmeterpreis der Mieträume um 35 % heruntergehandelt hat. Auch die anderen städtischen Ämter respektieren das Engagement der Volkshochschule und scheuen gleichzeitig die Neuerungen, wenn sie meinen:

„‚Ihr seid selber schuld, dass Ihr das macht.' Die ganze Arbeit, die wir jetzt zu leisten haben, das ist ja Zeit, die wir eingebracht haben, die neidet uns niemand. Im Gegenteil, die sagen, ‚Gott sei Dank, dass wir das nicht machen müssen.' Und aufgrund der Schwierigkeiten, die wir jetzt durchboxen mussten, haben viele gesagt: ‚Um Gottes willen, wenn das auf uns zukommt'" (P 97, T 351-353).

Problematisch am Neuen Steuerungsmodell sei, dass ihm der wissenschaftliche Background fehle und es keinerlei Hilfestellung durch eine „umsetzbare Handreichung" (P 97, T 34) gebe. Denn letztlich ist die Volkshochschule völlig auf sich allein gestellt. Im zweiten Interview spricht die VHS-Leitung die Arbeitsweise der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) an:

„Da ist ein gewisser Stillstand eingetreten, es ist ganz schlimm. Im Endeffekt ist bei der KGSt praktisch eine Kehrtwende gemacht worden, die haben alles, was denkbar ist, Produktplan, schön langsam gewendet. Die Katastrophe ist, dass dadurch keinerlei Handhabung mehr gegeben ist. Sie sagen: ‚Was müssen wir dauernd das Rad neu erfinden, es kann doch sein, dass wir uns an etwas anlehnen.' So müssen wir alles für uns adaptieren. Da ist doch schon einiges für alle so frustrierend gewesen, dass wir sagen müssen, da scheint eine gewisse Stagnation vorzuliegen" (P 98, T 199-208).

Die Umstrukturierung nach dem Neuen Steuerungsmodell bringt jedoch in der Volkshochschule einiges in Bewegung, starre Strukturen werden flexibler, indem sich Arbeitsplätze und deren Vergütung verändert haben.

„Das heißt eben, dass sich eine Stelle u. U. so verändert durch die Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass man nicht mehr sagen kann, ‚da ist eine Stelle, und da kommst Du drauf und bleibst da bis in alle Ewigkeit'. Drum haben wir auch innerhalb von kürzester Zeit bestimmt das dritte Mal den Geschäftsverteilungsplan ändern müssen. Ich finde, da ist auch schon ein bisschen Bewegung angebahnt und angeregt worden, dass die Beamten anderer Pilotstädter Ämter offener sind. Man merkt jetzt, dass die auf Ideen eher ansprechbar sind, dass dies nicht, ‚das ist das System', und ‚das geht nicht, das ist so eingeführt worden, und das wird so bewertet', sondern sie legen ihre Spielregeln auf, und man kann dann diskutieren. Die können nicht mehr so gelten für den Platz, den muss man neu bewerten. Das ist im Endeffekt die am meisten glaubhafte Bewertung und Motivation für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dass man sieht, dass sich was getan hat. Es hat jetzt alles verändert bis zu meinem Arbeitsplatz" (P 98, T 149-157).

Einen zweiten interessanten Nebeneffekt beobachtet die VHS-Leitung: Mit der neuen Selbstständigkeit hat auch eine verstärkte Pro-

dukt- und Kundenorientierung eingesetzt. Heute ist die VHS Pilotstadt stärker am Produkt interessiert und stellt sich bereits bei der Planung die Frage: „Für wen ist es gedacht?“ (P 97, T 43). Neu sind auch Fragen der Teilnehmergewinnung und der Leistungsverbesserung. Bereits vor der Pilotphase verlangte der Kämmerer, dass die Volkshochschule

> „allmählich das Defizit mindern und wenigstens eine Mehreinnahme von 10 % erwirtschaften muss. Es waren zwar Vorgaben da, an die sich die VHS halten musste, aber die Strukturen verlangten keine Eigenaktivitäten im Sinne des Produktverkaufs. Das wäre auch gar nicht möglich gewesen, da die Ausgabenrechte auf verschiedenen Querschnittsämtern verteilt waren ... Sollte zum Beispiel im VHS-Haus was getüncht werden, gab's eine Hausbegehung eines Vertreters der Bauverwaltung, der entschied, was im finanziell Möglichen des städtischen Haushaltes war“ (P 97, T 49-64).

Im Vergleich zu früher habe sich schon Wesentliches geändert. Wenn die Einnahmen „nicht so ganz geglückt waren, sind sie durch die Substitution der Stadt ergänzt worden“ (P 97, T 38) (vgl. Eigendorf). Früher konnte „Geld nicht schnell fließen ... Wenn man früher Geld brauchte, ging man zum Kämmerer zum ‚Streichkonzert' und hat Haushaltsmittel beantragt“ (P 97, T 74-83). Problematisch an dieser Konstellation war, dass der Kämmerer „in die Inhalte hineinregiert“ (P 97, T 85) hatte und gleichzeitig kein Verständnis für die Belange der Erwachsenenbildung dagewesen sei: „Die VHS war immer in der schlechteren Position. Heizung war ausgeschaltet, vorm Unterricht wird geputzt, das heißt die Schulräume waren nicht in wünschenswertem Zustand“ (P 97, T 89-92).

Wie im zweiten Interview zu erfahren war, wurde die Pilotphase um drei Jahre erweitert. Bis Ende 2000 sollte die gesamte Stadtverwaltung nach dem Neuen Steuerungsmodell umstrukturiert sein. Als Anerkennung für ihre Leistung lud der Bürgermeister von Pilotstadt die gesamte VHS-Belegschaft ins Rathaus zum großen Dinner ein und sicherte seine Unterstützung zu. Rückblickend ist die Pilotstädter VHS-Leitung stolz auf die Unabhängigkeit und bilanziert zufrieden, dass die antizipierten Sorgen über den Umgang mit den Finanzen ‚kleiner ausgefallen' sind.

Schließlich ist zu konstatieren: Die Volkshochschule – lange Zeit ungeliebtes Kind der Stadtverwaltung – hat einen enormen Ehrgeiz entwickelt, sich und den anderen städtischen Ämtern zu beweisen, dass sie das Pilotprojekt erfolgreich durchführt. Dies ist im Kampf gegen alle potenziellen Spötter mit extremer Mehrarbeit und Konkurrenz mit dem anderen Pilotamt verbunden. Doch die harte Arbeit zahlt sich aus. Die

VHS Pilotstadt erobert sich ansatzweise finanzielle Autonomie. Im Vergleich zu früher kann sie neuerdings in bescheidenem Maße mit den übertragenen, selbsterwirtschafteten Geldern selbst disponieren, gewinnt neue Budgets, Anerkennung und weitere Unterstützung vom Bürgermeister. Alles ist ein wenig in Bewegung geraten. In der Retrospektive stellt sich der zweijährige Umlernprozess – ohne die enorme Arbeitsbelastung zu vergessen – in mehrerlei Hinsicht erfolgreich dar: Erstens hat sich die VHS der Herausforderung, finanzielle Verantwortung zu übernehmen, gestellt und nimmt sie inzwischen als erworbene Freiheit wahr. Zweitens haben die Mitarbeiter/innen gelernt, mit Ärger umzugehen, Kritik nicht persönlich zu nehmen und Distanz zu gewinnen. Drittens hat sich auch die Zusammenarbeit mit anderen Ämtern verbessert, die Ämter kooperieren mehr und legen die „Spielregeln" offen, womit eine Verhandlungsbasis geschaffen ist. Und zum Stand der EDV ist kurz zu sagen: Auch hier gibt es keine erwähnenswerten Problem, sie funktioniert und die Rechner sind miteinander vernetzt.

Finanzierung

1996 betrug der Anteil an öffentlichen Zuschüssen bei der VHS Pilotstadt 33 %. Er stieg 1997 auf 45 % und sank im nächsten Jahr auf 36 %. Diese Schwankungen sind enorm. Analog dazu verhalten sich die Anteile der Teilnehmer/innenentgelte am VHS-Haushalt. 1996 finanzieren die Teilnehmer/innen die VHS Pilotstadt zu 55 %, 1997 zu 47 % und 1998 wieder zu 55 %, damit beläuft sich der selbsterwirtschaftete Teil auf (mehr als) 50 %. Angesichts der Rechtsform als kommunale VHS sind dies unerwartet hohe Zahlen.

Marketingumsetzung

Die Pilotfunktion verhindert Marketingerwägungen und – so erklärt die Pilotstädter Leitung – ihre Volkshochschule sei aufgrund des Steuerungsmodells „in gewisser Weise zurückgeworfen worden gegenüber dem Marketing" (P 97, T 25):

> „Wir haben jetzt keine Anstrengungen in dieser Richtung mehr so gezielt gemacht. Wir sind jetzt erst einmal dabei, uns die Bedarfsanalyse anzutun und dann aus der Analyse heraus das Konzept zu entwickeln. Ich kann mir's einfach nicht leisten, jetzt 'ne Spielerei zu machen, sondern ich muss dann intensiv rangehen. Wenn wir die Analyse auf dem Tisch haben, müssen wir uns dann Rat von außen holen" (P 98, 35.1).

Prioritär ist die Strukturierung der Einheit Erwachsenenbildung im Rahmen der Stadtverwaltung. Sie verbindet mit einer Marketing-Strategie der Zukunft, „dass zumindest bekannt ist, wie man künftig handeln muss. Die Strategie bringt es, dass alle mit gleicher Information nach vorne gehen“ (P 98, 11.2).

3.4 Zusammenfassung

An den rechtlichen und strukturellen Differenzen zwischen den Volkshochschulen zeichnen sich bereits unterschiedliche Voraussetzungen für die Marketingimplementierung ab. Mit Bezug zur EDV stellen sich die Volkshochschulen in unterschiedlichen Stadien dar. In zwei Volkshochschulen gibt es keinerlei Probleme, in Eigendorf sind sie hingegen massiv und in Kommberg wurden sie rechtzeitig erkannt und gelöst. Dennoch zeigt sich, dass es einen Unterschied darstellt, Personalcomputer zur Textverarbeitung einzusetzen oder die Teilnehmer/innendaten per EDV in einer Datenbank mit VHS-spezifischer Software zu erfassen. Letzteres ist aufgrund der Vernetzung (zumindest in der Anmeldung) mit weitaus größeren Schwierigkeiten verbunden.

An der Finanzierung der Volkshochschulen ist abzulesen, dass die VHS Eigendorf trotz freierer Rechtsform von allen untersuchten Volkshochschulen über den gesamten Untersuchungszeitraum diejenige ist, welche von öffentlicher Seite mit 57 bis 66 % die größte Förderung erhält. Um den geringsten Anteil konkurrieren die VHS Pilotstadt (1996) und die VHS Gemeinheim (1997 und 1998). Ganz gut versorgt ist die VHS Kommberg mit konstanten 42 bis 44 %. Schwankungen haben die drei anderen zu verzeichnen. In Eigendorf und Gemeinheim werden von 1996 auf 1997 die Förderungen um 9 bzw. 11 % reduziert und bleiben dann auf dem niedrigeren Niveau. Genau umgekehrt verhält es sich in Pilotstadt im gleichen Zeitraum. Dort steigt der Anteil der Zuschüsse um mehr als ein Drittel von 1996 auf 1997 und fällt dann wieder auf ein etwas höheres Niveau als 1996 ab. Allen Vorurteilen zum Trotz wendet die kommunale VHS Pilotstadt 1996 mit 55 % von allen vier untersuchten Volkshochschulen den größten Eigenanteil durch die Teilnehmer/innenentgelte auf. Ab 1997 läuft ihr dann die gGmbH den Rang mit 57 % (1997) und 58 % (1998) ab. An dritter Stelle steht die kommunale VHS Kommberg konstant mit Anteilen zwischen 39 und 45 % in steigender Tendenz. Und die VHS Eigendorf bildet mit ihrem Anteil an Teilnehmer/innenentgelten zwischen 30 und 33 % das Schlusslicht. Hier scheint die Rechtsform keine wesentliche Einflussgröße auf die Finanzierungs-

gewichtungen zu sein, da die kommunalen Volkshochschulen gegenüber den sogenannten freieren Rechtsformen wie Eigenbetrieb und gGmbH nicht besser gestellt sind.

Zum Stand der Marketingumsetzung äußern sich alle bis auf die VHS-Leitung der gGmbH sehr bescheiden. Die Eigendorfer/innen sehen ausbaufähige Ansätze, die Gemeinheimer „machen immer Marketing", die Kommberger „stecken noch in den Kinderschuhen" und die Pilotstädter sehen sich angesichts der Pilotfunktion gegenüber Marketing „zurückgeworfen".

V. Marketingpraxis an Volkshochschulen

1. Persönlicher Hintergrund der Interviewpartner/innen

1.1 VHS-Bezug

Berufssozialisation

Knapp ein Drittel (4) der elf Befragten wählte als Berufseinstieg die Arbeit in der Volkshochschule, drei Personen kamen nach dem Studium und eine kam nach der Promotion zur VHS. Die übrigen sieben sammelten zuvor Berufserfahrung als Lehrer/in (4), als Journalist/in (2) und als Wissenschaftliche/r Assistent/in (1). Davon arbeiteten sechs Befragte zwischen 2 und 6 Jahren und eine Person über zwanzig Jahre außerhalb der Volkshochschule.

Der überwiegende Teil (10) der Interviewten blickt auf eine klassische VHS-Karriere zurück. Hiervon sind drei Befragte durch Lehrtätigkeit in die VHS-Arbeit „gerutscht", vier waren hauptberuflich pädagogische Mitarbeiter/innen (HpM), bevor sie sich erfolgreich auf die Stelle der (Fachbereichs-)Leitung beworben haben, und zwei stiegen direkt als Fachbereichsleiter/innen in die VHS-Arbeit ein. Eine Person gehörte zur „ersten Truppe, die das hauptberuflich gemacht hat. Das war 1960. Das waren damals drei Leute in der Volkshochschule, jeder hat alles gemacht, und dann hat man aufgebaut. Heute sind es 25 HpM". Sechs Befragte sammelten Erfahrung in der Fachbereichsleitung, bevor sie – in fünf Fällen – die Leitung ihrer bzw. einer anderen Volkshochschule übernommen haben. Sie alle haben ihr Handwerk ‚von der Pike auf' gelernt. Eine Person entdeckte nach über 20-jähriger Berufspraxis in Industrie und Journalismus die VHS als Arbeitgeber. In Bezug auf Marketing haben die Befragten größtenteils ihre berufliche Qualifikation in genuin pädagogischen Feldern erworben. Ihre professionellen Wurzeln liegen in den Geistes- und Sozial-, kaum in den Wirtschaftswissenschaften.

Motivation, zur Volkshochschule zu gehen

Die Motivation der Interviewten, zur VHS zu gehen, war sehr unterschiedlich. Zwei Personen (E5, 7) wurden von „Mentoren" aus der Volkshochschule protegiert, für zwei (K, P) Befragte war die Arbeit in der Volkshochschule während des Studiums bzw. der (angestrebten) Promotion eine Erwerbsmöglichkeit: „Es hat sich nahtlos ergeben. Ursprüng-

lich wollte ich promovieren, wollte nur Geld verdienen an der Volkshochschule, und dann bin ich einfach dort hängengeblieben, weil's mir Spaß gemacht hat" (K 96, T 20). Für eine Person (E6) war es der Absprung aus der Wissenschaft und für eine andere (E8) die Chance, von der Freiberuflichkeit zum Angestelltendasein zu wechseln. Vier Lehrer/innen kamen zur VHS, entweder weil die Lehrerarbeitslosigkeit ausbrach (E1, 2) oder weil sie aus politischen Gründen vom Schuldienst suspendiert wurden (E4) bzw. weil die Arbeit in der Schule keinen Spaß machte (E3). Die Gemeinheimer Leitung wollte in die VHS, um in der politischen Bildung mitzuwirken.

Berufszufriedenheit

Der Großteil (10 von 11) der Befragten ist zum Zeitpunkt des ersten Interviews sehr zufrieden mit seiner Arbeit, nur eine Person (K) ist unzufrieden. Bis zum zweiten Interviewtermin hat sich die positive Stimmung bei fast allen Befragten ins Negative verkehrt. Nun ist die Mehrheit (E1, 2, 5, 6, 7, 8, G, K) unzufrieden, lediglich drei (E3, E4, P) fühlen sich in ihrem Arbeitsumfeld uneingeschränkt wohl. Das heißt, bei sieben – davon sechs Eigendorfer/innen – ist die Stimmung umgeschlagen in Unzufriedenheit. Es verwundert nicht, dass bis auf zwei alle Eigendorfer/innen den Grund für ihr Unwohlsein in der Finanzkrise sehen. Zwei der Verstimmten betonen, dass der Arbeitsplatz per se und prinzipiell die Arbeit in der VHS für sie das Richtige sei, die aktuelle Krisensituation mache sie jedoch unzufrieden: „Die Einrichtung hat so viele Probleme, die in jeden Arbeitsplatz reinreichen. Man hat sehr viele Dinge am Hals, die man nicht selbst lösen kann" (E1 98, T 10-11). „Die Zufriedenheit ist eher theoretisch im Moment. Da es im Prinzip immer noch eine sehr schöne Arbeit ist, aber dass diese im Moment unter Bedingungen stattfindet, die ziemlich schrecklich sind" (E2 98, T 12-15). Eine andere Person hat inzwischen gekündigt, zwei weitere (E2, K) haben ihre Stunden reduziert: „Vor zwei Jahren hatte ich ja schon reduziert, um es überhaupt aushalten zu können. Das schaffe ich in weiten Teilen auch. Man versucht sich zu arrangieren und die Priorität im Privatleben zu setzen" (K 98, T 18-20) und zwei (E8, G), die kurz vor ihrer Pensionierung stehen, sind betrübt, dass am Ende ihres Arbeitslebens die Institution in eine Notlage geraten ist bzw. übergabefähig gemacht werden muss. Bei einer Person ist die Stimmungslage das zweite Mal sogar besser als beim ersten Interview. Ihre Freude resultiert aus dem Umzug in ein neues VHS-Gebäude. Endlich verfügt sie über genügend Unterrichtsräume. Ein Wer-

mutstropfen hat das Ganze jedoch: Niemand in der Eigendorfer VHS kann diese Freude angesichts der Notlage teilen. Ganz im Gegenteil. In dieser Finanzkrise können die anderen nicht nachvollziehen, weshalb E4 gerade jetzt ein neues Haus bekommt. Bei ihnen findet sich eher Unverständnis über die Maßlosigkeit dieser BVHS bzw. Neid auf die neuen Räume. Sie boykottieren das von einer PR-Agentur inszenierte Umzugsspektakel, zu dem sie alle eingeladen waren, und helfen nicht beim Umzug, worüber die Leitung dieser BVHS enttäuscht ist.

> „Wir haben nach 40 Jahren Kampf endlich ein Haus, ein eigenes und als letzte Bereichsvolkshochschule. Es ist in der Volkshochschule so wenig Luft da, dass das adäquat wahrgenommen werden kann. Das tut mir für alle sehr leid. Jetzt ist es endlich da, lang erstritten, es belastet den Haushalt unerhört, auch wenn es dafür 'ne politische Entscheidung gab von '91/'92, wo die Mittel auch zur Verfügung gestellt wurden. Es belastet natürlich mindestens im Kontakt mit Menschen, ganz intern, weil überall auch bei uns geguckt wird, was können wir alles streichen" (E4 98, T 64-74).

Unterrichtstätigkeit

Zu ihrer Unterrichtstätigkeit an der VHS wurden alle elf Expert/innen befragt. Die Hälfte dieses Personenkreises (E3, 4, 7, G, P) unterrichtet im gesamten Untersuchungszeitraum. Die anderen Nicht-Unterrichtenden (E1, 2, 5, 6, 8, K) vermissen diese Tätigkeit „Ich habe jahrelang unterrichtet an der VHS parallel zum Fachbereich immer zwei Kurse die Woche, zwei Kurse pro Semester, ein Rhetorik-, ein Malkurs. Leiste ich mir zeitlich nicht mehr, leider. Es wäre eine Erholung" (E2 98, T 61-65), „Seit ich die Bereichsvolkshochschulleitung habe, habe ich einen Kurs angekündigt, der nicht zustandegekommen ist. Ich würde es jetzt nicht mehr schaffen. Ich finde es wünschenswert, direkter Kontakt mit den Teilnehmern" (E5 98, T 69-71). Auch die Kommberger Leitung bestätigt das: „Immer wieder bin ich in Versuchung geführt. Es ist eine Frage von Arbeitsumfang. Es wäre noch ein zusätzliches Extra. Ich war im Moment gerade wieder am Überlegen, weil es viel mit Berufszufriedenheit zu tun hat. Unheimlich viel. Ich hab's bisher nicht gemacht" (K 98, T 57-62).

Diejenigen, die zum unterrichtenden Teil gehören, müssen sich von den „Managementaufgaben" abgrenzen. Dennoch, sie tun es, um sich etwas Gutes zu gönnen. Sie leisten sich den Kontakt zur Teilnehmerschaft: „Ich mach' einmal im Jahr 'ne Bildungsurlaubsveranstaltung, das ist mein Bonbon, das ich mir unbedingt erhalte. Mir dieses Jahr nicht erhalten habe wegen des Umzugs, weil ich immer geguckt hab', was

kann ich streichen, das konnte ich dann streichen, werde ich aber wieder tun“ (E4 98, T 87-90).

Auch wenn die Abgrenzung vom Tagesgeschäft nicht so einfach zu bewerkstelligen, sondern mühevoll ist, lohnt es sich. Es sind nicht die klassischen Kurse, die ein ganzes Semester laufen. Die Leitungen haben elegante Lösungen gefunden, um den unterrichtenden Teil ihrer Arbeit mit den Managementaufgaben zu vereinbaren. Sie bieten Blockveranstaltungen an, halten Vorträge, gestalten einzelne Abende in Seniorenclubs, übernehmen Diskussionsleitungen auf Sonderveranstaltungen und begleiten Studienreisen. Dennoch, keine der befragten Personen gibt regelmäßig Kurse in ihrer Volkshochschule. Aus Zeitgründen ist dies nicht mehr möglich. Wenn überhaupt noch im engeren Sinn pädagogisch gearbeitet wird, so auf der Ebene von Moderationen und Diskussionsleitung. Der Anteil an praktischer Erwachsenenbildung schwand bei allen im Laufe der Zeit. Dies ist angesichts der artikulierten Unzufriedenheit bedenklich, da die meisten Befragten das Unterrichten vermissen, das ihnen ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit zurückgeben würde. Es wäre sicherlich sinnvoll, Zeit zum Unterrichten einzuplanen, da viele dies als Kompensation für die ungeliebten Verwaltungs- und Managementaufgaben betrachten. Auffallend ist, wie positiv das Unterrichten von allen bewertet wird. Sie haben auch aus berufssozialisatorischer Sicht das Handwerk ‚von der Pike auf‘ gelernt.

1.2 Marketing-Bezug

Erste Berührung mit Marketing

Bereits in den frühen 1970er Jahren hat der Großteil (E2, 3, 4, 5, 8, G) der elf Befragten zum ersten Mal bewusst von „Marketing“ gehört: „Das Wort war noch nicht sehr lange auf dem Markt, da haben wir schon was vom Marketing genommen. Unser Landesverband war schon immer Einzelkämpfer. Mit Marktforschungsinstituten haben wir früh verbandsweit Einzeluntersuchungen gemacht“ (G 97, 9.1f.). Vier der Befragten erinnern sich daran, erst in den 1980er Jahren davon Kenntnis genommen zu haben, eine VHS-Leitung (E7) Anfang, eine andere Mitte (K) und zwei Befragte (E1, E6) Ende der 1980er Jahre. Als Letzte hat sich damit seit 1992 die VHS-Leitung aus Pilotstadt beschäftigt.

Die meisten (E1, 4, 6, 7, G, P) haben den Marketingbegriff nicht in ihrer Ausbildung, sondern erst in der Volkshochschule kennengelernt, und zwar bis auf eine Person (P) bereits in den ersten Jahren ihres Berufseinstiegs. Dabei hatten sie unterschiedlichen Zugang

zu diesem Begriff. Die Gemeinheimer Leitung hat ihn in VHS-übergreifendem Kontext in einer der DVV-Arbeitsgruppen kennengelernt. Bei den anderen tauchte der Begriff im direkten VHS-Umfeld auf. Manche beschreiben, dass Marketing vereinzelt in Diskussionen thematisiert wurde: „Der aktive Umgang war eher fließend. Solche Situationen zum Beispiel: Jemand hat das Wort in den Mund genommen, dann gab's bei den anderen so ein Verhalten mit links und rechts gucken: ‚aha!, mh!' – das gibt's schon ganz lange" (E4 96, 9.0). Andere berichten von Schlüsselerlebnissen, die bei ihnen die Auseinandersetzung mit Marketing provozierten.

> „Als ich gezwungen war, professioneller mit diesen Dingen umzugehen. In einer Kleinstadt hat 'ne Volkshochschule 'ne sehr dominante Rolle, was das Weiterbildungsangebot betrifft, dort ist man auf ein hervorragendes Marketing angewiesen, weil es Konkurrenz gibt vom Fernsehen, den Gärten, von den vielen Vereinen. Da fing ich an, das zum ersten Mal ernstzunehmen und es für einen Begriff anzusehen, mit dem ich was zu tun hatte, denn bis dahin war es ein Begriff einer fremden Welt, mit der ich nichts zu tun hatte" (E6 97, 9.1).

Auch der Rechtsformwechsel von der kommunalen VHS zum Eigenbetrieb bewirkte eine Auseinandersetzung mit der Thematik: „Was den Kontext der VHS angeht, ging das im Grunde mit der Umwandlungsdiskussion los. Bei uns fing es so langsam an oder als wir umgewandelt waren. Aber ingesamt, ich habe mich mit Marketing nie ausführlicher beschäftigt, früher, da kann ich mich nicht so genau erinnern" (E1 96, T 199-203).

Drei Personen (E2, 3, K) kennen Marketing aus dem Studium, „aber damals war es noch nicht so ausgefeilt wie heute" (E3 96, 9.0), eine Person (E8) durch ihre berufliche Tätigkeit in der Industrie und eine andere (E5) hat ihn im Kontext der Berufstätigkeit des Ehepartners kennengelernt.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass alle zufällig mit dem Begriff in Berührung kamen. Die Auseinandersetzung damit wurde durch äußere Umstände evoziert. Insofern wollte ich wissen, inwiefern es Berührungsängste mit Marketing gab und wie sie das Auftauchen des Begriffs erlebt haben.

Berührungsängste

In der Literatur werden die Berührungsängste von Erwachsenenpädagog/innen bei ihrer zögerlichen Annäherung an das Marketing

mehrfach thematisiert und kritisiert (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 231; Maisberger 1991, S. 122; Nolda 1998, S. 7).

Berührungsängste kennen alle Befragten entweder aus eigener Erfahrung oder aus der Beobachtung. Fünf (E6, 8, K, L, P) der zwölf Befragten illustrieren die Abwehrhaltung anderer, indem sie die ihnen entgegengebrachten Gegenpositionen zitieren: „Es kommt doch immer auf die hehren Inhalte an und nicht auf sowas Niederes wie Marketing" (K 96, 7.0).

> „Es ist unanständig, über Geld redet man nicht. Diese Gefahr, die man zugelassen hat, durch diese Dichotomie ist, dass man sagt, die Welt ist geteilt zwischen dieser hehren nicht umschreibbaren guten Welt und der bösen, die mit der Materie zu tun hat. Es ist eine Schutzbehauptung derer, die sich nicht reinschauen lassen wollen. Wenn man was Gutes leistet, kann man es auch messen" (P 96, 7.0).

> „Nicht jedem ging es so wie mir, dass es mir völlig einleuchtet, dass man das ordentlich rüberbringen muss, sondern manche hatten hier auch das Gefühl, sie werden mit milieufremden Forderungen überzogen, die sie im Grunde entfremdeten von dem, was sie früher für ihre Identität gehalten haben. Dass das gar nicht so sein muss und dass das eine das andere möglicherweise sogar besser unter die Leute bringen und das Gesamtprodukt verbessern kann, das muss man erst erfahren haben. Ich glaube, die Institution ist da sehr weit fortgeschritten" (E6 97, 6.7).

Einige Befragte erinnern sich an die Zeit, als sie selbst von Marketing noch nicht überzeugt waren: „Mit Marketing habe ich mich im Studium nicht beschäftigt, war ja auch eher in der Pädagogenzunft etwas, womit man sich die Finger dreckig machte. Seinerzeit gab's da durchaus Berührungsängste" (E1 96, 7.0).

> „Eine gedämpfte Aufmerksamkeit war an den Volkshochschulen immer da, das zeigt die Literatur, die Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen, aber eine Verbindung mit der Marketinglehre und ihren Erkenntnissen war nie da, die war von der Kultur her verpönt. Das war ein Bereich, in den man nicht hineinging, nicht hineinwollte. Das waren die aus der Industrie, der freien Wirtschaft, da gab's, gibt es, große Berührungsängste. Es gehört immer noch nicht zum gängigen, aktiven Wortschatz aller Bildungsplaner in Eigendorf. Die Terminologie kommt ja nicht aus der EB, die kommt nun mal aus den Wirtschaftswissenschaften, und da gab's lange Berührungsängste" (E4 96, 7.0/9.0).

Andere beteuern, mit Marketing keinerlei Probleme zu haben: „Marketing ist für mich kein Reizwort" (G 97, 7.2).

> „Das macht die zentrale Statistikabteilung, dass sie einmal pro Woche den Anmeldestand erfasst und dann sagt, soviele haben sich angemeldet, das bedeutet

das in Ertrag und das an Honorarausgaben. Bezogen auf Euer Einnahmesoll steht ihr jetzt soundso da und bezogen auf das gesamte Einnahmesoll der Volkshochschule stehen wir alle zusammen soundso da. Das ist gut, um auch Trends ablesen zu können und auch die Instrumentarien zu entwickeln" (E1 98, T 181-183).

Einige weisen auf die Problematik der Wirtschaftlichkeit „sozialer Aufgaben" hin.

„Ich habe nicht soviele Berührungsängste mit ökonomischen Fragen, ich werte die Deckungsbeitragslisten regelmäßig aus und bin ganz zufrieden, wenn ich sehe, aha, wir liegen etwas über dem,was wir bräuchten. Schwierig wird's nur, wenn die Volkshochschule in solche Sparzwänge kommen sollte, dass die Einnahmesolls so hochgefahren werden müssten, dann besteht die Gefahr, dass man abspaltet, was zu den sozialen Aufgaben zählt. Die ist schon da" (E5 96, T 145-149).

Es lässt sich festhalten, dass Marketing gegenüber den anfänglichen Berührungsängsten inzwischen ins erwachsenenpädagogische Repertoire aufgenommen wurde. Es gehört zum Standardwissen und ist wesentlicher Bestandteil des VHS-Alltags.

Begriffsverständnis Marketing

Zu allererst ist festzustellen, dass „Marketing" allen ein geläufiger Begriff ist. Auf die Bitte, ihn zu definieren, geben zehn (E1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, G, K, P) von elf eher allgemeine Antworten:

Marketing ist

- „die Unterstützung der Erhöhung von Absatz- und Gewinnchancen, das Gewinnen und Vergrößern von Marktanteilen" (E5 96, 5.2);
- „eine Strategie, die alle Elemente beinhaltet, die verkaufsfördernd sind. Steuerungsinstrumente finden und nutzen. Kostenbewusstsein entwickeln, Wissen über eine Relation von Kosten und Nutzen" (E1 96, 5.3);
- die „Bandbreite von Produkt, Vermarktung des Produkts, Gestaltung, Kosten, Leistung, Führungsdispositionen, Koordination der Führung, Kundenorientierung" (P 97, 5.1), „Marketing ist Quantifizierbarkeit. Ich muss was umschreiben können, damit ich bis zum Controlling Entscheidungen treffen kann" (P 97, 5.1);
- „der Versuch, Marktlücken ausfindig zu machen, Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen zu erkennen, die dafür notwendigen Produkte zu entwickeln, sie marktgerecht aufzubereiten und im

Zusammenhang mit dem Vertrieb in Vertriebskanäle zu bringen“ (E8 96, 5,4);
- „alles, was mit dem Markt zusammenhängt, Marktbeobachtung, Marktanalyse, Kooperationspartner, Konkurrenzen, Kundenorientierung, Eigenstellenwert im Markt, Produktpalette und Markt. Alle Maßnahmen dies zu beeinflussen“ (E3 96, 5.3f.);
- „Auf den Nenner gebracht. Das Know-how wie man Dinge gut verkauft“ (K 96, 5.1);
- „ein Stück Handwerkszeug, eine Herangehensweise. Jeder, der plant, ein Produkt zu verkaufen, macht Marketing“ (E4 96, 10.5);
- „Marketing ist eine nüchterne Geschäftssache“ (G 98, 10.7).

Am weitreichendsten ist folgende Erläuterung: „ein systematisches Herangehen an die Studie des Marktes. Eine systematische Stärken- und Schwächenanalyse des eigenen Leistungsprofils und das Anpassen des eigenen Produktes über die 4 P's: Produktpalette, Platzierung, Preis und Promotion“ (E6 97, 6.7).

Bei den Definitionen ist alles dabei, was Marketing charakterisiert: die kommerzielle Ausrichtung: Kosten-Nutzen-Relation, Gewinn, Marktanteil, Verkaufsförderung, Absatz, Vermarktung; die strategische Ausrichtung: Planung, Strategie; das systematische Herangehen: Marktbeobachtung, -analyse, Stärken- und Schwächenanalyse, 4 P's, Produkt- und Preispolitik, Dienstleistung, Werbung, Werbestrategie, Vertrieb, Kundenorientierung, Controlling.

Manche definieren Marketing ganz allgemein, ohne zur Volkshochschule einen Bezug herzustellen. Dabei benutzen sie zur Erläuterung ihres Marketingverständnisses eine Anzahl abstrakter, direkt aus der Marketinglehre übernommener und aneinandergereihter Begriffe, die bei manchen auswendig gelernt erscheinen.

Im nächsten Schritt wurden die VHS-Leiter/innen aufgefordert, ihren Marketingbegriff zu konkretisieren, indem sie ihn auf die Volkshochschule beziehen. Sieben (E1, 2, 5, 7, 8, G, L, P) von 12 brechen ihr Marketingverständnis auf ihr VHS-Umfeld herunter:
- „Marketing ist der Gesamtkomplex von der Darstellung unserer VHS in der Öffentlichkeit, unsere Idee davon und die verschiedenen Umsetzungsschienen vom Programm, über Werbung über Hauptwerbekanäle, Imagebildung, Fremdbild repräsentiert durch die Kursleiter, wie die Anmeldung funktioniert“ (E2 96, 5.2);

- „… heißt zielgruppenspezifisch werben“ (E5 96, 6.1);
- „Wie schaffen wir es, die Leute zu uns herzubekommen“ (P 97, 5.1);
- „Nicht immer nur reden, wir müssen handeln, das gehört auch zum Marketing, dass man handelt. In den Mitarbeiterkonferenzen der EB wird oft endlos über irgendwas geredet, ohne dass ein konkretes Ergebnis herauskommt. Die sind nicht handlungsorientiert angelegt. Marketing bedeutet für mich, dass man relativ schnell zur Handlungsorientierung kommen muss, sonst wäre es kein Marketing“ (E7 96, 5.3/12.12).
- „Marketing heißt für uns nicht nur Werbung, sondern ist die Gesamtdarstellung der Institution nach außen, das Erscheinungsbild nach außen, dass man identifizierbar ist“ (G 98, 6.7);
- „Marketing ist nicht nur Werbung, aber in erster Linie ist es halt doch Werbung“ (L 96, 6.8).

Auf die Arbeit in der VHS bezogen verschwimmen die klaren Konturen des vorher sehr scharf umrissenen Marketingbegriffs. Hier ist er nicht mehr systematisch, marktanalysierend und -beobachtend. Von den „harten“ BWL[1]-Kategorien wie Absatz, Vermarktung, Gewinn, Controlling und den 4 P’s ist nicht mehr die Rede. Vielmehr reduziert er sich nun auf die klassischen VHS-Komponenten Öffentlichkeitsarbeit/PR (Außendarstellung, Erscheinungsbild, Corporate Design), Image, Werbung, Zielgruppenorientierung und paart sich mit neuen Komponenten wie schnelle Handlungsorientierung.

Vier Eigendorfer/innen (E1, 5, 7, 8) illustrieren ihren Marketingbegriff anhand konkreter Anwendungsbeispiele aus dem VHS-Alltag. Sie scheinen Marketing schon so weit internalisiert zu haben, dass sie es anhand von Praxisbeispielen erläutern können, im Vorfeld scheinen keine Umsetzungsschwierigkeiten aufgetreten zu sein. Marketing bedeutet eine „gute Kursauslastung: Kurse zusammenlegen, schwache Kurse aus dem Programm nehmen“ (E1 96, 5.3), „Zusammenarbeit mit der regionalen Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Kurs- und Einzelkurswerbung“ (E5 96, 6.0), „Marketing ist ja mehr als Werbung und Öffentlichkeitsarbeit“ (E5 96, 6.2).

> „Marketing ist für mich realisiert, wenn wir unser Angebot erfolgreich umsetzen, das heißt wenn wir es schaffen, unserer Zielgruppen auch wirklich zu erreichen,

dazu gehört, einen plausiblen verständlichen VHS-Plan zu erstellen, der attraktiv ist. Den unter die Leute zu bringen, die Distribution muss stimmen. Wenn wir Kooperationen mit anderen Institutionen so organisieren, dass sie als Multiplikatoren für uns werben. Wenn wir unsere Geldgeber so motivieren, dass dieser Hahn nicht zugedreht wird. Wir müssen unsere Dienstleistung so erfolgreich präsentieren können, dass der Geldgeber Staat überzeugt ist, dass es das Richtige ist, was wir aus politischer Sicht brauchen" (E7 96, 6.6).

„Für unsere Volkshochschule ist das ein Kursangebot, das genau diese Inhalte vermittelt, ein Training für Menschen, die sich weiterbilden wollen. Das würde bedeuten, dass sehr klar untersucht wird, wo unsere Zielgruppen liegen, welche Bedürfnisse sie haben, wo unsere Märkte sind. Dass wir unser Programm auf diese Märkte zuschneiden, wobei wir uns im Konflikt zwischen pädagogischem Anspruch und harten Marktbedingungen bewegen" (E8 96, 6.6).

„Mund-zu-Mund-Werbung ist für mich 'ne ganz besondere Form des Marketing. Unsere Aufgabe ist ja Schichten zu erreichen, die wir bisher nicht erreicht haben. Das geht nur mit Marktwerbung und durch Mund-zu-Mund-Werbung. Mund-zu-Mund-Werbung kann man nur mit überzeugender Arbeit leisten, das ist ein indirektes Marketing" (E7 98, 11.5).

Davon ist auch eine weitere Person überzeugt. Ein Großteil neuer Teilnehmer/innen komme über die Mund-zu-Mund-Propaganda „und nicht über unser aktives Tun. Aktives Tun besteht darin, denjenigen, die schon da sind, eine gute Qualität zu liefern. Es ist klar, dass überhaupt nur etwas Positives weitererzählt werden kann" (E1 96, 40.0).

„Man guckt nach Kursen mit gutem Überschuss und verstärkt diesen Bereich, weil ich damit gute Einnahmen erziele, dann stelle ich gerade diesen Bereich in der Öffentlichkeitsarbeit ganz besonders heraus. Bei uns passiert das sehr stark im Bereich EDV, Berufliche Weiterbildung, Verein ‚Weiterbildung'[2]. Er ist nicht als VHS erkennbar, ist Ergebnis unseres Marketing-Konzepts. Profitträchtige Bereiche wurden ausgelagert unter anderem Titel. Das ist Ergebnis der Angst der Volkshochschulen gegenüber Betrieben z. B., damit sie als moderne Weiterbildungs-Einrichtung erkannt werden. Der Name ‚VHS' stört, darum wurden Angebotsbereiche mit neuen Titeln versehen. Träger des Vereins ist die VHS. Der Verein bietet ein hochspezialisiertes EDV-Angebot an. Ist das zentrale EDV-Angebot, das über das regionale hinausgeht. Wir machen ein Grundangebot EDV. Die VHS schaut die Deckungsbeitragslisten an, sieht, dass dort Überschüsse gemacht werden, stellt ihr Marketing-Konzept darauf ab, will das noch stärker pushen, macht einen Sonderdruck, 'ne Extrabeilage zum Programm, nur mit diesen Angeboten, wo Betriebe beworben sind, spezieller Verteiler. Fertig" (E5 96, 5.2).

Sie haben das Prinzip verstanden und haben keinerlei Probleme, dies in die Praxis umzusetzen. Unkompliziert und pragmatisch gehen die Leiter/innen aus Eigendorf an die Materie heran, wobei eine gewisse Skepsis in ihren Aussagen mitschwingt.

Im zweiten Interview gab ich den Interviewpartner/innen die Möglichkeit, ihre Definition zu aktualisieren. Der Großteil der Befragten blieb jedoch bei der ersten Aussage, nur vereinzelt wurde die Möglichkeit zur Ergänzung genutzt.

In den Antworten der Erwachsenenbildner/innen zum Marketingverständnis wird deutlich, dass sie sich hinsichtlich ihrer Marketingrezeption in unterschiedlichen Stadien befinden. Viele der Befragten haben mehrere Definitionen parat, eine allgemeine und eine VHS-bezogene. Hier fällt auf, dass Einzelne auch auf ihr VHS-Umfeld marketingrelevante Kategorien wie Distribution, Marktanalyse und passives Marketing durch Mund-zu-Mund-Werbung anwenden. Auch die Erläuterungen zum Marketingbegriff sind sehr unterschiedlich und befinden sich zudem auf verschiedenen Abstraktionsstufen. Der Grad der Konkretisierung könnte ein Indikator für die subjektive Beschäftigung mit dem Marketingbegriff sein. Vermutlich steht die Konkretion einer Definition in positiver Korrelation mit dem Verständnis von Marketing.

Weiterbildung zu Marketing

Zum Zeitpunkt des ersten Interviews geben vier (E5, 6, K, P) von elf Befragten an, eine Weiterbildung im weitesten Sinne zu Marketing besucht zu haben. Bei zwei der Personen (E6, K) liegt diese Weiterbildung jedoch mehr als fünf Jahre zurück und bezieht sich auf ein Angebot der Volkshochschule, in der sie zuvor gearbeitet haben. Die anderen beiden (E5, P) haben die Weiterbildungsveranstaltung in den letzten sechs Monaten besucht. Bei der einen handelte es sich um eine Veranstaltung des eigenen Landesverbandes bzw. um eine des Adolf-Grimme-Instituts. Von den übrigen, die keine Veranstaltung zum Marketing besucht haben, können sich vier Personen (E1, 3, 4, 7) vorstellen, an einer derartigen Fortbildung teilzunehmen. Eine Person aus diesem Kreis gibt zwei Gründe an, weshalb sie noch nicht an einer solchen Veranstaltung teilgenommen hat. Erstens müsse ihre Volkshochschule

> „erst lernen, die Notwendigkeit zu sehen, dass Mitarbeiter an bestimmten steuernden Stellen entsprechende Qualifikationen brauchen. Bis jetzt ist das Instrumentarium, was mir von meiner Institution abverlangt wird, nicht so differenziert, dass ich mit meinem Laienverstand nicht ganz gut damit klarkomme, im Gegenteil, ich komme sehr gut damit klar, weil in der VHS-Zentrale die Nachfrage auch nicht differenziert genug an mich herangetragen wird. Wir sind jetzt dran an dem Thema, weil das von den Bereichsvolkshochschulen eingefordert wird. Vorhandene Steuerinstrumente müssen stärker ausdifferenziert werden" (E1 96, 8.1).

Zweitens sei ihre Einrichtung, „was den Prozess der Umwandlung von Volkshochschulen im Bundesgebiet angeht, was ökonomische Verselbstständigung betrifft, relativ weit“ (E1 96, 8.1). Eine andere Person derselben Einrichtung sieht hingegen „punktuell einige Schulungsbedarfe“ (E3 96, 8.2).

Beim zweiten Interviewtermin wurden noch einmal alle Personen nach einer Teilnahme an einer Marketing-Fortbildung seit dem letzten Interview gefragt. Niemand konnte diese Frage positiv beantworten. Weder haben diejenigen, die das erste Mal angaben, bei einer Weiterbildung gewesen zu sein, ihr Wissen in der Zwischenzeit aufgefrischt, noch haben diejenigen, die das erste Mal angaben, dass sie eine solche Fortbildungsveranstaltung für sinnvoll erachten, sich hier weitergebildet.

Dieses Mal würden sogar fünf (E1, 3, 4, 6, 7) – knapp die Hälfte – der elf Befragten an einer Weiterbildungsveranstaltung zu Marketing teilnehmen. Auffälligerweise sind es fünf von sieben Eigendorfer/innen, die es für nötig halten. Eine Person bedauert, an keiner Marketing-Fortbildung teilgenommen zu haben, „nein, muss ich zu meiner Schande und zu meinem Bedauern sagen. Ich bin über die Krisenbewältigung gar nicht rausgekommen“ (E6 98, 8.2). Die Finanzkrise erfordert Prioritätensetzung. Weiterbildung zu anderen Themen ist wichtiger: „Im Moment wäre Controlling zum Beispiel nötig“ (E1 98, 8.1):

> „Im Moment würde es mich eher frustrieren. Mit je mehr neuen Ideen man kommt und das Unvermögen sie umsetzen zu können, das würde ich mir im Moment gar nicht antun. Die Prioritäten haben sich völlig geändert. Die nächste Fortbildung, die ich mache, handelt von wirtschaftlicher Steuerung, Kennzahlen, Kostenträgerrechnung. Ich muss mich betriebswirtschaftlich qualifizieren“ (E5 98, 8.0).

Außer diesem gibt es auch andere Wege, an Marketing-Know-how zu kommen. Eine befragte Person lernt von der Mitarbeiterin, die gerade an einem Verwaltungs- und Wirtschaftlehrgang teilnimmt. „Da ist ’ne Menge Betriebswirtschaftslehre drin, ich kriege die neuesten Dinge mit. Aber ich kenne mich nicht aus, kann das nicht einschätzen, muss es übernehmen“ (P 98, 8.0). Eine andere ist „im Prüfungsausschuss vom Lehrgang ‚Praktischer Betriebswirt‘, da weiß ich relativ schnell über die Dinge Bescheid“ (G 97, 9.1). Die Eigendorfer haben sich autodidaktisch und durch learning by doing Marketingwissen angeeignet: „Ich hab’s, positiv formuliert, autodidaktisch gemacht und praktisch in den Auseinandersetzungen mit anderen Einrichtungen innerhalb der Volkshochschulen, dann gab’s mal was in der Literatur“ (E4 96, 8.2), „Wir sprechen

über solche Sachen in der Volkshochschule. Das wirtschaftliche Arbeiten habe ich nur in praxi gelernt. Es gefällt mir. Völlig autodidaktisch, man guckt sich ab" (E7 96, 8.2), „Ich habe mich sehr systematisch damit sowohl theoretisch als auch praktisch befasst" (E6 97, 9.1).

Grundsätzliche Einstellung zu Marketing

Beim ersten Interview wurden die Interviewpartner/innen gefragt, für wie sinnvoll sie Marketing für ihre Arbeit erachten. Im zweiten Gespräch hatten sie die Möglichkeit, ihre Antwort zu revidieren. Bis auf zwei Ausnahmen hielten alle Befragten an ihrer ersten Stellungnahme zum Marketing fest und bestätigten ihre Aussage.

Sieben (E1, 2, 3, 4, 7, K, P) der elf Befragten halten Marketing für ihre Arbeit für notwendig. Sie sind Marketing gegenüber prinzipiell positiv eingestellt, es sei „hilfreich und vernünftig" (E1 96, 10.4). Die Notwendigkeit resultiere einerseits aus der Existenz des Weiterbildungsmarktes und dem Monopolverlust der Volkshochschule: „Die Zeiten, dass die Volkshochschule die Weiterbildungseinrichtung ist, sind vorbei. Darauf kann sie sich nicht mehr verlassen, daher muss sich die Volkshochschule trotz ihrer Tradition zum Überleben darauf einlassen" (E2 96, 10.3). „Wenn wir uns nicht damit beschäftigen, sind wir abgehängt" (E3 96, 10.6), andererseits gehöre es unweigerlich zur Profession Erwachsenenbildung. So unterstreichen zwei Personen die Notwendigkeit von Marketing damit, dass es zur „Professionalisierung unserer Tätigkeit" (E4 96, 10.5) gehöre und dass es „ein Stück Handwerkszeug" (E4 96, a.a.O.) sei. „Das hat die EB schon immer gemacht. Als Instrument brauchen wir Marketing. Es ist nur ein moderner Ausdruck von ‚Werbung' oder ‚Überzeugung'" (E7 98, 10.6). Während die Relevanz von Marketing einmal auf externen Faktoren basiert, wird sie bei der zweiten Begründung an internen Faktoren festgemacht.

Zusammenfassend lassen sich Begrifflichkeit und Relevanz von Marketing anhand der Aussagen folgendermaßen bewerten:

- Begriff: Auch hier zeigt sich eindeutig, dass es keine Einheitlichkeit gibt. Es wurden elf Personen befragt und elf Begriffe genannt.
- Eine Berührung hat stattgefunden, Berührungsängste gehören (scheinbar) der Vergangenheit an. Es hat den Anschein, als hätten sich die Befragten von ihren anfänglichen Ressentiments gegenüber der Marketinglehre befreit.
- Marketing wird als notwendig erachtet, ein Qualifikationsdefi-

zit gesteht sich ein Teil der Befragten ein, daraus wird die Konsequenz gezogen, eine Weiterbildung zu Marketing zu besuchen, dies bleibt jedoch Wunsch und wurde innerhalb des Untersuchungsraumes von keiner der befragten Personen umgesetzt. Wenngleich sie den Einsatz von Marketing als hilfreich und notwendig erachten, fühlen sie sich überfordert, ihr Marketingdefizit durch eine Weiterbildung zu beheben.

– Es kann festgehalten werden, dass die Interviewpartner nach anfänglichen Berührungsängsten einen Einstieg in ihr persönliches Marketing gefunden haben. Das dokumentiert sich darin, dass sie sich eine eigene Begriffswelt zugelegt haben. Sie rekurrieren hierbei überhaupt nicht auf die erwachsenenpädagogische Marketing-Literatur, was auch nicht verwundert, da hier die definitorische Vorarbeit kaum geleistet wurde. Wenn es Anleihen gibt, dann beziehen sich einzelne der Gesprächspartner auf klassische Marketingautoren.

2. Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung

Den Begriff der Teilnehmerorientierung gibt es in der Erwachsenenbildung seit den 1970er Jahren und er besagt, „dass die Angebote der EB – ihre Kurse und Gesprächskreise – im Normalfall nicht von einer Sachsystematik bestimmt sind, sondern von den Voraussetzungen und Erwartungen derer, die mit den Veranstaltungen angesprochen werden sollen“ (Tietgens 2001, S. 305; vgl. auch Kempkes 1987, S. 13ff.; Mader/Weymann 1979, S. 346ff.). Die Kundenorientierung ist im Marketing die strategische und mentale Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden. Voraussetzung hierfür ist den Kunden als solchen zu definieren.

2.1 Begriffsverständnis Kundenorientierung

Alle Befragten wissen um die Problematik des Kunden- im Vergleich zum Teilnehmerbegriff. Einige halten die Begrifflichkeit für vertretbar, für andere kommt sie der Aufgabe eines Berufsethos gleich:

> „In der VHS haben wir eine Diskussion darüber gehabt, ob wir Teilnehmer als ‚Kunden‘ bezeichnen. Ich bin dagegen, weil das Verhältnis der Institution zu ihrer Klientel einiges aussagt, wenn ich von ‚Kunden‘ spreche. Zu Kunden habe ich ein finanzielles Verhältnis, aber baue nicht unbedingt ein persönliches auf. Bei Kunden interessiert mich nur, können die blechen oder nicht. Bei Teilnehmern interessiert viel mehr, deswegen spreche ich nur von ‚Teilnehmer‘, obwohl ich Marketing gut finde“ (E7 96, 18.1).

Die Eigendorfer Gesamtleitung kennt die Grundhaltungen ihres Personals: „Die Diskussion im Hause über Teilnehmerorientierung oder Kundenorientierung ist ja immer noch nicht endgültig beendet. Es gibt immer noch Leute, die sich sehr schwertun mit dem Wort ‚Kunde'" (E6 97, 34.3). Doch dies ist sogar in der privatrechtlichen gGmbH der Fall:

> „Von ‚Kunden' möchte ich nicht reden, weil ‚Kunde' und ‚Ware' so zusammenhängt. ‚Ware' geht nicht, weil es so den Marktcharakter signalisiert. Wir können die Bildung nicht dem Markt überlassen, sonst grenzen wir alles aus, was sich am Markt nicht bewegen kann. Das sind oft die, die Bildung am nötigsten haben und für die der gesellschaftliche Aufwand für Sozialchancenverbesserung über die Bildung der geringste finanzielle Aufwand ist im Vergleich zur Resozialisierung" (G 98, 34.3).

Sogar Teilnehmer/innen wehren sich gegen den Kundenbegriff. Drei Eigendorfer/innen (E2, 3, 5) erinnern eine konkrete Situation, als eine Teilnehmerin darauf aufmerksam gemacht hat, dass sie sich als Teilnehmerin und nicht als Kundin fühle: „Eine Teilnehmerin sagte in der Teilnehmerversammlung, ‚da bin ich doch nicht Kunde, da lerne ich aktiv, wir sind Teilnehmer.' Das ist der Unterschied zu den Privaten, die Qualität. Qualität liegt nicht darin, dass wir diese Päckchen verkauft kriegen, sondern dass da was in den Kursen passiert" (E2 98, 28.3).

Einige (E1, 7, K) bleiben bei der erwachsenenpädagogischen Kategorie der Teilnehmerorientierung: „Kundenorientierung heißt für uns natürlich Teilnehmer- und Teilnehmerinnenorientierung" (K 96, 28.1), erklärt die Kommberger Leitung. Eine Eigendorfer BVHS-Leitung sieht es ähnlich: „Kundenorientierung ist für mich der Bereich, der sich an den inhaltlichen, organisatorischen, methodischen Voraussetzungen der Teilnehmerinnen orientiert, aber auch an ihren finanziellen und sonstigen Voraussetzungen wie zum Beispiel soziale Hintergründe" (E1 96, 28.4). Sie erweitert den Begriff der Teilnehmer- um die Komponente der Kundenorientierung bzw. stellt sich eine Mixtur aus beidem zusammen und subsumiert das Ganze unter den Begriff der Kundenorientierung. Hier wird nicht dem ursprünglichen Begriff zufolge Kundenorientierung definiert, sondern eine Neudefinition kreiert, die aus assoziiertem vorhandenen Wissen und Hinzufügen neuer Komponenten besteht. Faktisch wurde nicht nur ein neuer Begriff gelernt und angewendet, sondern er wurde auch aus seiner ursprünglichen Konnotation herausgelöst und um die erwachsenenpädagogische Dimension erweitert. Bemerkenswert ist, dass der betriebswirtschaftliche Begriff übernommen wird und der pädagogische verloren geht.

Was ist sinnvoller: einen erwachsenenpädagogischen Begriff um die betriebswirtschaftliche Kategorie zu erweitern oder vice versa?

Knapp die Hälfte der 12 Befragten (E3, 6, 8, G, L) definiert Kundenorientierung klassisch, „unser Angebot bekannt und leicht zugänglich machen, die Anmeldung leicht machen. Gute Beratung, umfassende Information über die Programme" (E8 96, 28.11). „Es muss dem Kunden leicht gemacht werden, das für ihn passende Produkt bei uns zu finden und das zu bekommen, was er erwartet. Und das bedeutet ständige Kommunikation" (E6 97, 28.13). Bei aller Grundsatzkritik ist auch die kritische BVHS-Leitung E7 bereit, ihre Vorstellung von Kundenorientierung darzulegen. Es bedeute, „Zielgruppen zu erreichen, indem sie ihren Bedarf artikulieren bzw. wir ihn wecken und deren artikulierten bzw. geweckten – durch unsere Werbung – Bedarf mit Angeboten beantworten. Bedürfnisse erforschen und adäquat befriedigen" (E7 96, 28.6), und im zweiten Interview beteuert sie: „Die Wünsche der Teilnehmer müssen wir berücksichtigen, geht gar nicht anders" (E7 98, 28.9). Ähnlich sieht das Verständnis einer anderen BVHS-Leitung aus. Kundenorientierung ist für sie äquivalent mit

> „Information, Beratung, inhaltliche Abstimmung auf Kundenwünsche, methodische Abstimmung auf Kundenwünsche im Kurs. In Beratungen mit Leuten alles über Zeitbudgets, gewünschte Kurs- und Angebotsform herausfinden. Wir sind ständig auf der Suche nach dem Richtigen: Kompakt- oder dauerhafte Kurse; am Wochenende anfangen oder am Wochenende aufhören oder Mischverhältnis schaffen oder in kurzen Abschnitten, aber intensiv und dann wieder hinterher weitermachen oder jeden Monat gleich verteilt" (E3 96, 28.10).

Auch die Verbandsdirektorin träumt von der kundenorientierten Volkshochschule:

> „Wenn man in eine Volkshochschule reinkommt, braucht man eine freundliche Theke mit freundlichen Menschen, wo man nicht an der Ballustrade steht und Bittsteller ist. Die Banken haben uns das vorgemacht. Ich erinnere mich noch ganz genau, wie ich einer Volkshochschule gesagt habe, sie bräuchten eine kundenfreundliche Theke. ‚Nein, das Personal müsste seine Ruhe haben.' Das Bewusstsein, dass es gar kein Personal gäbe, wenn wir diese Haltung ständig hätten, war damals in den 1970ern noch nicht vorhanden. Ebenso wächst erst jetzt das Bewusstsein, dass man die Qualität, die wir dem Kunden bieten, kontrollieren muss. Die Auffassung war immer: Hospitieren ist unanständig, kann man Lehrkräften nicht antun. Aber man muss wissen, was man verkauft. Die Dozenten haben das Gefühl gehabt, dass sie nicht ausreichend durch die Volkshochschulen betreut werden. Das ist weitgehend 'ne Personalfrage. Wir sollten in der Öffentlichkeit mehr darstellen, welche Qualität wir bieten" (L 96, 28.14f.).

Für die Kommberger VHS-Leitung gehören zur Kundenorientierung erweiterte Öffnungszeiten („Das heißt auch nicht nur jeden Nachmittag Öffnungszeiten, das heißt auch, dass jemand in der Mittagspause kommen kann oder wenn er abends noch Sachen erledigen will" (K 96, 28.1)), die telefonische Anmeldung mit Überweisung und Abbuchen, eine Verbesserungen des bestehenden Angebots durch flexiblere Kurszeiten, verbesserte und vermehrte Kursleiter/innenfortbildung sowie ein noch freundlicher oder aufgelockerter gestaltetes Programm, Kinderbetreuung, eine VHS-Zeitung, und sie würde

> „einen Treffpunkt schaffen, eben 'ne Cafeteria, wo man zwischen zwei Kursen sich hinsetzt und Kaffee trinken kann oder wo man sich überhaupt mit jemandem zusammensetzen kann, ein bisschen plaudern kann, weil VHS heißt auch immer, ich habe ein kommunikatives Interesse und geh' deswegen dorthin, nicht nur, um Englisch zu lernen" (K 96, 28.1).

Sie geht auf die Wünsche von Teilnehmer/innen ein, über die bekannt ist, dass sie nicht in erster Linie zum Qualifikationserwerb in die Volkshochschule kommen, sondern auch kommunikativ motiviert sind.

Schließlich lässt sich aus dem Gesagten ein Kriterienkatalog für Kundenorientierung in der Volkshochschule zusammenstellen:

1. Verbesserte Dienstleistungen in der Verwaltung durch erweiterte Öffnungszeiten, telefonische Anmeldung mit Überweisung und Abbuchen, Benachrichtigung;
2. Verbesserung des Service vor Ort durch gute Beratung, eine Theke mit freundlichen Menschen, Schulung des Anmeldepersonals, Kinderbetreuung, gute Auffindbarkeit (Wegeleitsysteme, Anfahrtskizze), eine Cafeteria;
3. Verbesserung des Angebots durch methodische und inhaltliche Abstimmung auf Kundenwünsche, flexiblere Kurszeiten, Erfragen gewünschter Kurs- und Angebotsformen, regionalen Programmzuschnitt, Qualitätskontrolle durch Hospitieren und Qualitätssteigerung durch vermehrte Kursleiter/innenfortbildung;
4. Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit durch ein freundlicheres, aufgelockerter gestaltetes Programm, einen erhöhten Bekanntheitsgrad und leichte Zugänglichkeit des Programms, ständige Kommunikation und Information, eine VHS-Zeitung.

Alles nur eine Frage des Geldes? Es geht um Erleichterungen im weitesten Sinne. Die meisten Ideen lassen sich verwirklichen durch Verbesserung der Infrastruktur (Personalaufstockung) in der Volkshochschule und Investitionen in technische Ausstattung (Software zum Abbuchen bei der Telefonanmeldung), in eine Cafeteria, in Personal (Kinderbetreuung und Fortbildung für Kursleitende) und Miete (flexiblere Kurszeiten), damit Räume unabhängig von Schul- und Ferienzeiten genutzt werden können.

Bei den Antworten auf die Frage nach dem Verständnis von Kundenorientierung zeigen sich ähnliche Missverständnisse, wie sie auch in der EB-Literatur zum Marketing zu finden sind. Da die Texte nicht nur auf theoretischen Überlegungen, sondern vor allem auf Praxiserfahrungen basieren, ist dies nicht verwunderlich. Das Verständnis von Kundenorientierung lässt sich hier differenzieren in ein sich an Marketingkategorien orientierendes und in ein sich zumindest in der Terminologie stärker an das erwachsenenpädagogische Konzept der Teilnehmerorientierung anlehnendes. Entsprechend den berufsbiographischen Eckdaten der Expert/innengruppe – alle sind einschlägig erwachsenenpädagogisch „vorbelastet" – ist davon auszugehen, dass den meisten das Prinzip Teilnehmerorientierung bekannt ist, dass sie es im Repertoire haben und bei Bedarf zur Exploration ihrer Ansichten darauf zurückgreifen können.

Hinter den verschiedenen Verständnissen von Kundenorientierung steckt eine unterschiedliche Sichtweise des Teilnehmers. Er wird entweder als klassischer Teilnehmer und/oder als Kunde gesehen. Dabei spielt die Potenzialität – wird aus dem (potenziellen) Kunden ein reeller bzw. wird aus dem anvisierten ein reeller Teilnehmer – eine sekundäre Rolle. Es geht den Befragten der „Teilnehmer-Fraktion" um die Einhaltung selbst auferlegter ethisch-moralischer „Prinzipien". Sie verharren hartnäckig in der Terminologie des Teilnehmers.

Eine interessante Forschungsfrage könnte lauten: Beeinflusst der VHS-Standort die Art der Berührung mit dem Begriff „Kunde"? Wie wirkt sich der Standort auf den Umgang mit Teilnehmer/innen bzw. Kunden und deren Bezeichnung aus? Vermutlich tut sich eine VHS mit Sitz in der Fußgängerzone leichter, den Teilnehmer als Kunden zu bezeichnen, als eine VHS, die ausserhalb eines klassischen Kundenbereichs angesiedelt ist.

2.2 Kunden- versus Teilnehmer/innenorientierung

Mir ist in Gesprächen vor der Leitfadenkonzeption aufgefallen, dass die Begriffe „Kundenorientierung" und „Teilnehmerorientierung" manchmal synonym verwendet werden. Diese Beobachtung veranlasste mich, die Benutzung dieser Begriffe detaillierter zu untersuchen. Dass es sich bei Kundenorientierung um ein Synonym von Teilnehmerorientierung handelt, meinen nur im ersten Gespräch drei (E4, K, L) der zwölf Befragten. Eine Person wundert sich über die Unterscheidung in der Fragestellung: „Ich habe gedacht, wir sind die Erfinder der Kundenorientierung, nur wir haben sie immer ‚Teilnehmerorientierung' genannt. Es ist das Gleiche" (E4 96, 28.6). Zwischen Kunden- und Teilnehmerorientierung unterscheiden zuerst nur neun Befragte, und im letzten Gespräch sind sich darin alle einig: „Das sind für uns zwei verschiedene Bereiche. Ich denke, dass die Sprache der Erwachsenenbildung das Recht hat, sich abzugrenzen von anderen Begriffen" (G 98, 34.3); „Ja, es kann ein Unterschied sein, es muss ja nicht deckungsgleich sein. Ob ich nun sage, Frau Meier ist Kundin oder Teilnehmerin, macht für uns nicht den Unterschied in der Behandlung einer Person" (K 98, 34.0)).

> „Wenn wir Kurse anbieten, müsste unser Interesse weitergehen als bis zu dem Punkt, dass der Kurs seinen Preis hat. Bei der Teilnehmerorientierung guckt man gerade nach dem Bedarf dieses Teilnehmers. Da ist nicht nur ein Begriff vertauscht. Da kann's auch passieren, dass man unter Umständen einen Kurs anbietet, der unterm Strich weniger bringt als der EDV-Kurs, den derjenige eigentlich wollte. Bei ‚Kunde' ist nicht nur der Begriff anders, sondern die Gefahr, dass man froh ist, dass der einen EDV-Kurs bucht, als einen Kurs, den wir nicht so teuer verkaufen können. Aber das wäre demjenigen vielleicht wirklich angemessener. Das steht hinter dem Vorgang und deswegen ist es ein anderes Tauschverhältnis, was zwischen Teilnehmer und VHS und zwischen VHS und einem Kunden passiert" (E5 96, T 167-175).

Diese BVHS-Leitung ergänzt, während die Kundenorientierung kommerziell ausgerichtet sei, knüpfe die Teilnehmerorientierung an die „individuelle Lebenserfahrung" (E5 96, 28.4) der Teilnehmer/innen an. Allerdings gälte dieses Prinzip heute weniger als früher. Ähnlich begreift es eine andere BVHS-Leitung:

> „Die Gleichsetzung ist Unsinn. ‚Teilnehmerorientierung' ist ein pädagogischer Begriff, bezieht sich auf Didaktik, Teilnehmer als selbstständiger Erwachsener, als Subjekt mit Biographie. ‚Kundenorientierung' da geht's um den Verkauf von Weiterbildungsangeboten. Wenn man das ineinssetzt und den Teilnehmerbegriff durch den Kundenbegriff ersetzt, der nur auf der ökonomischen Ebene interessant ist, dann verblödet man pädagogisch gesehen" (E2 98, 28.3).

Eine weitere Stimme aus Eigendorf fügt hinzu, Kundenorientierung bedeutet, dass man „die artikulierten Bedürfnisse der Kunden danach auswählt, ob entsprechende Angebote Überschüsse erzielen" (E7 96, 34.1). Dies klingt zwei Jahre später noch kritischer: „Kundenorientierung ist, wieviel kann ich aus dem Kunden rauspressen, was bezahlt der mir. Ich unterstell' gar nicht, dass der beschummelt werden soll und ein schlechtes Produkt kriegen soll. Man will dem auch ein gutes Produkt liefern, aber das ist in der Denke ganz was anderes" (E7 98, T 103-105). In der Unterschiedlichkeit der Begriffe kann die Gesamt-VHS-Leitung alldem noch zustimmen, zeigt jedoch für ihre Grundsatzkritiker/innen wenig Verständnis:

> „Sind dieselben Menschen, von denen wir sprechen in zwei Perspektiven, zwei Paar Schuhe. Und wir haben unterschiedliche Schuhe an, wenn wir von ‚Teilnehmer' reden oder von ‚Kunde'. Da alle Menschen in ihrem Leben von morgens bis abends ständig ihre Rollen wechseln, steht das uns auch nur an. Wenn jemand aus unserem Milieu Schwierigkeiten hat mit dem Rollenwechsel, ist er nicht professionell genug" (E6 97, T 86-89).

Es entfalten sich immer mehr Varianten. Unterschiedliche Auffassungen gibt es in der Frage, inwieweit Kunden- und Teilnehmerorientierung sich voneinander unterscheidende Ansätze sind und inwieweit der eine den anderen Ansatz integrieren kann. So geben zwei Eigendorfer/innen (E1, 3) in beiden Interviews explizit zu verstehen, einen Unterschied zwischen Kunden- und Teilnehmerorientierung zu machen, bleiben allerdings bei ihrer Auffassung, „Kundenorientierung" sei Teilnehmer-plus Kundenorientierung im klassischen ökonomischen Sinne: „‚Teilnehmer' bezieht sich mehr auf den Kurs selbst – methodisch, thematisch, inhaltlich – trifft für Teilnehmerorientierung zu. ‚Kundenorientierung' geht für mich noch viel weiter und schließt die anderen Bereiche mit ein" (E3 96, 34.2). Dem stehen die Auffassungen zweier Eigendorfer Kolleg/innen (E4, 7) entgegen, die erklären, Teilnehmerorientierung sei viel mehr als Kundenorientierung: „Das auf ‚Kunde' zu reduzieren, der mir was bezahlt, ist verkehrt" (E7 98, 34.1). Wie überdrüssig einzelne der Diskussion in Eigendorf sind, zeigt die apodiktische Antwort der ÖA-Person im ersten Gespräch: „Teilnehmer haben sich angemeldet, Kunden sind potenzielle Kunden, die wir noch erreichen können" (E8 96, 34.2). Zumindest eine Person konnte sie partiell belehren: „Von ‚Teilnehmerorientierung' zu sprechen, bei Leuten, die noch keine Teilnehmer sind, das ist ein bisschen widersinnig, das ist angreifbar. Es sind ja

die ‚potenziellen Teilnehmer', für die anderen sind es dann ‚Kunden'" (E7 98, T 106-109). Zum Zeitpunkt des zweiten Gesprächs ist sie es leid: „Wir versuchen, den Unterschied aufzuheben, weil Teilnehmer Kunden sind. Das machen wir durchgängig. Viele sprechen das Wort immer noch mit spitzer Lippe aus: ‚Kunde'. Aber es wird überwiegend benutzt. Insofern wissen die meisten Kollegen, dass wir da keine Unterscheidung mehr machen dürfen" (E8 98, 34.2). Auf meine rhetorische Nachfrage, dass die VHS Eigendorf damit einen pädagogischen Ansatz aufgebe, kommt die diplomatische Antwort: „Das ist 'ne Frage der Marketing-Strategie, dann muss das ein Bestandteil der Marketing-Strategie sein, dass ich die pädagogischen Ansätze nicht über Bord werfe" (E8 98, 34.2). Eine Mutmaßung zur Benutzung des Kundenbegriffs in der Volkshochschule Eigendorf, obwohl er „innerhalb der VHS kontrovers gesehen" (E5 96, 34.0) würde, gibt es aus der BVHS E5:

> „Angst spielt eine große Rolle. Angst, als verstaubte Institution zu gelten, als eine die nicht mehr mithalten kann, die nicht mehr konkurrenzfähig ist und die auch unter zunehmenden ökonomischen Druck gerät, dadurch dass staatliche Subventionen zurückgehen. Angst, dass sie am Markt nicht bestehen kann, in dem es verschärfte Konkurrenz gibt. Das ist der Versuch, auf diesen Zug aufzuspringen und unter allen Umständen als modern und ökonomisch denkend auch gegenüber dem Geldgeber zu gelten. Man muss auch sehen, dass sich in der politischen Landschaft soviel verändert hat. Wenn wir einen Amtsleiter haben, der mehr aus dem wirtschaftlichen Denken kommt, und als erstes wissen will, wie rechnet sich dies und das, dann spielt auch da die Angst 'ne Rolle, dass man nicht akzeptiert wird, wenn man Bildungsbedürfnisse gegen rechnerische Größen hält" (E5 96, 34.0f.).

Je näher die Befragten ‚physisch' an den Teilnehmer/innen ‚dran' sind, desto größer sind ihre Hemmungen, diese als „Kunden" zu bezeichnen. Die wenigsten Berührungsängste haben Personen, die entweder den Begriff „Teilnehmerorientierung" nicht genau kennen, z. B. aufgrund ihres Studiums, oder die aufgrund ihrer Leitungsfunktion finanzielle Verantwortung tragen und sich den Luxus pädagogischer ‚Flausen' nicht (mehr) leisten können.

Vor dem Hintergrund reduzierter öffentlicher Mittel und damit notwendig gewordener Orientierung an der Kaufkraft der (potenziellen) Kunden erkennen alle im zweiten Untersuchungsabschnitt einen Unterschied zur Teilnehmerorientierung. Die beiden Meinungsänderungen – die Verbandsdirektorin wurde nur einmal befragt – beruhen höchstwahrscheinlich auf einem abgebauten Informationsdefizit aus dem ersten Gespräch.

Die Fraktion, die Teilnehmer- unter Kundenorientierung subsumiert, unterscheidet zwar zwischen einer bestehenden („Teilnehmerorientierung") und einer selbst gewählten und erweiterten („Kundenorientierung") Definition, differenziert implizit jedoch nicht zwischen Teilnehmer- und Kundenorientierung, da die gewählte Definition der Kundenorientierung den genuin entgegengesetzten Ansatz Teilnehmerorientierung absorbiert hat. Es wird nicht unterschieden, sondern zusammengefasst, erweitert und neu definiert. Ähnlich verhält es sich mit der anderen Fraktion, die Kunden- in Teilnehmerorientierung integriert, wobei dies aus erwachsenenpädagogischer Sicht sympathischer erscheint. Es hat sich wenigstens ein andragogischer Begriff durchgesetzt, der aus aktuellem Anlass modifiziert wurde.

Solange in einer einzigen Volkshochschule, wie in Eigendorf, solche grundlegend unterschiedlichen Auffassungen herrschen, ist die Gefahr gegeben, dass die Betreffenden in Diskussionen immer wieder aneinander vorbei reden und sich missverstehen. Genausogut ist es möglich, dass Einzelne, um ihre unterschiedlichen Begriffsauffassungen wissend, bewusst ihre Differenzen kultivieren, um sich voneinander abzusetzen. Die unterschiedlichen Auffassungen bergen in sich ein enormes Konfliktpotenzial und stehen einer einheitlichen Auffassung von Kunden- bzw. Teilnehmerorientierung diametral entgegen. Mit den Eigendorfer/innen eine Marketing-Strategie zu planen, dürfte für das Consulting-Unternehmen nicht einfach werden, wenn die Erwachsenenbildner/innen sich schon bei der Begrifflichkeit der Kundenorientierung nicht einig sind.

2.3 Erfahrungen und Beobachtungen zum Wandel

Innerhalb des Themas „Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung" sollten sich die Gesprächspartner/innen an dieser Stelle des Interviews zehn, fünfzehn Jahre in die Vergangenheit – also in die Zeit Anfang/Mitte der 1980er Jahre – versetzen und die Veränderungen vor dem Hintergrund eines gegebenenfalls stattgefundenen Rechtsformwechsels Revue passieren lassen.

Monopol versus Marktorientierung

Als Volkshochschulen noch das Weiterbildungs-Monopol besaßen, mussten sie sich nicht nach Kundenwünschen richten:

„Der Wille zur Kundenorientierung hat sich stärker verändert. In den 70ern boomten die Volkshochschulen, das zog sich hin bis in die späten 80er. Die Gefahr war,

> dass ein Unternehmen, was seine Produkte aus der Hand gerissen bekommt, es nicht nötig hat zu werben. Die Kundenfreundlichkeit wuchs kaum. Das Bewusstsein, dass die Volkshochschule kundenfreundlicher sein muss, ist unter dem Druck der Verhältnisse entstanden. Den Volkshochschulen geht es durch den Rückgang öffentlicher Zuschüsse schlechter" (L 96, 12.18f.).

Im Vergleich zu früher gibt es heute einen harten Konkurrenzkampf um die Kunden, und das Programmangebot wird an deren Bedürfnissen ausgerichtet: „Neu ist, dass man das Produkt an den Markt anpasst" (E5 96, 12.9). Heute kann man eine Nachfrage beantworten: „Der Alltag hat sich sehr geändert. Es hat sich eine große Dynamisierung und Bereitschaft entwickelt, weil man eine gewisse Flexibilität hat, auf Nachfragen punktgenau einzugehen und das dann auch zu tun" (E1 98, 12.7).

> „Wo eine vorhandene Nachfrage war und wo auch Geld für ein zusätzliches Angebot reingekommen wäre, konnten wir dem nicht nachgeben, weil uns nur ein bestimmtes Maß an Unterrichtsstunden zur Verfügung stand und das eine mit dem anderen nichts zu tun hatte. Es bestand daher keine Notwendigkeit, sich in irgendeiner Weise mit Marketing auseinanderzusetzen" (E1 96, 12.7).

Abhängigkeit versus Eigenverantwortung

Der Rechtsformwechsel der Gemeinheimer VHS von der kommunalen Einrichtung zur gGmbH liegt zwar schon länger als 15 Jahre zurück, die Veränderungen sind der jetzigen Leitung jedoch noch sehr präsent. Mit dem Wechsel verloren die Mitarbeiter/innen ihren Status als kommunale Beamte und mussten ihre sozialen Absicherungen aufgeben, um ins Angestelltenverhältnis übernommen zu werden. „Mein Kollege, der zuständig ist für den kaufmännischen Bereich bei uns, der war noch junger Beamter, dass er also ausscheiden konnte. Aber wenn dem in den ersten zehn Jahren etwas passiert wäre, wäre er saublöd dagestanden. Der ist ein großes Risiko eingegangen" (G 97, T 273-276). Somit würde sie anderen nur bedingt zur gGmbH raten. Doch einen entscheidenden Vorteil hat diese Rechtsform: „Verbessert hat sich einiges, dass derjenige, der die Arbeit macht, auch die Verantwortung hat und entscheiden kann. Ich habe als Geschäftsführer die Arbeit gemacht, entschieden hat der Vereinsvorstand" (G 97, T 286-288). Doch auch die Entscheidungsfreiheit in der gGmbH im Vergleich zur kommunalen (Vereins-)Volkshochschule kann eine Kehrseite in Bezug auf die finanzielle und personelle Verantwortung haben:

> „Die kriegen ihre Gehälter gerechnet. Wenn sie jetzt einen Dienstwagen brauchen, dann steht er ihnen zur Verfügung. Telefonzentrale, darum müssen sie sich

> nicht kümmern, sind angeschlossen. Fax wird bereitgestellt. Das sind Sachen, die sie in der GmbH anders regeln müssen. Die kriegen Hausmeister. Wir rechnen unsere Gehälter selber. Bei denen verschwinden die im Topf der Kommune. Wir stellen selbst ein, der Betriebsrat redet mit. Unser Stellenplan wird vom Verwaltungsrat festgelegt. Und da hat's eine kommunale VHS einfacher. Über Geld reden die ja nicht. Das ganze Personal ist ja im globalen Stellentopf der Stadt drin, bei uns aber nicht. Wenn wir über Geld reden, reden wir nicht über Papier oder Betriebsmittel. Wir reden gleich über Personal. Deshalb ist ja das, was wir verdienen müssen, sehr hoch. Wir haben ein Eigenaufkommen von über 60 %. Die [kommunalen] Volkshochschulen haben 20 % Eigenaufkommen. Alles andere kriegen sie von der Stadt und vom Land. Und wir arbeiten über 60 %, d. h. die Zuschüsse, die wir von der Stadt und vom Land kriegen, reichen nicht aus, um das Personal zur finanzieren. Die Zuschüsse, die die kommunalen kriegen, die haben sie echt, um ihr Programm zu machen. Wir brauchen aber erst unser Geld, ums Personal zu halten" (G 97, T 277-300).

So plakativ wie die Gemeinheimer VHS-Leitung den Kontrast zeichnet, ist er in Wirklichkeit nicht. Inzwischen werden viele kommunale Volkshochschulen budgetiert und kontrolliert, d. h., auch sie müssen kalkulieren. Doch es zeigt sich, dass trotz selbstgewählter Eigenverantwortlichkeit im Sinne eines Zugewinns an Flexibilität und Mitgestaltung (vgl. S. 101 und S. 156) die Verantwortung ‚schwer auf den Schultern lastet'.

Auch in Eigendorf vergrößerte sich mit dem Rechtsformwechsel die Finanz- und Personalverantwortung. Damit gab es keinen städtischen Zuschuss mehr für die Anmietung von VHS-Häusern, und die Personalkosten musste die VHS selbst tragen: „Die Stadt hat uns seit Übergabe in den Eigenbetrieb keine neue Stelle geschaffen. Alles mussten wir selbst erwirtschaften" (E5 98, T 142-143). Wie schnell diese Verantwortung zur Last werden kann, zeigt die Krise, die die Volkshochschule verantworten muss.

Kameralistik versus Kosten-Nutzen-Rechnung

Die Eigendorfer/innen erinnern sich daran, dass sie heute kaufmännisch denken und kalkulieren müssen, was früher weder gefordert noch (technisch) praktikabel war:

> „Alle haben eifrig ihre Kurse geplant, sie waren inhaltlich engagiert. Wieviel Geld eingespielt wurde durch die Kurse, spielte keine Rolle, Geld gab's nicht. Von der Behörde wurden Stunden zugeteilt. Wieviel Geld man mit einem Kurs einnahm, wieviel das Honorar kostete, ob sich das deckte,war gar nicht im Denkhorizont, weil es keine Folgen hatte. Das war ein völlig anderes Arbeiten. Praktisch wie früher in der DDR, wo sie nicht gucken mussten, was das Benzin für den Traktor

kostet. Heute haben auch die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen müssen, wenn sie planen, sich nicht hinreißen zu lassen, tolle Kurse zu machen. Heute überlegen sie: was soll/darf der Kurs kosten, damit ich die Zielgruppe erreiche, die ich erreichen will? Was muss der Kurs kosten, damit das Honorar stimmt? Wenn man sich Kurse leistet, die vorneherein zuschussbedürftig sind – die sind ganz wichtig – dann muss ich überlegen, gibt's denn andere, die Überschuss abwerfen. Diese Art zu rechnen ist völlig neu für uns. Das machen wir seit zwei Jahren, seit 1994. Wir verbessern da auch unsere Instrumentarien. Dann gab es von den Pädagogen Widerstand, weil es keine pädagogische Arbeit sei. Früher wurden Kurse, die ausfielen, unter demselben Namen heimlich mit neuen Inhalten angeboten, damit die Stunden nicht verfielen. Das waren merkwürdige Strategien" (E2 96, 12.3f.).

Und die ‚Einnahmen' flossen „anonym in den Eigendorfer Haushalt. Von den Einnahmen haben wir überhaupt nichts gesehen" (E1 96, 12.7).

„Der wirtschaftliche Aspekt hat an Bedeutung zugenommen. Früher hatten noch bis vor zehn Jahren an der Eigendorfer Volkshochschule die Einnahmen und die Ausgaben so gut wie nichts miteinander zu tun. Da wurde alle paar Jahre von der Finanzbehörde geschaut, wieviel reingekommen ist und ob man eventuell die Entgelte erhöhen muss, weil sie nicht mehr bereit war, das Defizit mitzutragen. Jetzt wird in jedem kleinen Detail aufs Geld geschaut auch in der eigenen Institution. Wir sind de facto gar keine nicht-kommerzielle Institution mehr. Früher war kommerziell der Unternehmer, der alles für sich behielt und mehr Leute anstellte, weil er mehr Geld hatte. So arbeiten wir wie früher die kommerziellen Unternehmen in den 1950er Jahren, so arbeiten wir als nichtkommerzielles Unternehmen heute de facto" (E7 98, T 194-203).

„Die Kameralistik wurde rigide jahrzehntelang eingesetzt, und das hat langfristig Spuren hinterlassen sowohl in den Institutionen als auch vor allem in den Köpfen der Menschen. Das Umlernen ist 'ne Frage der Zeit" (E6 97, 12.15). Das heißt auch, dass sich die Arbeitsaufgaben geändert haben. An die VHS-Leiter/innen werden andere Ansprüche gestellt: „Bis 1985 war es ein anderes Aufgabenprofil als heute, da kam sukzessive immer mehr dazu" (E7 96, 12.11).

Die Kommberger Leitung erlebt genau das Gegenteil, sie wechselte von einer gGmbH zu einer kommunalen Volkshochschule und musste erstmal ein paar ‚Gänge zurückschalten':

„Es waren Volkshochschulen, die nicht selbstverständlich mit Geld versorgt wurden, die nicht sagen konnten am Jahresende: ‚Och, es hat nicht gereicht. Jetzt brauchen wir mehr.' Da hätte der Bürgermeister oder der Vorstand aufgeschrien.

Es wär' einfach nicht möglich gewesen, und das heißt, wir mussten von vorneherein rechnen und gucken, wie kommen wir hin. Und wir mussten auch von daher Werbestrategien überlegen. Die waren sicher zunächst total handgestrickt und bieder. Und das fing ganz brav an mit Kopieren auf dem großen Kopierer, den man hat, und all sowas. Man hat das natürlich noch mit der Hand oder mit der Schreibmaschine gemacht und nicht mit dem Computer. Das hat sich über Jahre verändert und ich denke, da sind Volkshochschulen insgesamt sehr viel professioneller geworden. Auf dem Stand, auf dem wir in Südland seit Jahren waren, auf dem bin ich hierher gekommen, und hab gesehen, hier ist noch gar nichts. Und nun fangen sie aber alle an" (K 96, T 116-122).

Bildungsauftrag versus neue „Zielgruppen"

In der Retrospektive fällt auf, dass früher der soziale Auftrag eine größere, wenn nicht die entscheidende Rolle gespielt hat und heute Zielgruppen nicht nach Benachteiligungskriterien, sondern nach Kaufkraft anvisiert werden.

„Nicht nur der Eigenbetrieb hat es verändert auch der Einsatz von EDV. Heute können wir uns die Deckungsbeitragslisten für einen Kurs schnell ausdrucken lassen, ging früher gar nicht. Früher spielte die Teilnehmerzahl 'ne Rolle, wie gut werden Kurse in bestimmten Regionen angenommen. Der soziale Auftrag hat eine viel größere Rolle gespielt. Das war geradezu Erfolgskriterium, ob es einem gelungen war, in einem Stadtteil so genannte sozial benachteiligte Zielgruppen zu erreichen. Der Auftrag der VHS war, viel stärker Benachteiligte zu erreichen. Heute überlegt man schon eher, dass man da keine Kurse mehr hinlegt, wo man genau weiß, dass da wahrscheinlich 80 % Arbeitslose und 20 % Sozialhilfeempfänger kommen. Heute muss ich mir ganz genau überlegen, ob ich mir das in meiner Gesamtrechnung leisten kann. Früher hätte ich das als Erfolg präsentieren können. Es wurde uns auch politisch abverlangt: ‚Was tut Ihr denn für die, die nicht von selbst kommen?' In den 1960ern waren's die Arbeiter, wenn man die erreicht hatte, hatte das 'ne hohe Akzeptanz. Kein Politiker stellt sich hin und sagt, ‚die VHS soll nicht soziale Gruppen erreichen, die's nicht bezahlen können'. Es wird ja immer behauptet, es würde nach wir vor gehen, Ermäßigung und Erlass. Aber die Tendenz ist, diese Zahl zu drücken. Jeder Vollzahler ist, wenn man den Deckungsbeitrag anguckt, dreimal soviel wert wie'n Arbeitsloser. Das ist mit dem Eigenbetrieb eingezogen, dass die wirtschaftliche Größe 'ne andere Rolle spielte und durch die ökonomische Krise des Staates ist eine starke Verschärfung eingetreten, zum Teil durch Zurücknahme von staatlichen Zuschüssen" (E5 96, 12.5ff.).

Zielgruppen waren nicht nur anders definiert, sondern wurden auch anders angesprochen:

„Es kam darauf an, dass man sich Informationswege überlegte, Multiplikatoren suchte in einem Stadtteil, z. B. Kirchengemeinde, Pastoren, die es schaffen, in einem Stadtteil ein bestimmtes Angebot zu realisieren. Dass Leute, die noch nie

was von VHS gehört hatten, Interesse an der Volkshochschule bekamen, z. B. Frauenwiedereingliederung in den Beruf nach der Familienphase" (E5 96, 12.8).

Heute werden die neuen Zielgruppen mit Einzelheften umworben:

„Das Heft berufliche Bildung wurde als Einzelheft ausgelagert, als Beilage im Programm, zum Verschicken an Betriebe. Nachteil: Die Idee, die die VHS immer noch verfolgt, ein Gesamtspektrum an gesellschaftlichen Fähigkeiten anzubieten, wird damit ein Stück ausgehöhlt. Der nächste Schritt könnte sein, das Gesundheitsheft rauszuziehen mit der Begründung, dass ich es an die Krankenkassen schicken und in den Sprechzimmern verteilen kann. Das ist so 'ne Ambivalenz, wenn ich nur an Zielgruppen denke und in Werbung, ist dies Thema. Wenn ich an die Grundidee von Volkshochschule denke, mit der wir uns oft von anderen Anbietern noch unterscheiden. Wir sind nicht Sprachschule, wir sind nicht das EDV-Zentrum, sondern wir sind alles zusammen, könnte dies ein gefährlicher Weg sein. Marketing ist eine Neuerung, die aktuell und ambivalent ist" (E2 96, 11.2f.).

Mit den neuen Zielgruppen verändern sich Profil und Ziele der Volkshochschule. Wie auch eine BVHS-Leitung berichtet, dass zugunsten der Kundenorientierung die Aufsuchende Bildungsarbeit aufgegeben wurde (vgl. S. 99).

Schlichte versus schicke Gestaltung

Der Arbeitsplan war schlecht oder gar nicht gestaltet: „Früher gab's ein fürchterliches Programmheft" (E4 96, 12.7), der „VHS-Plan sah aus wie das Uni-Vorlesungsverzeichnis" (E7 96, 48.0):

„Früher da gab's kleine mokelige Verzeichnisse, die hießen ‚Arbeitsplan', es war richtig abschreckend. Das war unattraktiv, ohne Bilder, hintereinander weggedruckt. Die Plakate hatten den Charme eines Einberufungsbescheids. Aussage an den Kunden: ‚Wir sind die Volkshochschule, wir haben das überhaupt nicht nötig, uns irgendwie darzustellen. Kommen Sie zu uns, wenn Sie möchten, sie müssen aber nicht'" (E2 96, 12.3).

Das Programm war klein gedruckt, unübersichtlich, ohne Platz für Notizen. Um die Gunst der Teilnehmer/innen wurde nicht geworben. „Unser Programmheft liest sich sicher angenehmer als früher das Vorlesungsverzeichnis. Es ist ja schön, wenn die Leute mit Freude das Programm aufschlagen und sagen ‚das ist interessant gemacht' und ‚schöne Bilder drin'" (E5 96, 12.8). „Die Form hat sich etwas geändert gegenüber früher. Die Werbung, die damals gemacht wurde, ist 'ne andere als die, die wir heute machen. Heute müssen wir attraktiver sein" (E7 98, 12.13). Gestal-

tung spielt eine Rolle, dies ist eine Hinwendung zum Kunden, ein Umwerben des Teilnehmers. Auch früher wurde gestaltet, jedoch auf freiwilliger Basis, und das Ergebnis spiegelte den individuellen Geschmack der bzw. des Gestaltenden wider. Die ‚selbstgestrickten' Flyer waren bunter und uneinheitlicher. Durch offizielle Vorgaben werden Unterschiede optisch deutlich: „Die Vielfalt reduziert sich, wenn man Unterschiedliches in der gleichen Verpackung rüberbringen will. Das Bunte wird uniformer, es wird eindeutiger identifizierbar, das Bunte ist weg" (G 98, 12.18).

Nicht nur die Gestaltung des Programmhefts bekam eine neue Qualität, sondern auch die Kurswerbung verändert sich. Eine Eigendorfer BVHS-Leitung stört es, dass manche Kurse unter einem schicken Label angeboten werden:

> „Und wenn unsere ÖA-Person eben sagt: ‚Wo sind Eure Highlights?', oder: ‚Eure Sahnehäubchen?' Alleine diese Begriffe. Sie will nur, was die Presse gierig aufnimmt. Da steht nicht mehr dahinter, was haben wir für ein Kurskonzept, was finden wir wichtig, sondern, was ist schick. Ich musste mich daherstellen und das neue Programm, da hatte ich auch 'ne kritische Journalistin, die ziemlich schnell fragte: ‚Was steckt da eigentlich dahinter, ist das nicht nur ein schicker Begriff?' Dann habe ich gemerkt, da kommt man in Loyalitätskonflikte, da muss man sich dann was abringen, wo ich auch der Meinung bin, alleine der Begriff macht's noch nicht. Was haben wir da eigentlich wirklich an tollen Neuem geboten. Außer unserer Identitätskrise. Wir könnten Alten Opas Volkshochschule sein, nun müssen wir irgend sowas ganz Neues. Das ist die Gefahr, wir können ja Marketing nur erfolgreich machen, wenn wir auch erfolgreiche neue Produkte haben, und wir können doch nicht immer dahergehen und sagen: ‚Wir machen halt 'n sehr gutes Zertifikatssystem' oder ‚Wir machen sehr gute Deutschkurse für Ausländer'. Das will die Presse nicht jedes Jahr wieder schreiben. Insofern ändern sich auch die alten Schläuche" (E5 96, T 335-344).

Pädagogische Grundsätze treten in den Hintergrund zugunsten des kurzlebigen Verkaufs. Gleichzeitig verlangt die Öffentlichkeitsarbeit Dinge von den Erwachsenenbildner/innen, die sie nicht verantworten können. Doch die ÖA-Person sollte Vertrauen in die pädagogischen Konzepte haben und das PR-Konzept darauf abstimmen. Die Erwachsenenpädagog/innen müssen auch ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit organisieren, dies ist teilweise nur eine Frage der Aufgabendefinition. Denn es wird gefährlich, wenn die Erwachsenenbildner/innen in der Öffentlichkeit nicht mehr hinter ihrer eigenen Sache stehen können, weil sie sie nicht wiedererkennen. Kaufmännische Instrumente verändern die Perspektive: „Die Deckungsbeitragslisten stehen für eine neue Betrachtungsweise von Kurserfolg. Das kann das Marketing-Konzept beeinflus-

sen, wenn jeder Kurs das Produkt ist, kann sich ein Marketing-Konzept sehr stark danach richten" (E5 96, 5.2), befürchtet eine BVHS-Leitung und erklärt, mit der Kundenorientietung kam auch eine

> „Verwirtschaftlichung der Begriffe. Ein Phänomen, wie die wirtschaftliche Sprache alle Bereiche durchdringt. Es wird alles mit einem Begriff der Wirtschaft versetzt. Das macht was mit einem, mit den Mitarbeitern. Das beobachte ich auch schon, jeder guckt noch mal zur Wirtschaftlichkeit des Kurses. Das ist einerseits richtig, dass wir uns da orientieren müssen, wenn wir weniger staatliche Gelder kriegen, es ist nur dann schlecht, wenn die Pädagogik ganz auf der Strecke bleibt" (E5 98, T 113-121).

Mit der Wirtschaftlichkeitsmaxime erhält die Erwachsenenpädagogik automatisch einen anderen Stellenwert. Daher ist es umso wichtiger, dass kritische Erwachsenenbildner/innen immer wieder die Bedeutung der Erwachsenenbildung einfordern. Auch hier muss es so sein, dass sich die Erwachsenenbildner/innen mit den kaufmännischen Grundlagen auseinandersetzen, aber sie müssen diejenigen bleiben, die das Angebot verantworten. Denn Bildung ist mehr als der Verkauf und die Wirtschaftlichkeit eines Kurses.

Teilnehmer/innen- versus Kundenverhalten

Eine interessante Beobachtung machte eine Eigendorfer BVHS-Leitung hinsichtlich des Teilnehmerverhaltens:

> „Manche Teilnehmer behandeln die VHS leider manchmal wie ein Warenhaus. Benehmen sich selber wie Kunden. Sie kommen, wenn sie das Bedürfnis haben. Wenn das Bedürfnis weg ist, sind sie sofort wieder weg. Durch diese Fluktuation bringen sie leider Unruhe in den Kurs. Fällt ihnen was anderes ein, gehen sie dahin. Dann kommen sie wieder her, dann kommen sie nicht mehr mit, sind dann ärgerlich, ist schwer. Die Bereitschaft sich länger festzulegen, hat enorm nachgelassen. Unsere klassischen Kurse, die im September beginnen und im Januar aufhören, im Februar beginnen und im Juni aufhören, haben erheblich nachgelassen. Wir müssen die Kurse kürzer gestalten, Wochenend- und Kompaktkurse. Die Bereitschaft dafür einen hohen Preis zu zahlen, ist gar nicht so gering. Hier in unserer Bereichsvolkshochschule haben wir noch eine sehr hohe treue Klientel, weil wir auch Pflege betreiben. Wenn da nicht gleich die Person sitzt, von der ich meine, sie könnte meine Freundin werden, hau ich ab aus dem Kurs. War noch vor zehn Jahren völlig anders. Da hat man sich für einen Kurs entschieden und blieb da. Darauf müssen wir eingehen, das können wir nicht steuern, wir können nur immer wieder mit Qualität kommen, dass die Leute begeistert sind und bleiben. Ein erheblicher Teil bleibt ja doch immer" (E7 96, 60.3).

Mit den Teilnehmer/innen von früher konnte

> „man anders umgehen, die waren viel selbstständiger, die haben sich für einen Kurs entschieden aufgrund des alten Programmhefts, haben sich hier ihre Anmeldung abgeholt, stand nur die Kursnummer drauf, war ein schlichter Überweisungsschein mit Kursus- und laufender Nummer, dann haben die den Betrag, der im Programmheft stand, überwiesen. Das kann man heute nicht mehr machen. Die vergessen den Betrag, die wissen gar nicht mehr, wofür sie sich angemeldet haben, die verschleudern den Überweisungsschein, wissen nicht mehr, wann und wo das ist. Melden sich an und sind vielleicht nie mehr gesehen. Überweisen weder noch kommen sie in den Kurs, damit sind wir handlungsunfähig. Es muss so stattfinden, wie es sich entwickelt hat, dass sie sich mit Unterschrift verbindlich anmelden, eine Bestätigung mit Termin und Kursleiter erhalten" (E7 98, T 4-16).

Auch die Gemeinheimer VHS-Leitung beobachtet eine andere Anspruchshaltung der Teilnehmer/innen: „Am Anfang haben wir immer zwei Leute an einen Computer gesetzt. Jetzt fängt's schon an, dass die sagen, ich habe einen eigenen Computer zu Hause, ich will einen eigenen Computerplatz haben" (G 98, T 155-156). Die Kommberger Leitung teilt diese Erfahrung: „Es gibt ein verändertes Kundenverhalten. Die Leute merken, es wird immer teurer, bei uns was zu kriegen, dafür verlangen sie dann eben auch einen bestimmten Standard und beschweren sich öfter und schneller und leichter, als es vielleicht vor zwei oder fünf Jahren der Fall war" (K 98, 11.1).

Fazit

Der Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung vollzieht sich sukzessive und bewirkt zum einen eine Aktivierung der Volkshochschule auf unterschiedlichen Ebenen (Rechts-, Wirtschaftsform, Gestaltung etc.), zum anderen einen Rollenwechsel bei ihr und den Teilnehmer/innen. Nicht mehr die HpM, sondern der zahlende Kunde bestimmt das Programm. Die Abhängigkeiten verschieben sich. Früher war die VHS davon abhängig, dass ihr die Stadt die Entgelte für Sozialbenachteiligte rückerstattet, heute hängt die VHS von den Teilnehmer/innen ab, die als Vollzahlende deklariert werden. Dies beflügelt die VHS zu Umwerbungsversuchen während sie Benachteiligte ausblendet. Durch die Gegensatzpaare werden die Extreme des pädagogischen Konzepts der Teilnehmer- und des Marketingansatzes Kundenorientierung deutlich. Zugespitzt würde dies heißen: Früher hatte die VHS ein Monopol, war zwar abhängig von städtischen Vorgaben und praktizierte dafür die Kameralistik. Ihrem Bildungsauftrag gemäß suchte sie besonders sozial-

benachteiligte Zielgruppen und gab im schlichten Arbeitsplan das Angebot bekannt, das genutzt wurde, weil es kaum Alternativen gab. Heute stellt sich das Verhältnis anders dar, die Volkshochschule hat Konkurrenz, ist eigenverantwortlicher aufgrund veränderter Rechtsformen, in denen sie die Kosten-Nutzen-Rechnung anwenden kann, umwirbt mit schicken Programmen ökonomisch definierte Zielgruppen und vernachlässigt die Benachteiligten mit dem Effekt, dass sich die Teilnehmer/innen wie Kunden verhalten. Bleibt die Frage, ob sich so noch der Bildungsauftrag erfüllen lässt, oder ob er sich schon längst gewandelt hat.

2.4 Voraussetzungen, Chancen und Grenzen von Kundenorientierung

Selbsteinschätzung

Alle Gesprächspartner/innen wurden nach ihrer persönlichen Einschätzung hinsichtlich des Realisierungsgrades von Kundenorientierung an ihrer Einrichtung gefragt. Bei den beiden kommunalen Volkshochschulen sieht die Lage subjektiv betrachtet am schlimmsten aus. Sowohl die Kommberger als auch die Pilotstädter VHS-Leitung äußert sich sehr selbstkritisch: „Wir sind im Prozess. An manchen Stellen haben wir noch Ungereimtheiten. Ich bin um jeden froh, der zu uns kommt und mir sagt, was ihm nicht passt. Die kriegen auch sofort Antwort. Wir bemühen uns drum, dass wir deren Interessen gerecht werden können“ (P 97, 28.2). Selbstbewusster klingen dagegen die Eigendorfer im ersten Gespräch: „Unsere Volkshochschule ist heute wesentlich stärker und besser kundenorientiert als noch vor drei Jahren. Damals standen zu Semesterbeginn 500 bis 1000 Leute vor der Tür und warteten auf Einschreibung. Jetzt läuft es schriftlich“ (E8 96, 28.11); „Wir bemühen uns sehr darum. Haben das allerdings nicht alleine in der Hand, darum scheitert so manches“ (E3 96, 28.10)). In Eigendorf zeichnen sich zum zweiten Interviewzeitpunkt erste Erfolge ab: „Bei der Kundenorientierung ist das eine von Null bis nach oben offene Kundenorientierungsskala. Da hat es Fortschritte in der Vergangenheit gegeben. Aber wir sind mitnichten am Ende der Skala angelangt“ (E1 98, 28.6); „Wir werden immer kundenorientierter, das ist ein Prozess“ (E4 98, 28.6); „Wir wissen, was noch besser sein könnte. Im Servicebereich, wie wir ihn bis zum letzten Semester aufrecht erhalten konnten, waren wir das deutlich mehr als früher. Wir müssen die Bedürfnisse besser kennen und darauf reagieren können, das kostet“ (E5 98, 28.4). Bei den Antworten der Eigendorfer/innen schwingt einerseits Stolz über die erreichten Ziele mit, andererseits

auch die Befürchtung, dass das Erreichte angesichts der Sparmaßnahmen verloren geht:

> „Wenn ich weniger Personal habe, kann ich auch weniger öffnen, weniger Telefon bedienen. Eigentlich sind wir kundenfreundlicher geworden. Durch die Einsparungen werden wir merklich zurückgehen statt da weiterfortzuschreiten. Ich kann meine Hand nicht ins Feuer legen, wo wir in fünf Jahren sein werden. Wir haben unendlich lange Diskussionen über erweiterte Öffnungszeiten und Anmeldezeiten geführt. Wir haben das realisiert. Wir haben im März 1997 eine Teilnehmer-Befragung gemacht. Fragebögen in der Anmeldung ausgelegt, haben das ausgewertet, Statistiken gemacht über Tresenkontakte – Stunde, Tag –, Strichlisten gemacht. Telefonkontakte und alles ausgewertet im Kontext mit den Ergebnissen der Befragungen zu erweiterten Öffnungszeiten in der Anmeldezeit, zu Spitzenzeiten Extrapersonal. Es gab positive Rückmeldungen. Die Leute fühlen sich und ihre Bedürfnisse ernstgenommen. Schließdienste haben Betreuung übernommen. Bloß, mit weniger Leuten kann ich diesen Standard nicht halten. Dann kann ich sagen ‚das war ein kleines Intermezzo, wo wir mal was geübt haben.' Das ist schlimmer, als wären wir immer schlecht geblieben" (E2 98, 28.3).

Lediglich die VHS-GmbH schätzt sich selbst als kundenorientiert ein: „Kundenorientiert sind wir immer, darüber streiten wir uns von morgens bis abends: Beispiel: Die Hausmeister arbeiten in drei Schichten. Die Pausen sind fest geregelt. Es muss aber vermieden werden, dass die Pause in den pädagogischen Schichtwechsel fällt. Das muss sich vernünftig aufeinander beziehen" (G 98, 28.14).

Alle Interviewpartner/innen verbindet, dass sie das Prinzip Kundenorientierung akzeptieren und in der Lage sind, es auf den eigenen Kontext bewertend anzuwenden. Grundsätzliche Kritik an Kundenorientierung gibt es nicht (mehr). Die zweite Gemeinsamkeit ist das verstärkte Bemühen um Kundenorientierung. Unabhängig vom eingeschätzten Realisierungsgrad betonen alle einen expliziten Willen zur und eine permanente Anstrengung in Richtung Kundenorientierung. Diejenigen, die sich kundenorientierter einschätzen, haben begriffen, dass es keinen Status quo gibt, bei dem man sich, nachdem man ihn erreicht hat, beruhigt zurücklehnt, sondern dass sich Dienstleister in einem Zustand nie enden wollender Unzufriedenheit hinsichtlich Kundenorientierung befinden. Sie erkennen ein Optimierungspotenzial in der Hinwendung zum Kunden. Hier ist bei den VHS-Leiter/innen weder Unlust noch eine Abwehrhaltung zu erkennen, vielmehr lassen ihre Aussagen unternehmerischen Geist und Euphorie erkennen.

Verbesserungsvorschläge und Visionen

Nach ihrer Selbsteinschätzung sollten die VHS-Leiter/innen Möglichkeiten aufzeigen, wo sie in ihrer Einrichtung Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung in Richtung ihres Idealtyps von Kundenorientierung sehen. Um die Phantasie anzuregen, sollten sie sich vorstellen, sie hätten einen Sack mit 1000 Goldtalern, über deren Verwendung sie frei verfügen dürften.

Nur ein Teil ließ sich dazu hinreißen, Visionen für die Zukunft seiner Volkshochschule zu entwickeln. Gerade beim zweiten Interview zeigten sich einige Eigendorfer/innen desillusioniert. Sie steckten viel zu sehr in den Existenzsorgen, als dass ihnen nach Träumen zumute war: „Auf diese Idee bin ich noch nie gekommen. Ich träume nicht" (E3 98, 59.1). Die ÖA-Person würde alles in die Öffentlichkeitsarbeit stecken: „Der VHS-Verband fordert, dass 5 % des Umsatzes in die Öffentlichkeitsarbeit fließen müssen. In den letzten Jahren lagen wir bei knapp 3 % jetzt bei 1,6 %. Ich würde versuchen, die 5 % Hürde zu erreichen [lacht]" (E8 98, 59.1f.). Ansonsten kristallisieren sich die Ansatzpunkte in folgenden Schwerpunkten: Personal, Anmeldungs- und Zahlungsmodalitäten, Standorte und Serviceleistungen.

– Personal

Kommberg und Eigendorf würden den Kundenservice verbessern durch eine Verlängerung der Öffnungszeiten. Während die Kommberger generell die Öffnungszeiten erweitern wollen, steht bei den Eigendorfern der flexiblere Einsatz von Personal auf der Wunschliste. Der größte Bedarf an Hilfskräften besteht zur Hauptanmeldezeit, und zudem könnte man eine Zentralnummer für ganz Eigendorf einrichten. Dies sei „nicht sehr teuer im Verhältnis zum Effekt, wenn man dann noch die Anmeldung annehmen kann, wenn es sich um keine Ermäßigung handelt" (E3 98, 30.2). Aushilfskräfte bräuchte die VHS Eigendorf auch noch für Mailingaktionen, denn „für 'ne riesige Versandaktion müssen wir für drei Stunden das Telefon abstellen" (E3 98, 28.11). Die Einzelnen sehnen sich nach Entlastung durch eigenverantwortliche Mitarbeiter/innen: „Man könnte Verantwortung delegieren. Das ist das Entscheidende, daran liegt mir sehr viel. Es müssen immer mehr Leute sein, die selbstständig entscheiden. Kann nicht an meiner Person hängen" (E7 98, 59.1). Außerdem könnte die Qualität durch bessere und vermehrte Kursleiter/innenfortbildung erhöht werden. Die Kommberger Leitung wünscht sich einen freundlichen Abenddienst dort,

wo abends Unterricht stattfindet, „und nicht einen mehr oder weniger muffligen Hausmeister“ (K 98, 29.0).

Personal und Aushilfskräfte sind notwendig. Schließlich profitiert davon am Ende auch der Kunde, wenn nicht alle völlig ‚ausgepowert‘ sind. Es kann nicht angehen, dass die VHS auf der einen Seite Öffentlichkeitsarbeit durch Direktmarketingaktionen praktiziert und dabei ihren anderen Kanal zum Kunden blockiert und ihn z. B. an der Anmeldung hindert.

– Anmeldungs- und Zahlungsmodalitäten

Daran könnte einiges verbessert und für alle Beteiligten vereinfacht werden. Außer in Gemeinheim kann keine der untersuchten Volkshochschulen telefonisch Anmeldungen inklusive Abbuchung entgegen nehmen, was sie auch sehr bedauern. Die VHS Kommberg praktiziert die Bezahlung per (Euro-)Scheck. „Das ist auch die städtische Einbindung, dass wir bestimmte Zahlungsweisen nicht machen können. Die Leute können nicht überweisen, sie können sich nicht telefonisch anmelden, wir können nicht abbuchen“ (K 96, 28.1). Auch der Rücktritt sei nicht sehr kundenfreundlich geregelt. Um die Kosten voll erstattet zu bekommen, müssen die Teilnehmenden ein ärztliches Attest vorweisen. Auch die Eigendorfer hätten gerne komfortablere Anmeldemodalitäten: „Wir haben kein Einzugsverfahren, kein eMail“ (E3 98, 28.11). Vorteile der telefonischen Anmeldung seien folgende: „Man spart den Leuten das Vorbeikommen, man spart sich das Ausfüllen und Bearbeiten dieser Zettel, die per Post kommen. Geht mit der Verwaltungssoftware SUPER hervorragend. Die technische Umsetzung fehlt, muss erst realisiert werden“ (E3 98, 30.2). Außerdem hätte sie gerne moderne Zahlungsmodalitäten, „die uns ’ne Menge Arbeit ersparen würden mit den Mahnungen im Nachhinein. Abbuchung wenn der Kurs zustandekommt, das wär‘s. Dass wir auf dem normalen, neuesten Stand sind und nicht altertümlich hinterherlaufen“ (E3 98, 30.2).

Bevor die VHS Eigendorf ein Eigenbetrieb war, konnte man sich nur persönlich anmelden, dann wurde die schriftliche Anmeldung eingeführt. Eine BVHS-Leiter/in propagiert das ‚alte‘ System, weil es einfacher zu handhaben war:

> „Davor hatten wir ein sehr einfaches Anmeldeverfahren, aber es war nicht verbindlich genug. Wir hatten präparierte Überweisungsscheine. Abgezählt, pro Kurs, soviel wie der Kurs aufnehmen konnte. Bei der Anmeldung erhielten die Teilnehmer den Überweisungsschein, stand z. B. ‚Kursus 2.530 Platz 12‘ drauf. Problem,

manche versuchten so in den Kurs zu kommen. Das hat sich bewährt bis zu dem Zeitpunkt, als die Leute hier eine Stunde anstanden, den erhaltenen Schein wieder vergessen hatten, von 24 ausgegebenen Scheinen nur noch 12 bis 14 überwiesen, der Kurs dann zum Teil nicht mal zustande kam, dann mussten wir mehr Verbindlichkeit einführen" (E7 96, 51.0).

Diese BVHS-Leitung stellt Erfolgskriterien für Anmeldeverfahren auf. Es müsse für beide Seiten verbindlich sein. Die VHS muss die Entrichtung der Entgelte vorab kontrollieren, um die Angemeldetenzahl kalkulieren zu können. Die Teilnehmer/innen bräuchten die Bestätigung, dass ihre Anmeldung angenommen ist. Dies wird mit dem veränderten Teilnehmer/innenverhalten (vgl. S. 144f.) begründet, das sich darin äußert, dass sich Teilnehmer/innen erstens ungern langfristig terminlich binden wollen und zweitens heute Rücktritte im Vergleich zu früher häufiger sind. Diese Form ist verbindlicher, denn „eine schriftliche Anmeldung sieht wie ein Kaufvertrag aus. Davon kann man nur schriftlich wieder zurücktreten" (E7 96, 51.1). Wie langwierig und schwerfällig die Umstellung auf das neue Anmeldeverfahren ist, zeigen folgende Ausführungen: „Wir müssen uns mit Hunderten von Mahnungen rumplagen aus dem Jahr 1994/95, die nicht bezahlen wollen, obwohl sie unterschrieben haben und sagen, sie seien nie hingegangen" (E7 96, 51.1). Hier stellt sich die Frage, bis zu welchem Grad es sinnvoll ist, sich mit den Altlasten eines veralteten Systems herumzuschlagen und sich mit den angemeldeten Nicht-Teilnehmer/innen zu streiten. Sicherlich stecken finanzielle Gründe dahinter, doch langfristig tut sich die VHS damit keinen Gefallen, wenn sie die Nicht-Teilnehmer/innen im Nachhinein zur Rechenschaft ziehen will.

Schnellerer Geldtransfer, kürzere Anmeldewege – Beschleunigung ist der Grundtenor der geäußerten Maßnahmen für verbesserte Kundenorientierung. Die VHS-Leiter/innen halten ihre Anmeldemodalitäten für träge und unzeitgemäß. Sie erhoffen sich für beide Seiten – Teilnehmer/innen und VHS-Mitarbeiter/innen – eine Zeit- und Arbeitsersparnis.

– Standorte und Serviceleistungen

Dass der Service nahezu grenzenlos ausbaufähig ist, wissen alle Befragten. Eine BVHS-Leitung würde alles dafür tun, „was es den Kunden angenehm macht, zu uns zu kommen. Ein freundlicher, offener, nahezu jederzeit offener Servicebereich. Für die Kundenpflege würde ich zeitliche Ressourcen reinstecken" (E1 98, 59.0). Optimierungschan-

cen für Kundenorientierung sehen die VHS-Leiter/innen auch in einem dichten Netz an VHS-Standorten (‚Kundennähe'), in Unterrichtsräumen, über die sie zeitlich frei verfügen können („flexiblere Kurszeiten wären teilnehmer- und teilnehmerinnenfreundlich. Da haben wir einen ganz bestimmten Rhythmus in den Schulen" (K 96, 28.1)) und in einer „erheblich verbesserten Ausstattung der Räume" (E8 98, 28.13) durch Medien und eine Verschönerung durch neue Möblierung, Pflanzen, Kunstobjekte, Skulpturen („mehr Seminar- statt Schulraumcharakter, war mal 'ne Schule, Schultische sind zum Teil von damals" (E5 98, 29.1)). Auch die Eingangsbereiche wollen viele renovieren und mit Theken – soweit noch nicht vorhanden – ausstatten. Vor Ort hätten die meisten gerne als Orientierungshilfen am Haus eine große Leuchtschrift „Volkshochschule" sowie Wegeleitsysteme. Zusätzlich seien Aufenthaltsräume und Cafeterien „atmosphärisch von Bedeutung" (E8 96, 28.11) und gehörten genauso zum Service wie eine Kinderbetreuung.

Die VHS-Verantwortlichen haben viele Ideen, wie sie noch mehr Service anbieten könnten. Sie bleiben nicht bei abstrakten Allgemeinplätzen, sondern haben konkrete Vorstellungen für die Umsetzung. Bei allen stand die Aufstockung des Personals an oberster Stelle, bevor materielle Wünsche geäußert wurden. Eine Hierarchisierung der Wünsche war zwar nicht intendiert, mit der Vorgabe von 1000 Goldtalern wurde jedoch implizit eine Prioritätensetzung initiiert.

Auffällig ist, dass die Wünsche sehr maßvoll und realitätsnah sind. Dies ist Ausdruck dafür, dass den meisten das wirtschaftliche Denken ‚in Fleisch und Blut übergegangen' ist. Während sie ihre Wünsche äußern, kalkulieren sie im Kopf mit. Dies zeigt auch die hierarchische Anordnung der Ideen und der mehrmals formulierte Zusatz: „Wenn dann noch was übrig ist".

Was den Stand ihrer Umsetzung von Kundenorientierung betrifft, so sind die VHS-Leiter/innen durchaus selbstkritisch. Bei den meisten besteht eine Diskrepanz zwischen dem idealtypischen Verständnis von Kundenorientierung und ihrer faktischen Umsetzung. Sie haben mehr Ideen, als bisher aus finanziellen oder technischen Gründen umsetzbar war. Sie sperren sich nicht dagegen, Service als zusätzliche Leistung anzubieten, und verfügen über ein ausgeprägtes Verständnis darüber, was den VHS-Besuch attraktiver machen könnte – sie kennen die Wünsche ihrer Teilnehmer/innen sehr gut. Damit besitzen sie eine notwendige Eigenschaft für die Realisierung von Kundenorientierung: Empathie.

Probleme bei der Umsetzung von Kundenorientierung

Bei allen Vorschlägen sind sich die VHS-Leiter/innen ihrer wunden Punkte bewusst und kennen die Umsetzungsschwierigkeiten: „Da kann man ganz viel machen, was im Interesse unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer wäre, was wir aufgrund von knappem Personal oder knappen Geldmitteln nicht machen können" (K 96, 28.1), auch die Eigendorfer ÖA-Person erklärt: „Wir haben keine organisatorischen, sondern nur finanzielle Probleme" (E8 98, 28.13). „Die Übertragung von Marketing scheitert am Geld, die Privaten sind viel eher bereit und haben auch die Ressourcen dazu" (E3 96, 5.4). Doch einige Ideen und Verbesserungsvorschäge sind nicht monetär zu realisieren, sondern hängen an strukturellen (Rechtsform, Infrastruktur, Semestereinteilung) und personellen (Personalentwicklung, Unflexibilität) Problemen.

– Rechtsform

Im Vergleich zur gGmbH wird eine kommunale Volkshochschule durch die Abhängigkeit von städtischen Gremien bei der Umsetzung von Kundenorientierung oft behindert. Da sie wenig Entscheidungsfreiheit besitzt, sind Entscheidungsprozesse langwierig: „Das Problem in kommunal verfassten Volkshochschulen ist, sie müssen dann durch die Ausschüsse durch. Es ist unmöglich. Wenn mich morgen ein Betrieb anruft und sagt, ‚wir hätten gerne eine Betriebsschulung, was kostet das?', verweise ich an die und die Kollegin" (G 97, T 230-235). Unabhängigkeit von der Entscheidung Dritter ist wichtig, um das Angebot dem Markt anpassen zu können: „Eine kommunale Volkshochschule ist zu unflexibel. Die Volkshochschulen – das ist die Philosophie – nehmen für sich in Anspruch, dass sie praktisches Lebenswissen vermitteln. Wenn dem so ist, und das Leben verändert sich ja dauernd, müssen sie schnell reagieren" (G 97, T 304-307). Durch ihre Unabhängigkeit entscheidet die gGmbH selbst und gewinnt Zeit: „Zu den süddeutschen Kollegen in Gemeinbad und in Gemeinburg hab ich gesagt, ‚Mensch sei nicht blöd, mach' 'ne GmbH, dann bist flexibel, kannst schneller reagieren'" (G 97, T 268-269). Auch die Kommberger Leitung würde am liebsten eine gGmbH leiten, weil sie aus Erfahrung weiß, wieviel Freiheiten sie da hat (vgl. S. 103ff.). Wenn es auch im Eigenbetrieb mehr Entscheidungsfreiheit gibt als in der kommunalen Volkshochschule, so sind bei der Eigendorfer Konstruktion doch die einzelnen BVHSn wieder abhängig vom Gesamtkonzept und können nicht alles selbst entscheiden: „Bei dem geringen Werbeetat kann man ganz selten einen Druckauftrag in größerer Auflage erteilen" (E1 96, 35.5).

„Ich kann nicht alles tun, was ich täte, wenn ich 'ne eigenständige VHS führte, muss man, glaube ich, vorneweg sagen. Erstens muss es immer in das gesamte Konzept passen. Es muss mit unserer ÖA-Person abgesprochen sein. Bis hin zur Pressearbeit. Wenn das neue Programm erscheint, behält sie sich vor, dass sie den zentralen Pressetermin erst macht und wir dann die regionalen machen können. Es ist 'ne ständige Abstimmungsnotwendigkeit und auch sich einpassen in ein Gesamtkonzept. Die gesamte Einrichtung ist da auch sehr am Suchen, macht da Suchbewegungen, da muss man dann sehen, wieviel Eigenständigkeit kann ich mir da erlauben im Marketing ... Auch wenn man was nicht mag, muss man's annehmen. Es gibt immer interne Diskussionen und Einflussmöglichkeiten, aber alles ist sehr langfristig oder schwierig auch teilweise" (E5 96, T 257-295).

Daher plädiert diese Eigendorfer BVHS-Leitung für mehr Eigenverantwortlichkeit:

„Mit Fotos wollten wir 'ne Selbstdarstellung, einen Prospekt zur Vermietung machen. Konnten wir dann nicht bezahlen. Wenn ich eigenverantwortlich wäre, würde ich u. U. das Risiko gehen und sagen, ich rechne mit 'ner Refinanzierung, weil wir die Mieteinnahmen hier um 3000 DM erhöhen, also kann ich die schon mal in den Druck von so 'nem Ding stecken. Kann ich alles nicht" (E5 98, T 204-207).

Wer Marketingansätze in seiner Volkshochschule verwirklichen will und verschiedene Rechtsformen am ‚eigenen Leib' erlebt hat, plädiert für die aktiveren Rechtsformen wie beispielsweise die gGmbH. Denn der Grad an Entscheidungsfreiheit im Sinne einer Marketingumsetzung wird größer, je selbstständiger die Rechtsform ist. In der kommunalen VHS werden die relevanten Entscheidungen von der Kommune, in der budgetierten kommunalen VHS und dem Eigenbetrieb von der Kommune und/oder der VHS-Leitung und in der gGmbH von der Geschäftsführung getroffen. Das zeigen auch noch einmal die Erinnerungen einer BVHS-Leitung aus Eigendorf. In der Zeit vor dem Eigenbetrieb gab es „keinen wirtschaftlichen Handlungsspielraum. Es war 'ne nachgeordnete Dienststelle einer Behörde, die nur von oben Geld kriegt, keine Entscheidungen trifft, kein Logo hat" (E2 96, 35.1).

– Infrastruktur

Doch selbst eine gGmbH stößt bei der Realisierung von Ideen an Grenzen. Die VHS Gemeinheim scheitert an infrastrukturellen Hürden: „Kundenfreundlichkeit ist nicht die Frage des Geldes allein. Eigentlich müssten wir die Anmeldung unten in ein Café umwandeln. Das wäre das beste, weil da immer soviele Leute kommen. Geht aber nicht, weil wir keine Toilette haben, das Wasser ist ein Problem" (G 98, 28.14).

Auch in Eigendorf gibt es bei der Umsetzung von Kundenorientierung strukturelle Schwierigkeiten. Wie bereits im Kurzportrait ausführlich dargestellt wurde, verursacht das ‚EDV-Chaos' einige kundenunfreundliche Probleme. Da zwei der sechs BVHSn – darunter auch die zentrale – schon mit der neuen Software SUPER arbeiten, worauf die übrigen vier nicht zugreifen können, ist deren Auskunftsfähigkeit stark eingeschränkt. Normalerweise werden interessierte Teilnehmer/innen an andere BVHSn vermittelt, wenn in der Volkshochschule vor Ort eine Nachfrage nicht befriedigt werden kann. Doch aufgrund des Vernetzungsdefizits ist es unmöglich, „jederzeit Informationen untereinander auszutauschen" (E4 98, 30.1).

In Eigendorf gab es auch im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit ein Problem, das inzwischen gelöst ist. Donnerstags erscheint das Eigendorfer Wochenblatt: „Oft sind Artikel über uns drin, aber am Freitag ist die Geschäftsstelle geschlossen. Da laufen auch viele ins Leere. Deshalb beschäftigen wir jetzt eine Hilfskraft, die wir extra gebeten haben, immer freitags zu kommen" (E3 96, 28.10).

– Semestereinteilung

Ein weiterer Hemmfaktor für die Umsetzung der Kundenorientierung ist die Einteilung in Semester. Um wie ein ‚normales' Unternehmen zu wirtschaften, müssten die Volkshochschulen das ganze Jahr Veranstaltungen anbieten. Sie haben jedoch ähnlich wie Universitäten und Schulen einen Halbjahres-Rhythmus. Die klassischen Semesteranfänge sind im August/September und im Februar/März. Das Herbstsemester dauert bis Januar/Februar, das Frühjahrssemester geht bis Juni/Juli. Zwischen den Semestern gibt es im Frühjahr eine zweiwöchige, im Sommer eine sechs- bis achtwöchige Pause. Ähnlich wie Theater orientieren sich die meisten Volkshochschulen noch an den Schulferien und der Urlaubszeit. Erste Ansätze, diese Pause zu überbrücken, sind Sommerprogramme für diejenigen, die im Urlaub zu Hause bleiben. Durch den starren Semesterbeginn im Frühjahr und Herbst gibt es eigentlich nur zweimal im Jahr die Möglichkeit, Kurse zu buchen. Daher ist es für die Volkshochschule ratsam, das ganz Jahr über Veranstaltungen anzubieten, damit Neuinteressierte nicht zur Konkurrenz gehen, die aus Wirtschaftlichkeitserwägungen durchgängig Einstiegsmöglichkeiten bietet. Die Problematik der Semestereinteilung ist auch der Verbandsdirektorin bewusst:

„Die VHS hat den Nachteil, zweimal im Jahr zu werben und das war's, statt wöchentlich in der Zeitung mit neuen, aktuellen Angeboten. VHS ist Synonym für Weiterbildung, sollte man mehr ausnutzen und nicht zweimal im Jahr Einschreibung machen, ist zu schwerfällig. Sie braucht den Semesterbeginn aus Werbegründen, muss aber ständig aktuell sein mit kurzen Kursen und Veranstaltungen in einer kleinen Zeitungsbeilage" (L 96, 6.12).

Die 6- bis 8-wöchigen Sommerferien kann sich im Vergleich dazu kein Profit-Unternehmen leisten. Dieses Relikt aus der Vergangenheit unterscheidet die Volkshochschule wesentlich von jeder anderen Firma. Selbst Non-Profit-Organisationen, wie Behörden, haben durchgängig geöffnet.

– Personalentwicklung

Ein großer Störfaktor bei der Umsetzung der Kundenorientierung in Volkshochschulen ist die mangelnde Personalentwicklung.

„Das Problem ist die Stagnation im Personalbereich. Dass man das alles machen muss mit Leuten, die schon jahrelang in ihrem Job sind und obwohl sie Erwachsenenbildner sind, nicht so offen sind für Weiterbildung, wie man's gerne hätte. Das unterscheidet solche Einrichtungen natürlich von privaten Betrieben, bei denen oft die Personalfluktuation höher ist als bei uns. Aber es wird kommen. Es wird nicht leicht. Uns wird es nicht schaden, es muss sein" (E6 98, T 303-308).

Eine BVHS-Leitung sieht die Sachlage etwas anders. Sie meint, die Umsetzung von Marketing sei ein „Personalproblem, weniger eines in den Köpfen der Kolleg/innen. Bei den tollsten Fortbildungen ist man hinterher wieder in dem Unvermögen, mit dem auszukommen, was man vor Ort an Personal hat" (E5 96, 6.2), beklagt sie. Denn sie verspricht sich von der Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter/innen nicht allzu viel: „Man bräuchte dafür professionelles Personal. Leute, die ÖA gelernt haben bis hin zum Handwerklichen, Graphischen, das muss zur Verfügung stehen" (E5 96, 11.3).

Dass die Kundenorientierung auch eine Frage der Einstellung ist, merken kommunale Volkshochschulen, wenn sie infolge von Umsetzungen VHS-unspezifisches Personal anderer Ämter ‚erben': „Wir hatten Personal, welches von der Verwaltung kam, die hatten es nicht nötig, dass sie auf einen Kunden zugehen. Der musste auf sie zugehen. Wenn die am Einwohneramt waren oder am Sozialamt" (P 97, T 220-222).

Eine wichtige Voraussetzung für Kundenorientierung ist der flexible Einsatz von Aushilfs- und Servicekräften in Stoßzeiten. Für den

Volkshochschulbereich ist es noch eine ungewöhnliche Vorstellung, dass Arbeitskräfte nur für kurze Zeit angeheuert werden. Im zweiten Interview berichtet die Kommberger VHS-Leitung davon, dass sie zur Hauptanmeldezeit Aushilfskräfte engagiert hat:

> „Wir haben einige Zusatzkräfte gehabt, die halbtageweise eingesprungen sind in der Hauptanmeldung. Ich dacht', oh Gott, an die Schwierigkeiten, die alle hatten und, wie wird das gehen, drunter und drüber und so. Es waren zwei Abiturienten, zwei Hausfrauen und noch eine Frau, die schon 'mal im Verwaltungsbereich aber auch schon bei unterschiedlichen Arbeitgebern war. Die wurden geschult, haben losgelegt. Es lief alles wunderbar. Die Herangehensweise, die Dinge anzupacken, das war so ein Unterschied zu denen hier. Und es war dann natürlich prompt schlechte Stimmung, weil sie das gemerkt haben. Anstatt zu sagen, ‚na, Gott sei Dank!, diese Anmeldezeit war aber wirklich mal entspannend.' Nein, dann haben sie die Fremden wie die frechen Elstern weggehackt, weil sie gemerkt haben, die sind von anderem Kaliber. D. h. in dem Moment, wo man für so 'ne Stelle richtig nach außen frei ausschreiben könnte und nicht ‚Haben die auch die Verwaltungsfachangestelltenprüfung gemacht?', würde man andere Leute kriegen, aber das scheitert an den Vorgaben, und da kommt man nicht weiter, und dann kommt man nicht weiter, und dann kommt man nicht weiter" (K 98, T 204-215).

Der Bericht zeigt, dass die kommunalen Strukturen sich langsam lockern und dass es durchaus Chancen gibt, temporär personelle Unterstützung für besonders arbeitsintensive Phasen „anzukaufen". Auf der anderen Seite spricht aus der Beurteilung der VHS-Leitung Resignation. Sie kann über die Einstellung von Personal nicht frei entscheiden, sondern ist an die formalen Vorgaben der Gemeinde gebunden. Die Beschäftigung von Aushilfskräften kann aufgrund der Rechtsform nicht zur Regel werden. in einer gGmbH kann dies wesentlich formloser praktiziert werden, wenngleich bei Personalentscheidungen hier der Betriebsrat mitredet.

– Unflexibilität

Im Gespräch mit der Kommberger VHS-Leitung fiel mir besonders die Unflexibilität im Denken auf. Ich fragte, ob sie sich eine PR-Aktion wie die folgende für ihre VHS vorstellen könne: In der Presse werden oft im Zusammenhang mit einer Filmkritik den ersten zehn Anrufer/innen bei einer kurzzeitig freigeschalteten Telefonleitung Freikarten für Kinopremieren geschenkt. Dasselbe könnte die Volkshochschule in Verbindung mit Ankündigungen machen: „Das dürfen wir zum Beispiel gar nicht in der kommunalen Volkshochschule. Es ist festgelegt, Entgelt als solches zu leisten. Es ist festgelegt, wer 'ne Ermäßigung kriegt,

und Erlass gibt's gar nicht. Solche Werbemaßnahmen z. B. könnte man nicht starten. Da sieht man schon, wie eng die Bindung ist" (K 96, 35.0). An der Reaktion ist m. E. auch abzulesen, wie sehr diese Person in den vorgegebenen Strukturen denkt. Eine solche PR-Aktion könnte sicherlich durch Sponsoring umgesetzt werden. Möglich wäre diese Aktion auch bei größeren Veranstaltungen wie einer Vortragsreihe, wo es auf eine Person mehr oder weniger „nicht ankommt". Für solche Großveranstaltungen werden sowieso Presseplätze reserviert, in diesem Zuge könnten auch weitere freigehalten werden. Dasselbe ließe sich auch für Ausstellungen praktizieren. In Veranstaltungen ohne Teilnehmer/innen-Obergrenze sind solche Werbemaßnahmen also auch für kommunale Volkshochschulen denkbar. Sinn und Zweck dieser Aktionen ist ja die Steigerung des Bekanntheitsgrades und eine Erfolgskontrolle, die sonst nach Veröffentlichungen in der Presse weitaus schwieriger bis unmöglich ist. Die Resonanz gibt Aufschluss über das Interesse der Leserschaft an der Volkshochschule bzw. an ihrem Angebot.

Mir scheint ein Problem zu sein, dass viele, die in kommunale Strukturen eingebunden sind, verlernt haben, ihrer Phantasie freien Lauf zu lassen und (scheinbar) Unrealisierbares zuzulassen. Hilfreicher kann es sein, unübliche Wege zu gehen, was sicherlich sehr zeitintensiv und eventuell nicht erfolgversprechend ist. Behindert wird dieses Denken durch die Angst, ohne Gewissheit auf Realisierung für eine Sache zu kämpfen, weil man von Entscheidungen von höherer Stelle abhängt. Außerdem treten irgendwann Ermüdungserscheinungen ein:

> „Die kommunale Institution ist ein gravierender Unterschied zu einer e. V.-Volkshochschule oder einer gemeinnützigen GmbH. Und macht es für mich, wo ich nun das andere kennengelernt habe, sehr schwer, die Einbindung in eine städtische Verwaltung. Das ständige Ankämpfen gegen bürokratische Strukturen, das nimmt soviel Zeit und soviel Kraft weg, die letztendlich der Institution dann nicht mehr zugutekommen. Oft so ein Anrennen gegen eine Übermacht, die aber von VHS überhaupt nichts versteht. Es ist oftmals ein Erleben von Ohnmacht. Ich denke, man kann in einer anderen Rechtsform sehr viel mehr und sehr viel direkter erreichen" (K 96, T 83-90).

Mit Unterstützung ihrer Mitarbeiter/innen könnte sie mehr ausrichten:

> „Man könnte sicher sehr viel mehr Marketing machen, als wir das tun. Konsequenz ist für die Mitarbeiterinnen zunächst, dass sie auch lernen umzudenken und nicht nur mit dieser Idee bekannt und vertraut zu werden, sondern Vorurteile

abbauen. Stichwort: Verrat an der großen Idee. Dass es nichts Anrüchiges hat, das müsste erst gelernt werden" (K 96, 11.1).

Der Wechsel in eine selbstständigere Rechtsform ist die formale Voraussetzung für flexibleres Handeln: „Seitdem die VHS ein Eigenbetrieb geworden ist, ist sie sehr viel flexibler geworden. Sie kann mit einem eigenen Budget arbeiten, sie kann im Vorgriff etwas finanzieren, muss nicht mehr kameralistisch abrechnen, und wir können ein Risiko eingehen" (E7 96, T 48-51). Doch der mentale Wechsel dauert meist viel länger. Wie schwierig der Umdenk- und Umlernprozess ist, weiß auch die Eigendorfer Gesamt-VHS-Leitung. Ihre lange Tradition wird dieser Volkshochschule oft zum Hindernis. Zu den Erfordernissen des Marketing nimmt sie Stellung: „Das ist alles sehr leicht und locker gesagt, aber in einem Betrieb, der aus 'ner anderen Tradition kommt, sind das große Schritte und oft Schritte, die für viele Personen an die Identität gehen" (E6 97, 6.7), zumal diese Lernprozesse nicht synchron ablaufen: „Berufliche Bildung und EDV sind offener als zum Beispiel Kultur. Es werden unterschiedliche Notwendigkeiten gesehen und in unterschiedlichem Tempo mit unterschiedlichen Strategien fortgegangen" (E2 96, 11.2).

Leistungsgerechte Bezahlung könnte Mitarbeiter/innen zur Kundenorientierung motivieren. „Solange für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine direkte Auswirkung zwischen ihrer eigenen Leistung, dem, was ich produziere, und meinem Einkommen erkennbar ist, solange es keine klaren Antriebe gibt, solange wird Marketing keine starke Rolle spielen" (E7 96, 12.11). Motivation entsteht auch durch die Wahrnehmung neuer Aufgaben mit dem Effekt,

„dass sich der Arbeitsplatz verändert. Ich verlange als Vorgesetzter von den Kolleginnen aus der Verwaltung mehr Aufmerksamkeit, wenn es um den direkten Kontakt mit Kunden geht, ordentliche Auslage von unserem Infomaterial, dass das Foyer gut aussieht. Es ist faszinierend, was da mobilisiert worden ist in der letzten Zeit an Eigeninitiative. Das trifft schon das Herz. Manche Veränderungen kriegt man nicht hin ohne 'ne Krise. Wenn man keine hat, muss man eine herbeireden. Beim Umzug sind wunderbare Dinge passiert, also was da die Kolleginnen hier geleistet haben, auf der Ebene Eigenverantwortung und Machen und nicht Warten auf die Entscheidung, sondern selbst eine treffen usw. war phantastisch. Es heißt auch andersrum, dass ich viel gelernt hab' im Loslassen" (E4 98, 11.4).

Hilfreich ist auch ein ‚Zugpferd' im Team: „Es gibt verschiedene Haltungen in meinem Team. Eine Frau kommt aus der Privatwirtschaft, der nichts fremd ist, die sehr kundenorientiert ist, sehr unkonventionelle

Wege beschreitet, die mit 'ner sehr großen Offenheit und Flexibilität an Dinge rangeht" (E1 98, 11.4).

Die Merkmale des Umlernprozesses in einer Organisation sind die unterschiedlichen Tempi, Herangehensweisen und Wahrnehmungen von Notwendigkeiten der Lernenden innerhalb dieses Prozesses, verbunden mit der Chance, eigenständiger und autonomer zu planen.

Fazit

Die strukturellen und personellen Probleme bei der Umsetzung von Kundenorientierung sind genauso vielfältig, wie die entsprechenden Lösungsansätze, die ‚zwischen den Zeilen stehen'. Eine Rechtsform mit eingeschränkter Entscheidungskompetenz bleibt jedoch der Hauptproblemfaktor, gefolgt von der daraus resultierenden fehlenden Personalentwicklung (Stagnation im Personalbereich, das Problem des Personalwechsels innerhalb einer Kommune). Unabhängig von der Rechtsform sind infrastrukturelle Probleme, die es allerdings immer gibt und geben wird. Die strukturellen Faktoren wirken sich im Übrigen wechselseitig auf die personellen aus: Die VHS-Leitung (K) der kommunalen Volkshochschule bemängelt ihre Unfreiheit, entpuppt sich selbst aber als unflexibel, wenn es um die Realisierung einer PR-Aktion geht. Die Semestereinteilung bzw. die lange Sommerpause sowie geistige Unflexibilität sind m. E. Probleme, die aufgrund der fortschreitenden Ökonomisierung der Vergangenheit angehören werden.

3. Systematisierung der Aussagen nach der Marketing-Strategie von Hasitschka/Hruschka

Um die forschungsleitende Hypothese der VHS-Rechtsformabhängigkeit und der Marketingimplementierung im Kontext des Entscheidungsspielraums der VHS-Leiter/innen untersuchen zu können, wurde die entscheidungstheoretische Non-Profit-Marketing-Strategie von Hasitschka/Hruschka (vgl. Tab., S. 25) als Untersuchungs-, Darstellungs- und Analysegrundlage gewählt. Der entscheidungstheoretisch-pragmatische Ansatz wurde einem informations- und kommunikationstheoretischen Konstrukt zur Systematisierung der Aussagen vorgezogen, weil es aus dieser Tradition sowohl theoretische Grundlagen (Sarges/Haeberlin 1980b; Raffée/Gottmann 1982) als auch empirische Vorarbeiten (Gottmann 1985) gibt. So definieren Hasitschka/Hruschka „Marketing als zielfunktionales, plandeterminiertes Herbeiführen von Tauschrelationen" (1982, S. 10).

3.1 Marketing-Zielsystem

Gemäß der Marketinglehre sind die Marketingziele den Unternehmenszielen nach- bzw. untergeordnet. Im kommerziellen Marketing ist das Unternehmensziel die Gewinnmaximierung, das abgeleitete Marketingziel wird zur Erreichung dieses Oberziels definiert, z. B. Erhöhung des Marktanteils um 30 % in den nächsten drei Jahren. Die Unternehmensziele von Non-Profit-Organisationen sind in der Regel jedoch nicht operational formuliert: Das Unternehmensziel der Volkshochschule ist der vage umschriebene Bildungsauftrag. Da die dominanten Oberziele einer Non-Profit-Organisation aus einer „Aggregation der Nutzenstiftung auf der Abnehmerseite aufgrund der Herbeiführung von Tauschrelationen" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 84) resultieren, leiten Hasitschka/Hruschka daraus eine Identität von dominantem Oberziel und oberstem Marketingziel ab. Demnach wären die Marketingziele der Volkshochschule mit dem Bildungsauftrag identisch.

Bildungsauftrag

Die Zielvorstellung der Volkshochschularbeit ist: „Hilfe zu leisten für das Lernen, Hilfe zu leisten für die Orientierung und Urteilsbildung und Hilfe zu leisten für die Eigentätigkeit" (Stellung und Aufgabe 1978, S. 6). Zu den Aufgaben der Volkshochschule gehört „ein inhaltlich breit angelegtes und methodisch vielfältiges Angebot, das teilnehmerorientiert geplant ist. Diese Planung orientiert sich an spontan bemerkbar werdenden individuellen Bedürfnissen, wissenschaftlich erkennbaren gesellschaftlichen Erfordernissen, anthropologisch begründeten humanitären Ansprüchen" (a.a.O., S. 9). Die Volkshochschulen sollen mit diesem Angebot „sowohl bedarfsdeckend und als auch bedürfnisweckend" (ebd.) sein. Um den Stellenwert von Marketing überprüfen zu können, wollte ich von den Interviewpartner/innen wissen, wie ihr Verständnis des Bildungsauftrags ist. Aufgrund des Wandels von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung müsste sich der Bildungsauftrag modifiziert haben und von den ‚offiziellen' Formulierungen unterscheiden. Ihren Aussagen gemäß zählen sie klassischerweise Folgendes zum Bildungsauftrag:

- Flächendeckung,
- preisgünstige Angebote: „Für unsere Bereichsvolkshochschule verstehe ich den Hauptauftrag, bezahlbare, wohnortnahe Angebote zu machen" (E1 98, 53.0),
- ein breites und vielfältiges Angebot,

– „Unser Motto lautet ‚keine Abteilung wird aufgegeben, nicht unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten'. Schließen wir die Abteilung, wenn wir wirtschaftliche Probleme haben, verdünnen wir das Angebot. Wir konzentrieren das Angebot, was manchmal ein bisschen längere Wege bedeutet, aber wir sichern dann auch das Angebot wirtschaftlich ab. Wir geben nicht auf. Eine unserer Programmphilosophien heißt, dort, wo wir ein Programm aufgeben, verlieren wir die Vielfalt. Vor allem verlieren wir die Fähigkeit, fachübergreifende Programme zu machen. Wir reduzieren uns zu einer Universität oder Fachhochschule oder zu einer Schule überhaupt, die nur noch die Fächer decken kann. Dieses große Problem müssen wir vermeiden" (G 98, 53.3),
– einen breiten Adressatenkreis „unabhängig von Konfession, Partei etc." (K 96, 53.0),
„Der Auftrag richtet sich an alle, nicht nur an die Randgruppen. Das ist mir sehr wichtig, weil wir Randgruppen integrieren müssen. Für die Integration braucht man die stabile Mitte, man kann nicht Randgruppen in Randgruppen integrieren" (G 98, 53.3),
– Zielgruppenarbeit: „Unser Auftrag ist ja, Schichten zu erreichen, die wir bisher nicht erreicht haben" (E7 98, 53.2).
– Menschen zu qualifizieren.

Außerdem möchten sie Orientierung und Hilfe leisten beim Lernen, bei der Urteilsbildung, beim Selbermachen und bei der Lebensbewältigung generell: „Dann nehmen wir für uns in Anspruch, dass wir das Leben der Leute begleiten, dass wir praktisches Lebenswissen vermitteln, keine theoretischen Dinge wie eine Universität" (G 98, 53.3). Zum Bildungsauftrag gehören des Weiteren politische und gegensteuernde Aspekte: „Demokratie braucht Bildung, Integration, demokratischer Anspruch. Fähigkeiten, die diese Gesellschaft oder andere Gesellschaften entwickelt haben" (E2 98, 53.0). Eine andere Person aus Eigendorf versteht den Bildungsauftrag „emanzipatorisch":

> „Unsere Aufgabe ist es, was zu tun, dass die individuellen Interessen im demokratischen Zusammenhang besser artikuliert wahrgenommen werden können. Dass eine Auseinandersetzung mit allen vorhandenen und möglichen Entwicklungen stattfindet. Dass wir was tun für mehr Verständnis der gesellschaftlichen und ökologischen Bedingungen, die alternativen Schlüsselqualifikationen von Oskar Negt formuliert vermitteln, Lernen in Zusammenhängen, rhetorische und ökologische Kompetenz, das würde ich am liebsten vertreten" (E4 96, 53.0f.).

Zwei Eigendorfer/innen (E2, 3) verstehen den Bildungsauftrag explizit in Abgrenzung zu Privatanbietern: „VHS ist unverzichtbar. Gäbe es nur Bildung auf dem kommerziellen Sektor, wäre das eine Verarmung" (E2 98, 53.0). Er ist „eine Mischung aus gesellschaftspolitischen und bildungspolitischen Vorstellungen. Jedenfalls nicht kommerziell, das schließt immer ‚in öffentlicher Verantwortung' ein. Aufrechterhalten bestimmter Angebotsteile, obwohl sie mit Verlust abschließen" (E3 96, 53.2).

Einzelne sprechen den Wandel des Bildungsauftrags an. Wie bereits im vorherigen Kapitel ausgeführt, spielte der soziale Auftrag früher eine größere Rolle. Während die VHS früher vornehmlich Zielgruppen auswählte, die sie in sozialer, qualifikatorischer und finanzieller Hinsicht unterstützen konnte, sucht sie sich heute vermehrt kaufkräftige Teilnehmer/innen. Auch der Zweck hat sich geändert:

> „Bildung, die in den allgemeinbildenden Schulen im Primär- und Sekundärbereich nicht empfangen werden konnte, sollte in der Erwachsenenbildung nachgeholt werden können. Heutzutage hat sich die Halbwertszeit von Wissen und Bildung erheblich verkürzt. Damit Menschen sowohl im sozialen Zusammenleben als auch im Berufsleben mithalten können, gibt es die VHS-Angebote" (E7 96, 53.1f.).

In Sparzeiten wird die Erfüllbarkeit des klassischen Ansatzes problematisch. Nachdem die VHS Eigendorf in der Presse kritisiert wurde, weil sie den Angebotsbereich Deutsch als Fremdsprache reduzieren und das Nachholen des Realschulabschlusses aufgeben wollte, fragte ich die ÖA-Person, ob sich der Bildungsauftrag aus betriebswirtschaftlichen Gründen gewandelt habe bzw. inwieweit man versuche, ihn aufrechtzuerhalten. Doch sie beteuert:

> „Der Bildungsauftrag hat sich nicht verändert. Er ist 1990 vom obersten politischen Gremium definiert worden mit der Umwandlung in den Eigenbetrieb. Es gibt keine politische Willenserklärung, diesen Auftrag zu verändern. Dass über die Praxis unter Umständen eine Modifizierung eintritt, ist eine zweite Geschichte. Aber das ist noch nicht absehbar, weil die Fakten noch nicht auf dem Tisch liegen ... Es wird überprüft, wieweit kann er gehalten werden, wo gibt es Einsparungsmöglichkeiten. Hängt auch von einer politischen Willenserklärung möglicherweise des obersten politischen Gremiums ab. Die Politiker scheuen sich davor, das heiße Eisen VHS aufzugreifen, weil im September Wahlen sind. Vor den Wahlen behandelt man weniger delikate Dinge ungern" (E8 98, 53.2f.).

Die ÖA-Person antwortet sehr distanziert und professionell. Sie rekurriert auf die politische Definition des Bildungsauftrags, kann den Wandel jedoch nicht völlig negieren. In Abhängigkeit vom Bundesland

wird er jeweils anders definiert, weshalb es marginale VHS-spezifische Abweichungen von den Grundkomponenten Zielgruppe und Flächendeckung gibt. So erklärt die Verbandsdirektorin die Unterschiede:

> „es kommt daher, weil weder Bund noch Länder der Volkshochschule einen echten Auftrag erteilt hat. Formuliert worden ist er nur von uns selbst immer, und eben nicht einheitlich. Wir haben das in unseren Ausbauplänen versucht, andere Länder haben keine Ausbaupläne, dort ist es noch uneinheitlicher. Unsere Aufgaben haben wir uns letzten Endes selbst gegeben. Lehrpläne und staatliche Aufträge gibt es bei Teilaufgaben mal, aber von Bundesland zu Bundesland verschieden" (L 96, 53.4).

Ein Teil der Interviewpartner/innen geht deduktiv vor und bricht die Vorstellung von Dachorganisationen auf die eigene Volkshochschule herrunter, ein anderer Teil integriert auch persönliche Vorstellungen beim Formulieren des Bildungsauftrags. Von allgemeinen Floskeln bis zu individuellen Erläuterungen pendeln sich die Definitionen ein auf die völlige Offenheit gegenüber allen Menschen und die Breite und Vielfalt des Weiterbildungsangebots der Volkshochschulen. Einige formulieren zusätzlich Fähigkeiten und Lernziele, die sie vermitteln wollen. Diese Anteile sind sinnstiftend und legitimierend für ihre Arbeit. Die Expert/innen weichen zwar nicht von der allgemein geläufigen Definition ab, bei der Beschreibung der Zielgruppen werden sie jedoch unsicher. Ihnen ist nicht ganz klar, inwieweit noch die ‚alte' Zielgruppe der Bildungsungewohnten finanziell erwünscht ist oder ob nicht schon längst die Gruppe der Vollzahler präferiert wird. In der Eigendorfer Volkshochschule ist während des Untersuchungsverlaufs ein Wandel zu konstatieren: Angebote werden marktgängiger, und damit sind neue Zielgruppen angesprochen. Trotzdem definieren die meisten Eigendorfer/innen den Auftrag traditionell und reklamieren seine Aufrechterhaltung ungeachtet daraus resultierender wirtschaftlicher Defizite. Auch die Gemeinheimer Leitung will aus wirtschaftlichen Gründen das Programmangebot nicht schmälern. Man will sich durch Angebotsvielfalt gegen die Verarmung des Bildungsangebots von den Privatanbietern abheben. Unabhängig von der Rechtsform definieren die vier Volkshochschulen den Bildungsauftrag klassisch, wenngleich sich bei der Definition der pädagogischen Zielgruppe – traditionell Bildungsbenachteiligte – beim Eigenbetrieb ein Wandel in Richtung der ökonomisch definierten Zielgruppe Vollzahler abzeichnet.

Marketingziele

Dass die Interviewpartner/innen an dieser Stelle des Interviews ins Stocken geraten, war vorhersehbar, denn sie hatten bereits in ihren Ausführungen zur Marketing-Realisierung der eigenen Volkshochschule (vgl. S. 97ff.) angegeben, keine Marketing-Strategie, sondern lediglich Marketingansätze zu praktizieren. Marketingziele konnte mir somit keine/r der Interviewpartner/innen nennen, dennoch waren einige bereit, zu philosophieren, worauf sie bei einer Marketingumsetzung achten würden, bzw. nannten Anti-Ziele:

> „Ich glaube, man kann über Marketing nicht reden, ohne dass man über das Produkt redet. Wenn Marketing bedeutet, dass man ein Bildungsprodukt verkaufen will, was mit vielen Einnahmen den wirtschaftlichen Erfolg verbessert, würde ich das nur bedingt begrüßen, nur dann, wenn man sich klarmacht, was ist unser Gesamtziel und warum brauch' ich auch mehr Wirtschaftlichkeit, um welche Aufgaben auch mitmachen zu müssen. Wenn das immer nur dem Ziel untergeordnet wird oder dem Produkt oder dem Inhalt untergeordnet wird" (E5 96, T 293-296).

Das oberste Ziel soll das ‚Bildungsprodukt' sein, dem die übrigen Ziele untergeordnet sind. Daher möchte sie, dass sich die VHS ihrer Tradition und Qualität bewusst ist, und wünscht sich, „dass Volkshochschule, ohne Angst haben zu müssen, dass sie im Konkurrenzkampf die Verliererin ist, sich über gutes Marketing behaupten kann" (E5 96, 11.3). Zustimmung kommt aus Pilotstadt, auch diese Leitung möchte trotz Marketing eine Qualitätssicherung. Eine andere BVHS-Leitung möchte auf alle Fälle die Marktführung behalten: „Zukunftsweisend, dass man mitbestimmt, wohin das Schiff im Bereich EB hingeht. Wir sind ja keine kleine Einrichtung. Wer ist Marktführer, von wem guckt man sich was ab? Wer gilt als innovativ? Das ist zukunftsweisend" (E7 96, 11.4). Effekte einer Marketing-Planung sind für eine andere BVHS-Leitung „Professionalität und Systematisierung der Arbeit, effektiverer Einsatz unserer Ressourcen, eventuell planvollerer Einsatz unserer Ressourcen. Nicht mehr handwerklich da ran zu gehen, sondern wissenschaftliche Erkenntnisse herbei zu ziehen" (E4 96, 11.4).

Bis auf das genannte Ziel der Marktführung sind die Angaben eher Rahmenbedingungen für eine Marketing-Strategie als konkrete Marketingziele. Aus den Antworten sprechen Warnungen gegenüber einer ‚blinden' Verfolgung kommerzieller Marketingziele, welche die Tradition und die Qualität der VHS außer Acht lässt. Eine rechtsformabhän-

gige Unterscheidung lässt sich nicht vornehmen, vielmehr zeigt sich, dass Warnungen von VHS-Leiter/innen aller vier Rechtsformen kommen.

3.2 Segmentierung

Die Marktsegmentierung, wie sie im kommerziellen Marketing vorgenommen wird, ist bei Non-Profit-Organisationen oftmals nicht erwünscht (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 94f.). Auch in der Volkshochschule wäre sie der Erfüllung des Bildungsauftrags hinderlich. Denn dieser sieht vor, alle Bevölkerungsgruppen zu erreichen. Ein Verständnis des Marktes ist dennoch eine wichtige Voraussetzung, um die Marketinginstrumente sinnvoll einsetzen zu können.

Weiterbildungsmarkt

Von der Existenz eines Weiterbildungsmarktes sind alle befragten Personen zu beiden Interviewzeitpunkten überzeugt. Fünf Befragte (E1, 4, 6, 8, K) haben mit seiner Existenz über den gesamten Untersuchungszeitraum keine Probleme, sie halten den Umstand für selbstverständlich. Eine betont, er sei „weder offen noch frei, sondern zu Recht heftig reguliert" (E1 96, 13.2). Da die Volkshochschule lange Monopolistin war und es den sogenannten Weiterbildungsmarkt erst seit dem Hinzukommen privater Anbieter gibt, sind nicht alle über diesen Umstand erfreut. Zwei VHS-Leiter/innen empören sich über die ‚anderen': „Die sind alle auf unserem Markt" (P 97, 13.1); „In Eigendorf kann man ganz deutlich sehen, was da noch alles aus dem Boden gekommen ist" (E3 96, 23.1).

Exakte Daten ihrer Marktanteile können die Interviewpartner/innen nicht nennen, statistische Angaben existieren nicht. Es gibt lediglich Schätzungen. Dieses Daten-Defizit bedauern zwei Eigendorfer/innen (E2, 5). Sie sind der Auffasssung, dass man diese Zahlen eigentlich kennen müsste. Eine andere BVHS-Leitung (E7) stört diese Unwissenheit nicht, solange sie bei 30 % und nicht unter 10 % läge. Alle untersuchten Volkshochschulen bis auf Gemeinheim können ihre Marktanteile schätzen, und zwar nennt jede ein Drittel. Wiederum alle bis auf Eigendorf wissen, dass sie marktführend sind. In Pilotstadt dominiere die Volkshochschule die geschätzte Anzahl von 40 Anbietern. „Man kann fast von einem Monopol sprechen" (P 98, 13.2). Die Leitung erklärt sich das damit, dass die Volkshochschule „nicht Segmente aus dem gesamten Markt heraushebt. Wir sind die Plattform für die unterschiedlichsten Leute" (P 98, 13.2). Die Gemeinheimer Leitung spezifiziert ihre Marktführung auf die

Segmente EDV, Tanz und Bewegung, Fremdsprachen, Deutsch als Fremdsprache und Politische Bildung: „Wenn es um Spezialangebote geht, die genau auf den Bedarf von Firmen zugeschnitten sind, fallen wir raus“ (G 98, 13.3).

Dass es den Weiterbildungsmarkt gibt, wissen alle Befragten, das heißt aber nicht, dass sie auch alle sehr erfreut über diese Tatsache sind. Sie wissen sehr wohl, dass erst durch das Hinzukommen privater Anbieter von der Existenz eines Weiterbildungsmarktes gesprochen wird. Exaktes Wissen ihrer Marktanteile hat keine der Volkshochschulen, was von Einzelnen bedauert wird. Unabhängig von der Rechtsform schätzen alle ihren Marktanteil auf ein Drittel, das ist bei allen bis auf Eigendorf gleichbedeutend mit der Marktführung. Doch der Stolz über die Marktführung ist mit einem kleinen Wermutstropfen behaftet. Vor dem Entstehen des sogenannten Weiterbildungsmarkts waren sie bis auf wenige Ausnahmen die alleinigen Anbieter von Weiterbildung. Nostalgisch sehnen sich Einzelne immer noch nach dieser Zeit zurück und glauben, Hoheitsansprüche über Planung, Organisation und Durchführung von Erwachsenenbildungsangeboten zu haben. Wären die ‚anderen‘ nicht gekommen, wäre alles geblieben, wie es war. Deutlich wird – unabhängig von der Rechtsform – die Arroganz gegenüber der Konkurrenz, wenn der Markt zu „unserem“ Markt erklärt wird, und in der Formulierung „man [kann] ganz deutlich sehen, was da noch alles aus dem Boden gekommen ist.“ Die abweisende Haltung spiegelt sich insbesondere im dequalifizierenden Neutrum („was“ nicht „wer“) wider.

Konkurrenz und Kooperation

Konkurrenz zu einem anderen Unternehmen wird als solche wahrgenommen, wenn dieses dieselben Interessen verfolgt wie die eigene Organisation. In diesem Fragekomplex wurden die Interviewpartner/innen danach gefragt, ob sie Konkurrenz haben, ob und wie sie diese spüren und inwieweit sie bekannt ist. In diesem Kontext wurden auch die Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern aufgegriffen, da es sich oftmals um (ehemalige) Konkurrenten handelt. Moore veranschaulicht dies in seinem Buch „Das Ende des Wettbewerbs“ (1998), wie ein Rezensent erläutert: „Damit ist der alte Wettbewerb um die besseren Produkte und Prozesse keineswegs obsolet, er wird erweitert durch den neuen Wettbewerb um die besseren Unternehmens- und Marktnetze“ (Metzen 1998, S. 24). Auch Meueler spricht sich für Kooperation zwischen Trägern anstelle von Konkurrenzdenken aus (vgl. Meueler 1998, S. 79).

Auffällig ist, dass Kooperationen bei Non-Profit-Organisationen erst dann gefordert werden, wenn dadurch Synergien zur Behebung von Missständen erhofft werden. Dies trifft ein, wenn sich die finanzielle Situation des Unternehmens veschlechtert, öffentliche Gelder reduziert werden, Mittel eingespart werden müssen und die Existenz bedroht ist: „Wir müssen gucken, was können wir auch anbieten, besser anbieten und möglicherweise gemeinsam anbieten. Die haben ihre Kundschaft, wir unsere. Vielleicht können wir manche Dinge noch besser machen, wenn wir sie zusammen machen, im Sinne von ‚zusätzlich'" (E4 98, 47.3), sagt eine BVHS-Leitung aus Eigendorf.

Kooperation wird hier definiert als Zusammenarbeit zweier gleichberechtigter Partner, die auf der Grundlage eines Tausches stattfindet. Zu den Kooperationspartnern werden in diesem Abschnitt nur die Marktteilnehmer gezählt, bei deren Zusammenarbeit das Anbieten von Bildungsveranstaltungen zentraler Bezugspunkt ist. Dies betrifft Volkshochschulen, (halb-)öffentliche Einrichtungen, Gewerkschaften, Reiseveranstalter, Krankenkassen und private Bildungsanbieter. Kooperationen mit Medien, die ausschließlich der Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit und der Steigerung des Bekanntheitsgrades dienen, werden separat bei der Kommunikationspolitik behandelt. Im Anschluss daran wurde der Umgang mit der Konkurrenz geprüft mit der Frage: „Wenn ein Angebot aus dem Programm fällt (z. B. wegen geringer Teilnehmer/innenzahl), verweisen Sie auf Angebote der Konkurrenz? Vorausgesetzt, dass es ein solches Angebot gibt und Ihnen dieses bekannt ist."

– Existenz und Bekanntheitsgrad von Konkurrenz

Alle untersuchten Volkshochschulen haben Konkurrenz: „Wir müssen hart wirtschaften. Wir haben viel Konkurrenz im Freizeit- und Weiterbildungsbereich bekommen. Wir sind ja nicht die einzigen. Wir haben kein Monopol, so war es in den 70er Jahren noch. Aber die Zeit ist lange vorbei" (E7 96, 47.4). Die Tatsache, dass alle untersuchten Volkshochschulen Konkurrenz haben, spiegelt auch die Existenz eines Weiterbildungsmarktes in ihrem Umfeld wider. Dies trifft nicht auf alle Volkshochschulen zu, sondern hängt von der Größe der Gemeinde ab:

> „Die Mehrzahl der Volkshochschulen unseres Bundeslandes ist in Gemeinden unter 100 Tausend Einwohnern, dort hat die Vokshochschule keine Konkurrenz. Erst in der Großstadt mit über 100 Tausend Einwohnern gibt's nennenswerte Konkurrenz, denn erst dort lohnt es sich wirtschaftlich wirklich. Konkurrenz bezieht sich auf

> Berufliche Weiterbildung und den Sprachbereich. Sie ist selten in der Allgemeinbildung und im gestalterischen Bereich. Denn Allgemeinbildung ist in der Regel ein Verlustgeschäft, daher tummeln sich da nicht viele. In der Großstadt ist Konkurrenz mit den großen beruflichen Trägern gegeben. Sprachschulen haben sich ihre Nische für die Kleingruppe, für den Einzelunterricht und für Spezialitäten gesucht" (L 96, 47.5f.).

Konkurrenz spüren alle Befragten, doch sie nehmen die Konkurrenzsituation als solche unterschiedlich wahr. Die einzelnen Eigendorfer BVHSn sind nicht in gleichem Maße von Konkurrenz bedroht. Eine Leitung erklärt: „Konkurrenz nimmt man nur punktuell wahr" (E1 98, 47.3), während eine andere meint: „Wir haben erhebliche Konkurrenz. In unserem direkten Umfeld sind alle kommerziellen Initiativen" (E4 98, 47.3). In Kommberg ist

> „in Anbetracht der Größe der Stadt die VHS und damit das VHS-Angebot viel zu klein ..., d. h. wir könnten mehr anbieten, wenn wir mehr Personal, mehr Kapazitäten hätten. Und dann müsste man auch um die Interessierten und Teilnehmenden noch mehr kämpfen, als wir das tun. So kann man sagen, ist unser Angebot relativ klein, und es findet auf jeden Fall Abnehmer und Abnehmerinnen. Und daraus geht hervor, dass wir die großen Abwanderungsbewegungen so noch nicht erlebt haben" (K 96, 47.1).

Sehr unterschiedlich wird die Frage beantwortet, ob die Konkurrenz bekannt ist. Der Großteil (E3, 4, 6, 7, 8, G, K, P) kennt sie persönlich aus Gesprächen und als Kooperationspartner von gemeinsamen Veranstaltungen. Eine BVHS-Leitung ‚inspiziert' regelrecht kleine Einrichtungen (s. S. 170). Konkurrenz wird auch von einigen (E1, 4, 5) durch das Studieren ihrer Veröffentlichungen begutachtet: „Man beobachtet Inhalte, Preise, Gruppengrößen, Strukturen als aufmerksamer Zeitgenosse, aber es wird nicht systematisch beobachtet" (E1 98, 47.3); „Wir bemühen uns, sie zu kennen, indem wir Pressenotizen in der Zeitung und die Programme anderer Anbieter lesen" (E4 98, 47.3). Nur eine Person (E2) kennt ihre Konkurrenz nicht. Ihre diffuse Vorstellung davon erlebt sie als Manko.

– Konkurrenz und Kooperationen auf VHS-Ebene

Immerhin vier Vertreter/innen (E4, 7, G, P) von drei Volkshochschulen – Eigendorf, Gemeinheim und Pilotstadt – zählen andere (Bereichs-)Volkshochschulen zu ihrer Konkurrenz. Eigendorf nimmt mit seinen sechs BVHSn einen Sonderstatus ein, da zwischen den einzelnen BVHSn ein harter Konkurrenzkampf herrscht (vgl. auch S. 86ff.). Konkurriert wird in Gemeinheim und Pilotstadt weniger um Teilnehmer/innen,

sondern vielmehr um die öffentliche Förderung. Die VHS-Leitung von Pilotstadt ärgert sich, dass die Nachbar-VHS aufgrund ihrer geographischen Lage vom Land begünstigt wird:

> „Es geht ums blanke Geld, nicht nur zwischen Volkshochschulen und anderen Einrichtungen, sondern unter den Volkshochschulen ist Konkurrenz. Selbst, wenn wir auf der gleichen Leistung stehen bleiben, die anderen bringen mehr und kriegen dann auch mehr von dem vorhandenen Kuchen. Da müssen wir uns anstrengen. Wir waren mal zu Zeiten die 4. VHS in Südland, wir sind ein ganzes Stück zurückgerutscht aufgrund der Bedingungen, die die anderen hatten. Die Prestigefrage ist nicht gegenüber den Privaten, sondern gegenüber den Volkshochschulen in anderen Städten, der interkommunale Vergleich" (P 98, 47.2).

Für die VHS Kommberg stellt die VHS der Nachbargemeinde wiederum keine Konkurrenz dar, weil sie aufgrund ihrer Größe und ihres Angebots ‚unbedeutend' ist.

Alle Interviewpartner/innen kennen Volkshochschulen und deren Mitarbeiter/innen der näheren und weiteren Umgebung, mit denen sie regelmäßig in Arbeitskreisen auf Landesverbands- oder DVV-Ebene (Deutscher Volkshochschul-Verband) zusammenarbeiten oder gemeinsam Fortbildungsveranstaltungen besuchen. Es gibt viel Erfahrungsaustausch „sowohl auf beruflicher, auf halbberuflicher und privater Ebene" (K 96, 39.0). Trotz gehegter Konkurrenzgedanken zu Volkshochschulen bestehen Formen der kontinuierlichen Kooperation mit ihnen in Bezug auf Veranstaltungen, Zertifikate und Fortbildung sowie Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: Die Eigendorfer VHS z. B. trifft sich vierteljährlich mit den Volkshochschulen aus dem Umland. Zusammen mit der VHS Kommberg ist sie auch Mitglied im informell entstandenen „Nordverbund", dem die Volkshochschulen aus Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und gelegentlich Brandenburg und Bremen angehören. Für den Bereich der beruflichen Bildung hat dieser Verbund beispielsweise einen „EDV-Anwenderpass" entwickelt, an dem auch Eigendorf und Kommberg beteiligt sind. Auch die VHS-Leitung aus Pilotstadt berichtet von einer Kooperation mit den Volkshochschulen des Landkreises. Bei den Einsteigerkursen im Fremdsprachenbereich wurden Kursdauer, Entgelt, Lehrbücher und zum Teil Dozent/innen der kooperierenden Volkshochschulen vereinheitlicht, um den Wechsel in die Pilotstädter Fortgeschrittenenkurse, die in den kleineren Volkshochschulen nicht mehr angeboten werden können, zu erleichtern.

Die VHS Eigendorf kooperiert mit den Volkshochschulen aus dem Umland auch im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. 1995 gab sie zusammen mit ihnen einen Prospekt heraus und präsentiert sich gemeinsam auf Messen. Innerhalb des Untersuchungszeitraums intensivierte der Nordverbund seine ÖA-Vorhaben, wie die gemeinsam gestalteten und geschalteten[3] Hörfunkspots und eine Broschüre zur Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen. Geplant ist der Anzeigenverkauf an Großkunden, die sich an bestimmten Auflagen und Streuungen orientieren, um die gemeinsame Ertragslage zu verbessern. Mit einer Auflage von 2,5 Millionen sind die Nordverbund-Volkshochschulen attraktiv, da sie Nielsen I[4] abdecken: „Da gibt's nur noch das ADAC-Magazin" (E6 97, 39.2); „Coca Cola hat kein Interesse, im Eigendorfer VHS-Programm 'ne Anzeige zu schalten. Wenn ich Nielsen I anbieten kann, hätten sie Interesse" (E8 98, 39.1), erklärt die ÖA-Person. Auch die VHS-Leitung reflektiert die neue Sichtweise:

> „Wir haben 'ne andere Marktmacht als vorher. Die Volkshochschulen im Norden sind dabei, die Macht der Zahl zu entdecken. Wir präsentieren uns als gemeinsamer Marktfaktor gegenüber den Werbeagenturen, um in eine ganz andere Preissituation reinzukommen. Für Lufthansa oder Mercedes sind wir normalerweise uninteressant. Wir wollen den Vorteil der großen Zahl vermarkten" (E6 97, 39.2).

– Konkurrenz und Kooperationen mit Non-Profit-Organisationen

Geringfügig ist der Anteil der Konkurrenz von öffentlich geförderten Einrichtungen. Zwei der vier befragten Volkshochschulen – Eigendorf (dort in E3 und E4) und Kommberg – zählen einzelne Angebote (z. B. Stadtteilarbeit des Kulturamts) von Einrichtungen dieses Sektors zu ihrer Konkurrenz. Lediglich die Eigendorfer, dort fünf (E3, 4, 5, 7, 8) von sechs BVHSn sehen in freien Initiativen Konkurrenz: „Kulturläden machten anfangs Einzelveranstaltungen, sollen nun aber Kurse machen, um Geld zu erwirtschaften" (E3 96, 47.4). Eine weitere Person aus Eigendorf beschreibt und ‚inspiziert' die ‚kleinen' Anbieter:

> „Wir werden weniger besucht, als dass wir sie besuchen, kann ich auch verstehen. In deren Augen sind wir der starke Partner. Diese Konkurrenz arbeitet auch eher unter schlechteren Bedingungen als wir. Sie sind finanziell schlecht ausgestattet. Das macht sie aus unserer Sicht stark. Sie sagen, ‚wir sind widerständig und klein', davon gibt es eine ganze Menge. Nächste Woche besuche ich drei" (E7 98, 47.4).

Alle untersuchten Volkshochschulen kooperieren mit anderen Non-Profit-Einrichtungen (z. B. Schulen, Hoch-, Fach- und Elternschu-

len, Jugend- und Nachbarschaftstreffs, Literaturhäusern, Theatern etc.). Entweder gibt es permanente Kooperationsformen oder die bestehenden Kontakte werden okkassionell zu Kooperationen ausgebaut, und zwar für Kultur- und Bildungsveranstaltungen sowie für Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: Kooperationen mit Universitäten können drei untersuchte Volkshochschulen (Eigendorf, Gemeinheim und Kommberg) vorweisen. Die Eigendorfer BVHS E4 bietet z. B. in den Sommerferien zusammen mit der Universität ein spezielles EDV-Angebot an, das in den Räumen der Hochschule stattfindet und sich in erster Linie an Student/innen richtet. Auf dem kulturellen Sektor gibt es in Eigendorf und in Gemeinheim weitere Kooperationen. Der „VHS-Theaterkurs" der BVHS E5 besucht zum Beispiel ein Stück im kooperierenden Theater. Im Anschluss daran findet eine Diskussion mit der Regisseurin bzw. dem Regisseur statt. Doch nach zwei ‚Erprobungs-Semestern' resümiert die Leitung, dass es „nicht so gut angelaufen" (E5 98, 36.0) ist. Man müsse Kurs und Inhalt noch ein bisschen ändern, um das Angebot attraktiver zu machen. Das Problem dabei ist, dass das Theater die Diskussionsrunde ebenfalls im Programm hat und bewirbt. Für VHS-Besucher/innen ist der von ihnen finanzierte Mehrwert trotz zehnprozentiger Ticket-Ermäßigung nicht erkennbar. Zu Recht muss dieses Angebot exklusiver gestaltet werden, damit sich das ‚zusätzliche' Kursentgelt lohnt.

Andere Formen der Zusammenarbeit mit Einrichtungen aus dem Kultur- und Bildungsbereich sind Zusammenschlüsse zu Arbeitskreisen, z. B. weil erst dadurch ein gemeinsames Auftreten gleichgesinnter Institutionen in der Öffentlichkeit für Ausstellungen oder Themenreihen ermöglicht wird. Die öffentlichen Auftritte und gemeinsamen Bildungs- und Kulturveranstaltungen verfolgen bzw. erreichen sekundär auch Ziele der Öffentlichkeitsarbeit, wie Imagepflege und Profilbildung. So nutzen alle Volkshochschulen diese Kontakte auch für ihre Öffentlichkeitsarbeit. Bei den Kooperationseinrichtungen sind die VHS-Programme und andere VHS-Prospekte erhältlich und VHS-Plakate hängen aus. Einzelne betreiben Anzeigentausch in ihren Broschüren.

Gegen Untersuchungsende startete Eigendorf eine Kooperation mit einer Kunstschule. Die Student/innen gestalteten Plakate zum Thema Volkshochschule, die in einer Ausstellung gezeigt werden sollten. Darüber hinaus stand noch die permanente, unentgeltliche Betreuung der VHS-Hauszeitschrift durch die Student/innen zur Debatte, die sonst von Graphikern und einer Agentur gegen Rechnung gestaltet wurde.

Interessanterweise stellen konfessionelle Träger für keine der befragten Volkshochschulen eine Konkurrenz dar: „Das katholische Bildungswerk ist keine Konkurrenz, das Angebot ist nicht so breit wie in der VHS. Wir haben das größere und breitere Angebot. Wir verstehen uns mit den kirchlichen Anbietern heute sehr gut, wenngleich wir sie früher mal als Konkurrenz gefürchtet haben“ (L 96, 47.5f.).

Sehr gute Kooperationen haben alle Volkshochschulen traditionell auch mit der Arbeitsgemeinschaft „Arbeit und Leben“ und sie bieten zusammen mit dem Gewerschaftsbund Veranstaltungen an. Ferner kooperieren die Volkshochschulen auch mit Krankenkassen und bieten Gesundheitskurse für deren Mitglieder an.

– Konkurrenz und Kooperationen mit Profit-Organisationen

Gelegentlich machen private Anbieter, z. B. Sprachschulen und die Träger beruflicher Weiterbildung, den drei Volkshochschulen in Eigendorf, Gemeinheim und Kommberg das Leben schwer. Aufgrund des Konkurrenzverhältnisses bestehen zu ihnen marginale Kontakte und sie konzentrieren sich meist auf einzelne Anbieter. Wie schnell sich dennoch Konkurrenzbeziehungen in Kooperationen verwandeln, zeigt folgendes Beispiel aus Kommberg:

> „Es gibt Arbeitgeber, die haben immer firmenintern ihre Weiterbildung betrieben, sind als Konkurrent aufgetreten. Ich war immer von Neid erfüllt, wie toll die ausgestattet sind. Nun haben sie trotzdem finanzielle Schwierigkeiten. Das Interessante ist, dass die jetzt bei uns einkaufen. Das ist so ein neues Weiterbildungskonzept, was nicht im engeren Sinn Berufliche Weiterbildung ist, weil in der Freizeit der Mitarbeiter, aber bezahlt von der Firma. Das bringen sie nicht mehr selbst, sondern kaufen es dann ein. Haben ganz vorsichtig die Fühler ausgestreckt, war richtig deutlich erkennbar, dass sie finanzielle Probleme hatten und einen größeren Partner ansprechen. Und es ist auch klar, dass sie nicht irgendeinen privaten, dann schon den größten Weiterbildungsanbieter ansprechen“ (K 98 T 279-287).

Schließlich kooperieren alle Volkshochschulen in langer Tradition mit Reiseveranstaltern, um ihre VHS-(Sprach-)Reisen zu günstigen Konditionen anzubieten.

– Umgang mit der Konkurrenz

Neun (E1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, G, P) von elf Befragten würden zum Zeitpunkt sowohl der ersten als auch der zweiten Befragung auf Veranstaltungen der Konkurrenz verweisen. Nur die VHS-Leitung aus Komm-

berg verweist über den gesamten Untersuchungszeitraum nicht an die Konkurrenz, während es die Eigendorfer Bereichsleitung E3 nur beim ersten Gesprächstermin verneint. Zum zweiten Gespräch hat sie ihre Einstellung geändert. Einhellig wird das Verweisen damit begründet, dass es kunden- bzw. teilnehmerorientiert sei. Uneingeschränkt würden dies allerdings die wenigsten praktizieren. Es hängt davon ab, ob die Empfehlung dem eigenen Image zuträglich ist („Man muss immer abwägen, schadet es einem selbst oder nicht" (E1 96, 47.4)) und verantwortet werden kann: „Wenn man's vertreten kann, weil VHS seriös ist" (E5 96, 47.4).

Aufgrund ihrer sechsgliedrigen Struktur stellt die Eigendorfer VHS einen Sonderfall dar. Wenngleich die Frage „Verweisen Sie an die Konkurrenz?" einstimmig (außer bei der Bereichsleitung E3 im ersten Interview) bejaht wird, so verblüfft im Einzelnen die Konkretisierung dessen, was als Konkurrenz definiert wird. Zwei Bereichsleitungen (E4 und E7) nehmen ihre Kolleg/innen als Konkurrenz wahr. Sie beantworten die Frage, an welche Konkurrenzanbieter sie konkret verweisen würden, mit der Nennung anderer BVHSn. Für die übrigen zählen diesbezüglich erst Einrichtungen außerhalb der VHS-Mauern (s. o.) zur Konkurrenz.

Die Problematik der Eigendorfer Struktur im Sinne eines einheitlichen Stimmungsbildes und einer dementsprechenden einheitlichen Handlungsorientierung zeigt sich auch am unterschiedlichen Umgang mit Konkurrenz. So hat sich eine Person ein klar strukturiertes Raster zurechtgelegt, nach dem sie Interessierte verweist. Beim Empfehlen räumt sie anderen BVHS erste Priorität ein, bei Vollzeitlehrgängen würde sie an staatliche oder private Schulen verweisen und bei „sonstigen Angeboten an alle Träger, die es gibt" (E4 96, 47.4). Ähnlicher Auffassung ist der Großteil der anderen BVHS-Leitungen. Sie verweisen – unabhängig davon, ob als Konkurrenz definiert oder nicht – zuerst an die Kolleg/innen, dann an alle (privaten) Anbieter. Lediglich zwei der Befragten (E3, 8) aus Eigendorf schränken diese Optionen ein. Sie verweisen an Anbieter, mit denen die Eigendorfer Volkshochschule kooperiert, wie zum Beispiel Nachbarvolkshochschulen, dezidiert sprechen sie sich gegen eine Empfehlung privater Anbieter aus. Derselben Auffassung ist die Leitung der Volkshochschule Gemeinheim: „Wir empfehlen die Volkshochschulen, die sind uns auch eine Konkurrenz. Wir wissen genau, was in Gemeinhausen und Gemeinbach stattfindet, wir legen auch Kurse zusammen, der größere Anteil bleibt in der Volkshochschule, die es ausrichtet" (G 98, 47.5).

Faktisch – darin sind sich alle Befragten einig – nehme das Verweisen keinen großen Umfang an. Gründe, weshalb selten auf Konkurrenzanbieter verwiesen wird, liegen darin, dass entweder keine Alternativangebote existieren, diese nicht bekannt sind bzw. aus zeitlichen und personellen Gründen nicht mehr vermittelt werden können. Die Tatsache, dass wenig verwiesen wird, hängt also weniger mit Standesdünkel als vielmehr mit dem Fehlen von Alternativen zusammen. Lediglich in einzelnen Fällen (z. B. für Deutsch als Fremdsprache) sind andere Anbieter bekannt.

Die Kommberger Leitung hält das Verweisen auf Konkurrenzangebote nicht für sinnvoll, da es für ein spezielles Angebot „nicht genügend Interessierte" (K 96, 47.1) gegeben habe. Ihre Begründungen spiegeln jedoch nur die VHS-Perspektive wider, die ein Interesse daran hat, die Kurse zu ‚füllen'. Teilnehmer/innen hingegen könnten durchaus an einer Alternative interessiert sein, wenn die Volkshochschule mangels Anmeldungen absagen muss. Außerdem, erklärt sie selbstbewusst, biete die Volkshochschule beinahe alles an, was es bei der Konkurrenz gar nicht gibt. Dort, „wo's wirklich richtige Konkurrenz gibt, im EDV- oder Sprachbereich, da weisen wir nicht auf andere hin" (K 96, 47.1).

> „Sowas gibt es auch, dass wir nicht den geeigneten Kursleiter/die geeignete Kursleiterin haben. Kommt selten vor. Wenn nachgefragt wird, versuchen wir schon, das hinzukriegen. Wobei bei den Schwangeren da klemmt es dann öfter mal, und da ist meine Devise schon, lieber gar nicht anbieten als schlecht anbieten. Da können wir oft Nachfragen nicht befriedigen. Und da weisen wir nicht extra auf Anbieter hin, die das machen. Da müsste mich schon jemand darauf ansprechen: ‚Wissen Sie nicht jemanden, der das macht?' Dann würden wir schon auch sagen, ‚ja, die Krankenkassen'" (K 96, 47.1).

Hier spielt sicher die Angst eine Rolle, dass die Interessierten „wegbleiben könnten oder auch mit anderen rüberwechseln" (K 96, 47.1). Furchtloser im Umgang mit der Konkurrenz ist eine Eigendorfer BVHS-Leitung. Sie trifft Absprachen und grenzt das Revier ab, um thematische Überschneidungen zu vermeiden. Problematisch wird es, wenn sie sich nicht daran hält. „Ich bin auch mal sauer, wenn nebenan das angeboten wird, was wir auch anbieten" (E4 98, 47.3). Sie selbst ist jedoch um keinen Deut besser: „Wir machen was mit Kindern, wenn ich sehe, dass die's nicht machen, obwohl es eine Uraltabsprache gibt, dass wir das nicht tun" (E4 98, 47.3). Ebenfalls angstfrei agiert eine weitere Person

aus Eigendorf. Sie fühlt sich von der Konkurrenz herausgefordert. Im Gegensatz zur VHS-Leitung aus Kommberg spornt sie die Wettbewerbssituation an: „Wir müssen mit anderen Einrichtungen, die andere und teure Angebote machen, konkurrieren. Warum sollten wir nicht davon auch was abkriegen?“ (E5 96, 47.2).

– Entwicklung während des Untersuchungszeitraums

Angesichts der gesamtwirtschaftlichen Lage (Globalisierung, Privatisierung) ist naheliegend, dass sich die Konkurrenzsituation der untersuchten Volkshochschulen im Verlauf der Untersuchung verschärft. Eine Eigendorfer BVHS-Leitung beschreibt die Entwicklung: „Alle diversifizieren, machen nicht nur ein Angebot, versuchen auch in andere Bereiche zu gehen, werden professioneller und versuchen, ihren Markt auszuweiten. Die Einrichtung FUN[5] macht jetzt auch Tai Chi, Chi Gong, Autogenes Training“ (E5 98, 47.2f.). Dies bestätigt auch die ÖA-Person:

> „Die private Konkurrenz hat erheblich, die Konkurrenz auf Vereinsbasis zum Teil zugenommen. Im Kulturbereich gibt's inzwischen viele Einrichtungen, die uns Konkurrenz machen, was ich einerseits gut finde, – auf der anderen Seite führt es zu gelegentlichen Einbußen, was die Anstrengungen, die wir dann leisten müssen oder die Herausforderungen erfolgreich zu sein, verstärkt – dass es Kooperationen möglich macht, die für beide Teile positiv sind“ (E8 98, 47.4f.).

In Kommberg wiederum blieb die Konkurrenzsituation unverändert, erklärt die VHS-Leitung, der einzige Unterschied zum ersten Interviewtermin sei jedoch, dass sie die Konkurrenz in der Zwischenzeit besser kennengelernt habe.

Die untersuchten Volkshochschulen haben von unterschiedlichen Seiten – unabhängig von der Rechtsform – spürbar Konkurrenz, die bei einzelnen Volkshochschulen im Untersuchungsverlauf sogar zugenommen hat. Den meisten ist sie bekannt. Es ist seltener die kleine Sprachschule um die Ecke, sondern vielmehr die VHS von nebenan. Frei von Konkurrenzgedanken gegenüber ihren VHS-Kolleg/innen ist keine der befragten Personen. Man vergleicht die eigene Arbeit mit der des Kollegen oder der Kollegin der Nachbar-VHS; denn das Miteinander-Konkurrieren um Mittel (von Kreis, Verband und der EU) und Teilnehmer/innen gehört zum Alltag. Andererseits haben alle auch freundschaftliche Kontakte zu Mitarbeiter/innen anderer, auch weiter entfernter Volkshochschulen. Wenn auch die Konkurrenz durch Private als punktuell und

eher gering eingestuft wird, so scheinen „die Privaten“ das Feindbild Nummer Eins zu sein. An Volkshochschulen würden sie Interessierte, die in ihrer VHS „leer ausgehen“, ja noch vermitteln, aber nicht an Private, deren Marktanteil sie zu ihrem Bedauern nicht kennen.

Unabhängig von ihrer Rechtsform haben alle vier Volkshochschulen vielfältige Kooperationen. Diese reichen von einmaligen Projekten bis hin zur Zusammenarbeit mit 25-jähriger Tradition. Dabei ist das Kriterium für die Fortsetzung einer Kooperation in der Regel, dass sie sich bewährt hat, dann sind die Volkshochschulen auch an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert. Dies gilt für Kooperationen mit anderen Volkshochschulen und mit den übrigen Partnern. Am Beispiel von Kommberg hat sich gezeigt, wie eng Kooperation und Konkurrenz in der Praxis oft zusammenhängen. Schnell werden Kooperationen mit (ehemaligen) Konkurrenten (vorübergehend) eingegangen, weil es für beide Einrichtungen effektiv ist, Ressourcen zusammenzulegen, gemeinsam auf dieser Basis zu planen und die (potenzielle) Kundschaft zu umwerben. Denn bei geringer Teilnehmer/innenzahl ist es besser, gemeinsam ein Bildungsangebot zu realisieren, als es absagen und den Angemeldeten die Teilnahme „verweigern“ zu müssen. Die Gefahr einer Absage besteht nämlich darin, dass die VHS ihre (potenzielle) Teilnehmerschaft verärgert und Interessierte kein zweites Mal anfragen, womit die VHS ihrem Image als bürokratische Institution alle Ehre erweist. Für alle Beteiligten ist daher eine Kooperation sinnvoll:

- für die Teilnehmer/innen, weil sie sich in ihrem Anliegen ernstgenommen fühlen und ihre Nachfrage befriedigt wird,
- für das Image der kooperierenden Einrichtungen, weil sie die Teilnehmer/innen mit einem Angebot ‚versorgen‘ können und nicht wegschicken müssen,
- für das Selbstwertgefühl der HpM, weil sie nicht umsonst geplant und organisiert haben,
- für die Dozent/innen, die für die Kursplanung und -durchführung eine feste terminliche Zusage gemacht haben.

In Notzeiten entdecken viele die Kraft der Gemeinsamkeit. Das zeigt das Beispiel der norddeutschen Volkshochschulen, die sich mit einschlägigem Werbevokabular als Nielsen I anbieten. Völlig neue Denkkategorien kommen zum Ausdruck, wenn sie sich ihrer Macht bewusst werden und gemeinsam an die Werbefront gehen. Was man alleine nicht

schaffen kann, wird durch gemeinsame Strategien wahrscheinlicher. Aber auch an der Quasi-Kooperation mit der Kunstschule wird deutlich sichtbar, dass Not erfinderisch macht. Denn zuvor wurde die Erstellung der Hauszeitschrift an Profis vergeben. Um dieses Geld einsparen zu können, werden Student/innen gratis beauftragt.

Marktbeobachtung

Nachdem die Interviewpartner/innen zur Beziehung ihrer Volkshochschulen zu den anderen Marktteilnehmern befragt wurden, wollte ich wissen, inwieweit sie im Sinne einer Marktbeobachtung Daten erheben, um Erkenntnisse über die Nachfrage zu gewinnen. Dass es hier große Defizite gibt, beklagt die Verbandsdirektorin: „Das müsste schärfer beobachtet, ausgewertet und umgesetzt werden. Will man das sorgfältig machen, braucht man Personal, das hat kaum eine VHS. Es müsste mindestens einen Stab auf Landesebene geben" (L 96, 6.8f.), fordert sie und erklärt:

> „Werbung und Marktbeobachtung der Volkshochschule sind stark unterentwickelt. Eine Volkshochschule hat wenig Instrumente zur Marktbeobachtung. Umfragen kann sie machen, sind aber nicht sehr ergiebig, läuft meist auf die Frage drauf raus: ‚Was möchtet Ihr?' Die Leute wünschen sich alles, was gut und teuer ist, aber sie kommen dann nicht. Mit diesen Wünschen ist herzlich wenig anzufangen. Was wir machen müssten und wo wir viel zu wenig Instrumente haben, ist beobachten, wie sich Nachfrage verändert. Die Statistik, die wir haben, ist viel zu wenig. Wir müssten nicht nur wissen, dass immer weniger junge Leute zur Volkshochschule kommen, sondern auch wo sie sonst hingehen und warum nicht zu uns ... Marktbeobachtung ist mit Statistik nicht zu erfüllen, wir brauchen viel feinere Instrumente" (L 96, T 30-52).

Auch die Pilotstädter VHS-Leitung wüsste gerne genauer, was von ihr am Markt erwartet wird: „Größere Transparenz bezüglich des Produkts. Wir müssen uns über den Sinn der Produkte Gedanken machen, Ziel: Erkenntnisse über Kosten und Leistungen erfahren, Endeffekt: Qualitätssicherung" (P 97, 11.2). Die Eigendorfer Taktik wird von der ÖA-Person erläutert:

> „Wir versuchen über Markterhebung, Prognosen, die noch sehr punktuell laufen, Erkenntnisse über unsere Märkte zu gewinnen. Wir können unser Programm marktgerecht machen, indem wir auf die Erfahrung zurückgreifen, was nachgefragt wird und aufpassen, was von den privaten Konkurrenten auf dem Markt angeboten wird und es so vervollständigen" (E8 96, 35.20f.).

In der VHS Pilotstadt wurde zum Zeitpunkt des zweiten Interviews telefonisch eine Bedarfsanalyse bei 2.000 Teilnehmer/innen und Nicht-Teilnehmer/innen in Zusammenarbeit mit der Pilotstädter Fachhochschule durchgeführt. Dabei wurden die Teilnehmer/innen gemäß der Kurs-Verteilung, d. h. nach Häufigkeiten im Programmangebot, ausgewählt. „Die Bedarfsanalyse ist die Voraussetzung für das Konzept, das die Volkshochschule entwickeln will" (P 98, 4.0), konkretisiert die Pilotstädter Leitung das Vorhaben. Dies sei notwendig,

> „damit wir Stärken und Schwächen sehen, was haben wir daneben geplant. Zuviel kann's nicht sein. Wir sehen's an den ausgefallenen Kursen, ob das jetzt Zufälligkeiten sind oder gezielte Wünsche oder Nichtwünsche der Teilnehmer, das kann man dann erst feststellen. Dann müssen wir eben die Stärken ausnutzen, die sich dadurch zeigen. Das Produkt wird entsprechend entwickelt, es hat sich ja gezeigt, dass ganz spezifische Produktpaletten angenommen werden, weil schon vorher abgeklopft worden ist, was wollen die Leute, oder was könnten sie eher brauchen als. Das wollen wir tun, noch gezielter, als es vorher der Fall war" (P 98, T 188-195).

Eigentlich sollten die Ergebnisse dieser Studie im Frühjahr 1998 vorliegen. Doch ihre Bearbeitung verzögerte sich um mehr als zwei Jahre, weil sie im Rahmen des FH-Studiums von Student/innen bearbeitet wurde. Weder sahen sich die FH-Professoren veranlasst, die Bearbeitung zu beschleunigen, noch konnte die VHS Pilotstadt dies einfordern, weil sie keine Sanktionsmöglichkeiten hatte. D. h., die Daten waren nach ihrer Aufbereitung bereits veraltet.

Das Einzige, was die vier Volkshochschulen – ohne Bezug zur Rechtsform – an Marktbeobachtung haben, ist ihre Erfahrung, was auch Einzelne zu Recht bedauern. Eine fundierte, systematische Marktbeobachtung, welche auch die Wettbewerber mit einschließt, praktiziert jedoch keine der untersuchten Volkshochschulen und sie verzichten damit auf einen entscheidenden Schritt der Marketingstrategie. Ihnen fehlen konkrete Angaben über ihre Marktanteile, die Mitbewerbersituation und vor allem die Nachfrager. In diesem Kontext sei die Kooperation der VHS Pilotstadt mit der Fachhochschule noch einmal hervorgehoben. Dies ist sicherlich ein Beispiel, das Schule machen könnte, denn hiervon haben beide Parteien einen Nutzen: Studierende bekommen einen Einblick in die Praxis und die Volkshochschule in ihre (Nicht-) Teilnehmerschaft.

Zielgruppen

Der Begriff „Zielgruppe" taucht erstmals Anfang des 20. Jahrhunderts im Militärwesen auf und bezeichnet die zu rekrutierende Gruppe. In den 1960er Jahren übernahm die Marketinglehre diese Begrifflichkeit für die Segmentierung von Kundenkreisen, und seit Anfang der 1970er Jahre kennt die Erwachsenenbildung den Zielgruppenansatz. Sein Kennzeichen ist die Maxime, dass „primär sozial- und bildungsbenachteiligte Gruppen angesprochen werden sollen, die auch selbst ihre Lebenssituation als belastend empfinden" (Schiersmann 1984, S. 9). Diesem Begriffsverständnis folgt auch die Definition einer Eigendorfer Leitung (E5), Zielgruppen seien bestimmte soziale Gruppen, nicht gerade Randgruppen, aber Gruppen, die man ganz besonders fördern müsse: „Im Zuge der gesamten Wirtschaftlichkeitserwägung sind die stärker gefährdet als früher. Inzwischen reden wir auch von anderen Zielgruppen. Wir wollen die Vollzahler halten. Das haben wir mit dem Multimediaangebot, dem Multimedialabor vor einem Jahr erreicht" (E5 98, 42.0). Hinter vorgehaltener Hand wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass sich die VHS sukzessive von den klassischen pädagogischen Zielgruppen verabschiedet und sich verstärkt auf die ökonomische Zielgruppe der Kaufkräftigen konzentriert:

> „Die Volkshochschulen haben ein Arbeitsethos, das gerade diese Hinwendung zu den Benachteiligten beinhaltet. Wir wissen ganz genau, dass das seine Grenzen beim Geld findet. So wurden die Ermäßigungen zusammengestrichen. Ich bedaure das außerordentlich, sehe aber, dass das Land nicht in der Lage ist, auszugleichen. So wird die VHS zu einer Einrichtung, die sich an die Besserverdienenden wendet. Dann haben wir wieder die Zweiklassengesellschaft" (L 96, 53.5).

Auch die Gemeinheimer Definition entfernt sich vom erwachsenenpädagogischen Ansatz. Zielgruppen seien „unterschiedliche Gruppierungen innerhalb der soziographischen Gegebenheiten einer Region" (G 97, 28.13). Einig sind sich zwei Personen (K, L) darin, dass es ein Nord-Süd-Gefälle hinsichtlich der Zielgruppenansprache gebe. „In Süden konnten wir uns selten leisten, Benachteiligte stark zu werben. Von daher waren wir wahrscheinlich immer mehr beim Mittelstand als Volkshochschulen im Norden" (L 96, 53.4).

Auf die Frage nach ihren Zielgruppen heben fünf Befragte (E1, 3, 4, 7, K) hervor, dass sich die Volkshochschule mit ihrem Standardangebot an die gesamte Bevölkerung ab 16 Jahren, „egal, welche Vorbildung, welche Partei, welche Konfession" (K 96, 42.0), richtet und darüber

hinaus dem Bildungsauftrag folgend auch bestimmte Zielgruppen ansprechen will und muss. Somit zählen alle vier Volkshochschulen Senior/innen, Frauen, Jugendliche, Ausländer/innen, Behinderte sowie lern-, lese- und rechtschreibungewohnte Menschen zu ihren Zielgruppen, für die sie spezifische Angebote machen. Alle haben ihr Angebotsspektrum in Bezug auf Altersgruppen entgegen einzelnen Aussagen (s. o.: ab 16 Jahren) erweitert und bieten für Kinder ab 6 Jahren Kunst-, Musik- und Sprachunterricht sowie Nachhilfekurse für Schüler/innen ab der 5. Klasse an. Dass sich das klassische Angebot für Frauen gewandelt habe, betont eine Person. Früher waren es Angebote „im Zuge der Emanzipation oder Wiedereinstieg ins Berufsleben nach 'ner Familienphase, das trifft heute auf 'ne völlig veränderte soziale Situation, man hat nicht mehr die Nachfrage" (E1 96, 42.0). In der Eigendorfer Volkshochschule ist inzwischen einigen klar geworden, dass die Männer in der Vergangenheit vernachlässigt wurden, und es werden daher männerspezifische Angebote entworfen: „Wir haben verstärkt versucht, Männer zu erreichen. Mehr oder weniger erfolgreich. Zunächst übers Angebot: gezielte Zuschneidung – Männerkochkurs, Partnermassage" (E8 98, 42.2), erklärt die Eigendorfer ÖA-Person. Auch bei der Kommberger VHS sind neue Zielgruppenangebote während des Untersuchungsverlaufs hinzugekommen. Sie bietet in Zusammenarbeit mit der Lebenshilfe e. V. Kurse für Geistigbehinderte an. Das neue Angebot wurde jedoch nicht aus Marketingüberlegungen heraus entwickelt, sondern war von der Lebenshilfe e. V. aus Kooperationsgründen initiiert.

Noch werden die Zielgruppen überwiegend pädagogisch verstanden, doch gerade die selbstständigeren Rechtsformen – Eigendorf und Gemeinheim – tendieren mittlerweile zur ökonomischen Zielgruppendefinition. Ermäßigungen stehen pro forma auf dem Papier, während andere – zahlungskräftige – Zielgruppen anvisiert werden. Mittelfristig führt dies mehr oder weniger offensichtlich zur Veränderung des Bildungsauftrags.

VHS-Teilnehmer/innen

– Teilnehmer/innenzahlen[6]

Äußerst beliebt war die Frage nach den Teilnehmer/innenzahlen, die alle Interviewpartner/innen auswendig parat hatten, wenngleich sich alle zu kleinen Mogeleien hinreißen ließen. Um der offiziellen Volkshochschulstatistik des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung zu

entsprechen, müssten alle Angaben nach unten korrigiert werden. Auf ihre Nennung wird zwar aus Datenschutzgründen verzichtet, dennoch ist es aufschlussreich, die Entwicklung der Statistik im Rahmen dieser Untersuchung zu beobachten und wenigstens vereinzelt die Einstellung der VHS-Verantwortlichen hierzu zu erkunden.

Im ersten Eigendorfer Gespräch klingen die Visionen hinsichtlich der Teilnehmer/innenzahlen noch sehr euphorisch: „Die Kapazität ist bis zur Grenze ausgelastet, wir müssen uns Möglichkeiten und Methoden einfallen lassen, wie wir die Mitarbeiter entlasten. Noch sehen wir Zuwachsmöglichkeiten" (E8 96, 43.1), erklärt die ÖA-Person. Beim zweiten Termin berichtet sie davon, dass die Teilnehmer/innenzahlen bis Ende 1997 noch gestiegen seien, seit Anfang 1998 jedoch eine „gewisse Stagnation eingetreten" (E8 98, 44.3) und regional sowie in Einzelbereichen ein Rückgang zu verzeichnen sei: „In vielen Bereichen hatten wir lange Wartelisten, die sind kürzer geworden oder ganz verschwunden. Nachdem die Förderung der Krankenkassen im Gesundheitsbereich weggefallen ist, gab's da einen Rückgang" (E8 98, 44.3). Auch eine andere Person aus Eigendorf (E2) erläutert: Seit dem ersten Interviewtermin seien zwar die Zahlen absolut gestiegen, bei einem quantitativ größeren Gesamtkursangebot sei jedoch die Auslastung der einzelnen Kurse durchschnittlich gesunken. Gründe für das Fernbleiben der Teilnehmer/innen sieht die ÖA-Person einerseits in der Art und Weise, wie in der Vergangenheit Öffentlichkeitsarbeit gemacht wurde. Die Kampagnen gegen die VHS in der Presse hätten sicherlich einige Eigendorfer/innen abgeschreckt. Andererseits hätte sich die Verhärtung der Ermäßigungstatbestände – neuerdings müssen Sozialhilfeempfänger eine Pauschale zahlen – bei gleichzeitiger Anhebung der Entgelte negativ auf die Nachfrage ausgewirkt: „Seit Jahren gibt es einen Rückgang des Realeinkommens in breiten Bevölkerungsschichten. Wir haben gleichzeitig die Preise angehoben, insofern klafft die Schere verstärkt auseinander" (E8 98, 44.3). Die Visionen aus dem ersten Interview relativiert sie, „wenn es uns gelingen sollte, die jetzige Teilnehmerzahl zu halten, würde ich das schon als großen Erfolg werten. Wir befinden uns in einer Krisensituation, wir sind mitten im Krisenmanagement" (E8 98, 44.3). Ähnlich beschreibt eine andere Person aus Eigendorf diese Situation:

> „Ich habe die Hoffnung auf Teilnehmerzuwachs verloren, da ich eigentlich aller Mittel beraubt bin, die ich jetzt einsetzen müsste. Ich werde den Service in irgendeiner Weise runterfahren müssen, mit weniger Personal. Die Hotline, die Mitar-

beiterin, geht mir verloren. Wenn ich das Zeilenhonorar nicht zahlen kann, weiß ich auch nicht, wie ich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten kann" (E5 98, 43.0f.).

Die VHS Eigendorf befindet sich in einer miserablen Situation. Sie hat ihr positives Image eingebüßt, und alles, was den Abwärtstrend aufhalten bzw. abmildern könnte, ist nicht finanzierbar. Zwischen 1996 und 1997 konnte sie zwar die Teilnehmer/innenzahlen um 8,7 % steigern, doch die Kurse waren nicht ausgelastet, so dass diese Steigerung bei ermäßigten Entgelten finanziell ein Verlust ist. Zwischen 1997 und 1998 hält sie diese Zahlen, die auch bis 2000 konstant bleiben.

In der VHS Gemeinheim sind die Teilnehmer/innenzahlen zwischen 1996 und 1998 um 27 % gesunken, bleiben dann allerdings auf diesem Niveau. Ein Grund fürs Fernbleiben könnte in der Zentralisierung liegen. Weil ihr die Mieten für die Unterrichtsräume zu hoch waren, entschloss sich die VHS Gemeinheim, wieder in Schulen zu gehen. Hier verzichtete sie wiederum auf Standorte, bei denen Hausmeisterstellen reduziert wurden. Sie hätte eigene Schließdienste organisieren und finanzieren müssen. Der Effekt war eine Deregionalisierung, womit für die Teilnehmer/innen die Wege länger wurden. Doch gerade in den Abendstunden überlegen sich diese, wie lange sie unterwegs sein und ob sie öffentliche Verkehrsmittel nutzen wollen (vgl. S. 263).

In den beiden kommunalen Volkshochschulen Kommberg und Pilotstadt konnten sich die Zahlen zwischen 1996 und 1998 leicht verbessern. Auf diesem Niveau bleiben sie auch in den Folgejahren mit leicht steigender Tendenz. Sowohl die Kommberger als auch die Pilotstädter Leitung sind mit diesen Zahlen zufrieden. Die Kommberger Leitung berichtet von einer „ganz guten Auslastung" der einzelnen Kurse und „ganz guten Durchschnittszahlen". Es wäre „nicht unbedingt anstrebenswert, das geringfügig zu erhöhen, zu expandieren im klassischen Sinn. Das kann man personell einfach nicht" (K 98, 43.0). Ihren Überlegungen liegen kaufmännische Einschätzungen zugrunde, die sich nicht den Superlativen des Marketing unterwerfen.

– Zusammensetzung der Teilnehmer/innenschaft

Während die Teilnehmer/innenzahlen noch bekannt sind, ist erschreckend, jedoch nicht verwunderlich, dass keine der befragten Personen profunde Kenntnisse über die Teilnehmerschaft hat: „Wir werten

das nicht systematisch aus“ (E1 98, 44.1); „Habe kein genaues Bild über die Teilnehmer“ (E3 96, 44.2).

> „Wir wissen das erst, wenn die neue EDV funktioniert, dann können wir sehen, wer unsere Erstteilnehmer sind. Gibt es eine Verschiebung? Die Ermäßigungstatbestände wurden drastisch eingeschränkt. Der Anteil der Vollzahler steigt, der Anteil der Sozialhilfeempfänger und Arbeitslosengeldempfänger sinkt, was uns finanziell freut. Bildungspolitisch halte ich es für ein Verbrechen. Ausgrenzung, jetzt auch von Bildung“ (E2 98, 44.0).

Ohne Kenntnis der Teilnehmerstruktur lassen sich weder Marketingziele definieren noch lässt sich die Öffentlichkeitsarbeit spezifizieren:

> „Auf der einen Seite versuchen wir ganz modern, und machen Öffentlichkeitsarbeit. Und letztlich wissen wir gar nicht, wen wir überhaupt erreichen, und wen wir mit unserer Öffentlichkeitsarbeit neu erreichen. Die Leitung sagt, wir seien überaltert. Aber woher weiß sie das? Mein Eindruck ist, dass wir dabei sind, uns zu verjüngen. Mehr kann ich auch nicht sagen. Aber wenn man immer wieder behauptet, wir sind überaltert und das auf der Pressekonferenz erzählt, ist das nicht so gut“ (E5 98, 44.1).

Auch einer weiteren BVHS-Leitung fehlt die genaue Orientierung über die Kundschaft:

> „Wir müssten die Anmeldekarten mit der Hand auszählen, weil die Elektronik das nicht hergibt. Wenn das gelegentlich gelingt, machen wir das, um uns einen Einblick zu verschaffen über die Teilnehmerstruktur. Das wäre das erste, was man braucht. Wir haben keine Analyse, was mit den Leuten ist, die nicht zur VHS kommen“ (E3 96, 35.13).

Andere empfinden das Fehlen harter Fakten nicht als störend. Selbst wenn sie die Möglichkeit einer Umfrage unter der VHS-Klientel hätten, würde sowohl die Kommberger als auch eine Eigendorfer Leitung (E7) darauf verzichten. Ihnen genügt es, passiv an den Befragungsergebnissen anderer Volkshochschulen zu partizipieren: „Ich finde es immer wieder interessant, zu hören, was man da rauskriegen kann. Aber eine Rückmeldung findet schon statt in vielen Kursen, aber das ist eben nicht VHS-weit“ (K 96, 44.0), räumt die Kommberger VHS-Leitung ein. Die BVHS-Leitung (E7) hält sogar die „etwa 15 ‚Posten‘, die zu internen und DIE-Statistikzwecken in die Teilnehmer/innendatenbank eingegeben werden müssen“, für unnötig und würde dies „verschlanken“.

Wenn auch harte Fakten fehlen, so gibt es zumindest Vermutungen. Die vermutete Klientel gehöre zu „einer mittleren Schicht, mittleren Bildungsschicht, mittleren Einkommensschicht, einer bestimmten Altersschicht. Es gibt natürlich so'n Profil: das ist die typische VHS-Besucherin" (K 96, 42.0). Gemeint ist „die 46-jährige Hausfrau, mittlere Bildungsschicht. 78 % Frauen, so war's früher mal" (E7 96, 42.1). Auf diese „typische VHS-Besucherin" nehmen einige (E1, 3, 6, 7, K) Bezug, ohne zu wissen oder überprüfen zu können, inwieweit dies der Realität entspricht. Die einzigen vorliegenden Daten beziehen sich auf das Geschlecht der Teilnehmer/innen: „Der Frauenanteil liegt schätzungsweise bei 70 bis 75 %, ist aber von Bereich zu Bereich verschieden" (E3 96, 44.2). Von erhobenen Daten werden erste Marketingziele abgeleitet: „1992 haben wir eine sehr detaillierte Teilnehmerbefragung gemacht. Alle Daten, die wir seitdem haben, sind immer nur Exzerpte, die bestätigen es immer noch: ein unglaublicher Überhang von Frauen, was ich nicht akzeptiere. Die Männer müssen in die VHS kommen" (E6 97, 44.2). Auch wenn vieles unbekannt ist, lässt sich mit dem Ziel, die Teilnehmer/innenzahlen zu steigern, und dem Wissen, wer noch beworben werden kann, zumindest ein erstes Marketingziel und eine Zielgruppe definieren.

Bis zur nächsten großen Teilnehmerbefragung kommt nur ansatzweise Licht ins Dunkel. So wertet eine Eigendorfer BVHS die Teilnehmer/innenkarten hinsichtlich einzelner Daten (Geschlecht, Altersgruppe, Zahlstatus, Postleitzahl) aus, um präzisere Informationen über Sozialstruktur und Wohnort der Teilnehmer/innen zu erhalten.[7]

Professionellere und dafür kostspieligere Beispiele gibt es aus Baden-Württemberg, wo der Landesverband immer wieder Untersuchungen in Auftrag gibt. Zuletzt führte Emnid im August 1995 bei 1.030 Personen ab 14 Jahren eine Telefonbefragung durch (vgl. Volkshochschulverband 1995, S. 1ff.). Bei der Omnibus-Untersuchung wurden u. a. auch Fragen zur Volkshochschule im Vergleich zu anderen Bildungsinstitutionen gestellt. Hier zeigt sich zum Beispiel, dass die positivsten Aussagen zur Qualität der VHS von Menschen unter 30 Jahren und von Bewohnern kleinerer Gemeinden kommen, Großstadtbewohner äußern sich dagegen kritischer. Interessanterweise beurteilten Nicht-Teilnehmer/innen zu 80 % ebenfalls die Arbeit der VHS als gut.

Es fällt auf, dass die Teilnehmer/innenzahlen nur bei den selbstständigeren Rechtsformen extremen Veränderungen unterworfen sind. Eigendorf konnte noch eine Steigerung erzielen, doch ein weiterer An-

stieg um 25 %, der bis zur Jahrtausendwende anvisiert war, bleibt ein stiller Wunsch. Am schlimmsten trifft es die VHS Gemeinheim, die einen Einbruch von 27 % zu verkraften hat. Nach den Extrementwicklungen pendeln sich jedoch die Zahlen in Eigendorf und Gemeinheim ein. Wesentlich ruhiger ist es in den kommunalen Volkshochschulen, sie bleiben von solchen ‚Wechselbädern' verschont. Interessant auch die solide Haltung der Kommberger Leitung. Da die Infrastruktur der VHS der Teilnehmer/innenzahl gewachsen sein muss, ist es kaufmännisch völlig richtig, so zu kalkulieren, dass die Teilnehmer/innen auch vom VHS-Personal betreut werden können. Hier zeichnet sich ein Unterschied zwischen den Rechtsformen ab. Die Anstrengungen, die die beiden ‚freieren' Volkshochschulen machen, um ihre Teilnehmer/innenzahlen zu steigern, sind enorm. Hingegen streben die kommunalen Volkshochschulen gar keine Steigerung an, wollen lieber ruhig arbeiten und halten ihre Zahlen.

Quantitativ werden die Teilnehmer/innen zwar erfasst, damit kennen die Volkshochschulen unabhängig von ihrer Rechtsform meist jedoch nur die Geschlechterverteilung. Sie wissen nicht, ob sie ihre Zielgruppen erreichen und wer ihre Teilnehmer/innen sind. Dies ist ein echtes Defizit. Dabei ist es weniger schwierig, eine fundierte Teilnehmerstatistik zu erstellen, als vielleicht befürchtet. Die Voraussetzung hierfür ist eine Datenbank mit den Kategorien Alter, Geschlecht, Einkommen, Ausbildung und Beruf, Wohnort, Teilnahmemotiv und Hobby. Doch es bleibt fraglich, ob die Teilnehmer/innen der Volkshochschule ihre persönlichen Daten überlassen, zumal diese aus Datenschutzgründen nur in Abhängigkeit von der Verwendung und nur für eine begrenzte Zeit gespeichert werden dürfen (vgl. §§ 1ff. Bundesdatenschutzgesetz; Schlutz 1991, S. 51ff.). Und bei EDV-Problemen wie in Eigendorf bleibt trotz technischer Voraussetzung das Auswerten von Hand nicht erspart.

3.3 Marketing-Instrumente

3.3.1 Angebotspolitik

Begriffsverständnis „Produkt"

Da für dieses Instrument allgemein der Begriff „Produktpolitik" geläufiger (aufgrund von Missinterpretationen des Produktbegriffs jedoch sehr irreführend[8]) ist, habe ich einzelne Interviewpartner/innen nach ihrem Produktverständnis gefragt: Die Pilotstädter VHS-Leitung schwankt zwischen ökonomischer und pädagogischer Definition: „Kurse ist das Produkt. Ein einzelner Englisch-Kurs ist das verkaufbare Produkt, die Produktebene ist z. B. Sprachkurse" (P 97, 5.1). Im zweiten Anlauf erklärt

sie jedoch, ein Produkt in der Erwachsenenbildung sei „eine im Bildungsbereich entstehende Sache“ (P 97, 5.1). Wie verführerisch Vergleiche mit Konsumgütern sind, zeigen folgende Ausführungen:

> „Es bleibt ein Unterschied, ob ich ‘ne Currywurst verkaufen will oder ein Bildungsangebot. Das eine ist ein Konsumprodukt, das andere hat mit viel mehr Schichten der Persönlichkeit zu tun, darum spricht das auch andere Ebenen des Menschen an. Lernen und Mühe, aber auch Spaß am kulturellen Ereignis, Wertorientierung und Sinngebung, berufsfördernde Anteile und Kommunikation mit anderen Menschen, weil einem zu Hause die Decke auf den Kopf fällt. Das unterscheidet sich alles von ‘ner Currywurst oder vom Waschmittel. Wir haben fast immer Angebote, die eine gewisse Kontinuität der Teilnehmer voraussetzt, das macht es uns manchmal so schwierig, und damit unterscheiden wir uns ganz wesentlich von anderen Kultureinrichtungen, die immer Events machen. Da kann man hingehen oder es sein lassen, dann hat man Spaß gehabt. Bei uns meldet man sich und weiß, wenn ich Englisch wirklich lernen will, muss ich – egal wie intensiv oder einmal die Woche – das über einen längeren Zeitraum können. Wenn ich mir keine Mühe gebe, kann ich’s auch sein lassen. Diese Unterschiede sind ganz erheblich“ (E3 96, 15.1f.).

Die Verbandsdirektorin sieht in der Benutzung der Begrifflichkeit die Gefahr, dadurch Unabhängigkeit von öffentlichen Mitteln zu kommunizieren:

> „‚Bildungsprodukt‘, solange das in Anführungszeichen gesetzt wird, finde ich das völlig normal, denn Veranstaltungen sind Produkte. Aber Bildungsveranstaltungen sind keine Ware wie alles andere auch, denn dann meint die öffentliche Hand, wir bräuchten keine Zuschüsse, alles könnte sich alleine tragen. Das kann es niemals. Bildung lässt sich nur begrenzt verkaufen. Das Ergebnis unserer Bildungsarbeit lässt sich nicht messen, außer wir machen Prüfungen. Mir ist aufgefallen, dass mir in letzter Zeit sehr viele ältere Menschen erzählen, wie wichtig der eine oder die zwei Termine in der Woche sind. Die leben zum Teil darauf hin. Das ist eine Form der Kommunikation, der Sinngebung, die wir einfach brauchen. Das ist ein wichtiges Element, das sollte der Staat nicht verkennen“ (L 96, 22.5).

Auch in der erwachsenenpädagogischen Literatur finden sich gegenteilige Auffassungen zur Anwendung des Produktbegriffs in Bezug auf Bildung (vgl. Meisel 1990, S. 16; Hartkemeyer 1995, S. 31). Im Unterschied zum Konsumgut hat Lernen prozessualen Charakter:

> „Die für die gesellschaftliche Umwelt anschlußfähige ‚Leistung‘ von Weiterbildungsorganisationen besteht nun eben nicht in einem gegenständlich zu fassenden ‚substanziellen‘ Ergebnis, sondern in Lernprozessen, die nicht von ‚Kunden‘ konsumiert, sondern von Teilnehmern aktiv betrieben werden müssen und deren Effekt nur in zeitlich gestaffelten Wirkungsketten beschrieben werden kann. Wir-

kung als Ergebnis von pädagogischer Einflußnahme auf erwachsene Lerner ist daher nicht produkthaft, sondern nur über eine konstitutive Selbstbeteiligung der Adressaten am Bildungsprozeß erreichbar" (Schäffter 1995, S. 4).

Dies wird ebenso im „Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter" verdeutlicht:

„Wer demnach die Ware auf dem Bildungsmarkt im Sprachkurs sieht, im EDV-Lehrgang, im Aquarellieren oder in Ausländergesprächen, verkennt das Spezifische, was mit Bildungsangeboten gefördert wird, den Prozeßcharakter des Lernens und Sich-Bildens, der keineswegs immer bewußt wird" (Erwachsenenbildung – Marketing? 1990, Blatt 17. 500).

Bildung kann jedoch Endprodukt eines Lernprozesses im wörtlichen Sinn als Folge und Ergebnis z. B. der Erziehung (vgl. Duden) sein. Gemeint ist nicht das ‚ökonomische', sondern das ‚pädagogische' Produkt. In der Erwachsenenbildung ist „der Prozeß das Produkt" (vgl. Venth 1988, S. 119), an dem Teilnehmer/innen und Dozent/innen beteiligt sind. Bei diesem Lernprozess spielt die Aktivität der Teilnehmer/innen eine größere Rolle als passiver Konsum (vgl. Nuissl 1990, S. 25; Schäffter 1995, S. 4). Im Vergleich zum Konsumgut kann Bildung anwachsen und erhalten bleiben. Und Beckel gibt zu bedenken, dass man in der Erwachsenenbildung im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen nicht sicher wisse, „wieviel politische, kulturelle Bildung man braucht, wieviel der Bildungspartner wünscht" (Beckel 1991, S. 140). Bei einem Paar Schuhe hingegen wäre aufgrund der Haltbarkeit die Kaufhäufigkeit bekannt (a.a.O., S. 140), wobei von der Kaufhäufigkeit nicht auf die Haltbarkeit geschlossen werden kann. Konsumgüter werden – nomen est omen – nicht nur aus Notwendigkeitserwägungen, sondern auch aus purer Lust am Konsum (z. B. Kaufrausch, -sucht) gekauft. Aufgrund der Prozesshaftigkeit und Entwicklungsfähigkeit von Weiterbildungsveranstaltungen lässt sich das pädagogische Produkt im Vorhinein nicht vollständig antizipieren. So hat die Erwachsenenbildung „das im Grunde unlösbare Problem, daß sie bei allem Marketing die Sinnhaftigkeit des konkreten Bildungsschrittes im Vorabmarketing deutlich machen muß, obwohl diese erst am Ende klar sichtbar und beurteilbar ist" (Beckel 1991, S. 140).

Diese Sinnhaftigkeit – der Aha-Effekt – stellte sich bei der Eigendorfer ÖA-Person erst im Laufe einer Fortbildung ein. Sie kam mit ganz anderen Erwartungen in die Bildungsveranstaltung und wurde dennoch positiv überrascht. Der Bericht beschreibt sehr eindrücklich den Sinn

von Weiterbildung und macht deutlich, wie wenig vorher sowohl auf Veranstalter- als auch auf Teilnehmerseite der Nutzen abgeschätzt werden kann. Im Kontext der Marketingdebatte ist dies ein gutes Beispiel, um zu zeigen, dass der Kurs keineswegs ein konsumierbares Produkt ist und dass der Erfolg eines Kurses ganz entscheidend von der Mitwirkung der Teilnehmer/innen abhängt. Noch im ersten Interview sprach die ÖA-Person über die enorme Arbeitsbelastung, woraufhin sie sich zu einem Zeitmanagementseminar anmeldete:

> „Ich hab' 'ne Fortbildung gemacht in Zeitmanagement, die mir 'ne Menge brachte. Und zwar bin ich da hingegangen, um mir ein paar Techniken abzuholen, mit denen ich meine Zeit im Laden besser organisieren könnte. Und das Seminar lief wesentlich anders. Es war ein Stück Lebensplanung. Es ging um die Frage, mit der das Ganze auch eröffnete: ‚Was willst Du in 5 Jahren erreichen? – beruflich aber auch privat – und was tust Du dafür?' Dann wurde es zurückgeschraubt. ‚Was machst Du in einem Jahr dafür?', ‚Was nächsten Monat?', ‚Was nächste Woche?' und ‚Was machst Du nächsten Tag dafür?' Jeder war gefordert, diese Fragen so glaubwürdig wie möglich zu beantworten, und das war für mich ein ganz wichtiger Prozess. Ich bin mit großer Zufriedenheit aus dem Seminar rausgegangen, weil ich bestimmte Defizite und Mängel entdeckte und Ansätze fand, etwas zu verändern, beruflich wie privat, und die Techniken spielten dann eigentlich nur noch 'ne untergeordnete Rolle" (E8 98, T 287-295).

Programmangebot

Fragen zum Programmangebot wurden den Expert/innen in Bezug auf Zuständigkeit, Aktualität und Programmstart gestellt. Für die inhaltliche Zusammenstellung des Programms sind in allen vier Volkshochschulen die Fachbereichsleitungen bzw. die pädagogischen Mitarbeiter/innen zuständig. Verschieden ist jedoch die Aktualität des Gesamtangebots. Aus Teilnehmer/innensicht dürfte es wichtig sein, ob und wie schnell sich die Volkshochschule auf thematische Neuheiten einstellt. In den vier Volkshochschulen ändert sich das Programm laut Aussage der VHS-Leiter/innen in unterschiedlichen Intervallen. Während es in Kommberg und Pilotstadt semesterweise und in Eigendorf jährlich aktualisiert wird, liegt in Gemeinheim nach fünf Jahren eine komplett überarbeitete Fassung vor. Dies bezieht sich auch auf die Veranstaltungsformen: „Früher haben wir Kurse und Arbeitsgruppen gehabt. Heute haben wir Lehrgänge, hunderte von Wochenendseminaren übers Jahr verteilt" (G 97, 12.16)).

Die rasanteste inhaltliche Anpassung betrifft Angebote der beruflichen Weiterbildung. Das „Programm der beruflichen Bildung wächst

ständig, in den letzten drei Jahren wurde es um mindestens 50 % erweitert" (E8 96, 35.21). Auf die gute Nachfrage reagiert die VHS mit Outsorcing: „Vor einigen Jahren haben wir den Verein ‚Weiterbildung' gegründet, das ist ein VHS-Verein, der primär beruflich orientierte Angebote macht. Dort wird EDV angeboten, damit bauen wir den Geschäftsbereich des Vereins als auch indirekt den der VHS aus" (E8 96, 35.21). Ein großes Segment deckt die Volkshochschule auch im Bereich der Gesundheitsbildung ab. Eine Erklärung bietet eine Eigendorfer BVHS-Leitung: „Die Zerstreutheit der Menschen ist offensichtlicher als jemals zuvor. Nie wurde soviel Entspannungs- und Konzentrationstraining gemacht wie heute" (E7 98, 28.7f.). Dagegen hat sich die Nachfrage im künstlerischen Bereich verändert: „Der Bereich künstlerische Gestaltung ist rückläufig, in Malen und Zeichnen hält er sich noch. Weben und Stricken sind nicht mehr gefragt" (L 96, 6.10). Über die Angebote entscheiden die Teilnehmenden mit den Füßen: „Von der Nachfrage her gerät die Volkshochschule unter den Zwang, ihr Programm rascher an neue Bedürfnisse anzupassen" (L 96, 12.19). Doch Programmänderungen basieren nicht auf Entscheidungen nach gründlicher Analyse statistischer Daten, sondern auf Beobachtungen[9] der Nachfrage, was vereinzelt moniert und partiell korrigiert wird: „Dass wir versuchen, hier und da jedenfalls, uns auf mehr als die persönlichen Eindrücke der Planerinnen zu stützen" (E4 96, 12.7). Und so gibt es Tricks, strukturelle Nachteile zu beheben und gleichzeitig ein breites Angebot vorzuweisen:

> „Allgemeinbildung halte ich für besonders pflegenswert in der Volkshochschule. Kleine Volkshochschulen haben es da schwer. Mit Außenstellen empfehlen wir Knotenvolkshochschulen zu bilden, nicht immer die gleichen Knoten, dass nicht jede Veranstaltung x-mal vervielfältigt werden muss, sondern 5 Außenstellen zusammengefasst werden können. Bedeutet, dass Leute motorisiert sind, ist aber meist auf dem Land der Fall. Zur Arbeit muss man in der Regel fahren, auf dem Rückweg geht man zur VHS, aber die Zeiten sind für die Volkshochschulen ein Problem, weil sie im Allgemeinen auf Schulräume angewiesen sind, Räume sind nicht immer verfügbar" (L 96, 6.11).

Der dritte Aspekt betrifft den Programmstart. Traditionell beginnen die VHS-Kurse zweimal im Jahr zu Semesteranfang. Von den untersuchten Volkshochschulen wollte ich wissen, inwieweit sie einen klassischen Semesterbeginn haben, an dem alle Kurse gleichzeitig starten. In den beiden kommunalen Volkshochschulen Pilotstadt und Kommberg beginnen die Veranstaltungen alle zu Semesteranfang. In den ‚freieren'

Volkshochschulen Eigendorf und Gemeinheim dagegen hat sich der Semesteranfang fast aufgelöst. Laufend beginnen neue Kurse: „Wir haben keinen Semesteranfang mehr wie früher“ (E7 96, 49.0).

> „Der Vorteil nach außen ist, dass kontinuierlich was passiert. Bei uns beginnt nicht alles zu Semesterbeginn, sondern wir haben verschobene Beginne. Wenn wir in einer Woche die Presse übermäßig bedienen und in der anderen bekommen sie nur wenig, sind wir ein unzuverlässiger Partner. Eine funktionierende Marketing-Abteilung hat die interne Planung so gut strukturiert, dass die Kollegen jede Woche irgendwas anbieten. Ich disponiere jetzt ganz anders als früher. Früher war ich dafür, dass alles zu Semesterbeginn gemacht wird, weil die Presse da für uns offen ist. Heute sind wir so groß, ich möchte, dass jede Woche von jedem etwas drin ist. Das funktioniert nur, wenn man eine Marketing-Abteilung hat“ (G 98, 10.8f.).

Die Gemeinheimer Leitung hebt die Vorteile des flexiblen Semesterbeginns und die daraus resultierende, professionell zu strukturierende Medienpräsenz hervor. Dennoch halten die Volkshochschulen Gemeinheim und Eigendorf weiterhin an der Semestereinteilung fest, was zusätzlich durch die Erscheinungstermine der Semester- bzw. Jahresprogramme unterstützt wird. D. h., die Semester sind durch die etwas kürzeren Frühjahrs- und die langen Sommerferien unterbrochen. Gerade in der Ferienzeit könnte jedoch ein gesondertes Ferienprogramm angeboten werden, was einzelne Volkshochschulen inzwischen auch schon praktizieren. Von den vier untersuchten Volkshochschulen bietet allerdings nur die gGmbH ein solches Extraprogramm für Daheimgebliebene an. Gegen Untersuchungsende ist von der Planung eines Sommerprogramms auch in der Eigendorfer BVHS (E4) die Rede.

Mich interessierte nun aus Teilnehmendenperspektive, inwieweit Interessierte in laufende Kurse einsteigen können, auch wenn es aus erwachsenenpädagogischen Gründen weniger sinnvoll ist, während des Kursverlaufs Neuzugänge aufzunehmen. Denn gerade verspätete Teilnehmer/innen oder VHS-Neulinge können sich diese Frage stellen, vor allem wenn es einen ‚statischen‘ Programmstart gibt. Lediglich die beiden Volkshochschulen mit strikter Semestereinteilung – Pilotstadt und Kommberg – nehmen gegebenenfalls Neuteilnehmer/innen während des Semesters auf. In Kommberg gibt es „Kurse, wo man es nicht kann, aber sehr viele, wenn noch ein Platz frei ist und jemand das möchte“ (K 96, 50.0). Auch in Pilotstadt gelten diese Aufnahmeregelungen. Nicht in jedem Kurs, doch solange Plätze verfügbar sind, ist es möglich.

Diese Handhabung ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Erstens ist diese Form der Kundenfreundlichkeit imagefördernd. Zweitens müssen die Interessierten nicht auf den nächsten Semesterbeginn vertröstet werden. Drittens ist eine Integration von Nachzüglern sinnvoll, um sie als zukünftige Teilnehmer/innen zu behalten und nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Das zweite Modell, die Loslösung von der statischen Einteilung in Semester und Ferien hin zu einer flexibleren Handhabung des Kursbeginns, ist ein Indikator für die Öffnung einer VHS zum Marktgeschehen. Hiermit orientiert sie sich am allgemein zu beobachtenden Trend flexiblerer Zeiteinteilung. Vor allem jüngere Adressaten wollen sich nicht mehr auf zwei Termine im Jahr festlegen. Insofern kommt die VHS dem Verhalten (potenzieller) Kunden mit dem Aufweichen der Semestereinteilung und dem Angebot eines Sommerferienprogramms entgegen. Des Weiteren ist dieses Modell ein Indikator für wirtschaftliches Denken und somit für Marketing als Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre, da übers ganze Jahr Veranstaltungen stattfinden.

Programmheft

Jede Volkshochschule stellt ihre Angebote im Programmheft dar. Dieses erfüllt als Kommunikationsmittel mehrere Funktionen: Es informiert über das Angebotsspektrum, die Institution selbst präsentiert sich damit, und es ist neben diversen Flyern, Plakaten und Einladungskarten, die im Laufe eines Semesters gestaltet und verteilt werden, der Hauptwerbeträger, da es länger gültig ist und sich an einen größeren Adressatenkreis wendet (vgl. Nolda 2001, S. 264f.). Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Untersuchung von Tintelnot und Voigts an der Volkshochschule Dorsten und an der evangelischen Akademie Iserlohn. Die Autorinnen fanden heraus, dass der Großteil der Teilnehmer/innen im Vergleich zu alternativen Informationsquellen, wie Tagespresse, Rundfunk, Eigenrecherche, Handzettel und Freunde/Familie, über das Programm geworben wird (vgl. Tintelnot 1998, S. 65f.; Voigts 1998, S. 120). Voigts stellt sogar eine positive Korrelation bei steigender Teilnehmerfrequenz fest: Je öfter Personen an einer Veranstaltung der Akademie teilgenommen haben, desto größer war die Bedeutung der Information durch das Programmheft.

– Begrifflichkeit

Während noch vor einigen Jahren von „Arbeitsplänen" gesprochen wurde, hat sich bei allen Befragten der vier untersuchten Volks-

hochschulen, mit einer Ausnahme („Wir sagen hier meistens noch ‚Arbeitsplan', die neuen Kollegen sagen ‚Programm'" (G 97, 12.17)) der Begriff „Programm" bzw. „Programmheft" gegenüber dem etwas altmodischen „Arbeitsplan" durchgesetzt.

– Graphische Gestaltung

Für die graphische Gestaltung der Eigendorfer Hefte ist die ÖA-Person verantwortlich. Herstellung und Produktion der Programme vergibt sie an Profis. Zu Untersuchungsanfang arbeitete sie noch mit freien Graphikern zusammen, gegen Ende mit einer Werbeagentur. Um angesichts ihrer miserablen Finanzlage Kosten zu sparen, werden allerdings die nach außen vergebenen Arbeiten teilweise wieder zurück in die VHS verlegt werden. Auch die Gemeinheimer VHS hat für die graphische Aufbereitung ihres Programmhefts professionelle Unterstützung. Und zwar von ihrem hausinternen Graphiker, der zu Untersuchungsanfang auf einer Stabstelle und gegen Ende als Mitarbeiter der neuen Marketingabteilung die Hefte gestaltet. In den beiden kommunalen Volkshochschulen Kommberg und Pilotstadt haben Arbeitsgruppen, bestehend aus pädagogischem und Verwaltungspersonal, das Gestaltungskonzept erarbeitet und sich in Fragen des Layouts von freien Graphikern beraten lassen.

– Konzeption

Dass die Heftgestaltung in Volkshochschulen marketingrelevanten Überlegungen unterliegt, soll am Beispiel der Eigendorfer VHS gezeigt werden (vgl. S. 142f.). Sie hat für jede BVHS ein eigenes Heft, in dem sowohl das BVHS- als auch in einem Übersichtsteil das Gesamtangebot aufgeführt ist. Um die Lesedauer im Heft zu erhöhen, erweiterte sie das zweiseitige Inhaltsverzeichnis um zwei weitere Seiten: „Den Magazincharakter streben wir an, dass die Leute nicht nur ein bestimmtes Stichwort suchen, sondern möglichst blättern. Es zeigt sich, dass viele, die eigentlich nur einen EDV-Kurs suchten, feststellen, dass für sie ein Bildhauerkurs auch interessant ist. Das wollen wir erreichen" (E8 96, 48.1f.). Zum Magazinformat gibt es aus den eigenen Reihen auch kritische Töne:

> „Vor fünf Jahren wurde das Programm auf ein Magazinformat umgestellt. Als es eingeführt wurde, war die Idee m. E. damals schon überholt, weil der Markt für Magazine sehr umfangreich geworden ist. Wenn man das daneben legt, ist das kein Magazin wie die anderen Magazine, sondern ein Jahresheft, das übermorgen veraltet ist. Es liegt neben dem ‚Stern' usw. Macht also keinen Sinn" (E3 96, 35.14).

Die eigentliche Kritik der meisten Eigendorfer Interviewpartner/innen betrifft jedoch die Frage der Gesamtheftkonzeption (vgl. S. 89f.). Zum Zeitpunkt des ersten Interviews wurden die Angebote der beruflichen Bildung in ein Sonderheft ausgekoppelt mit der Idee, dieses Extraheft gezielt an Unternehmen verschicken zu können. Dieser Sonderprospekt wurde dann dem DIN-A4-Programmheft beigelegt, wobei die Angebote der beruflichen Bildung weiterhin im ‚großen' Programmheft abgedruckt waren. Diese Entscheidung traf nicht nur auf Zustimmung, sondern es wurde vereinzelt moniert, dass die BVHS-Leitungen über diese Veränderungen nicht informiert und daher auch nicht an der Entscheidung beteiligt waren. Der Ärger ist nachvollziehbar, schlimmer war jedoch die nächste Entscheidung, die auch aus Kundenperspektive ärgerlich war: Bei der darauffolgenden Programmproduktion wurde das Sonderheft berufliche Bildung beibehalten, und der Doppelabdruck im ‚großen' Heft entfiel aus Gründen der Kostenersparnis. Die folgenschwere Konsequenz war, dass potenzielle Teilnehmer/innen die berufsbildenden Kurse vergeblich suchten und den Schluss zogen, dass es diese Kurse nicht gebe:

> „Wir haben gerade das Desaster erlebt. Kein Mensch hat in diesem Heft gefunden, was er finden sollte. Und wir haben massive Einbrüche in diesem Frühjahrssemester in Kursen, die immer gut gelaufen sind. Und seit sie in diesem Heft stehen, findet sie niemand mehr. Die wirklichen Loser davon sind E3 und E4. Und auch wir haben Kurse im Rhetorikbereich und Bildungsurlaube, die immer gut gelaufen sind, keine Teilnehmer, weil kein Mensch es mehr findet" (E2 98, T 174-181).

Ungünstig war auch, dass im Herbst 1997 die Umstellung von Jahres- auf Semesterhefte ohne öffentliche Ankündigung vorgenommen wurde. Traditionell erschien im Herbst das Eigendorfer Jahresheft und die Teilnehmer/innen suchten sich die Kurse für das Herbst- und das Frühjahrssemester aus. Da die Umstellung von der Öffentlichkeitsarbeit nicht bekannt gemacht wurde, vermisste ein Teil der Teilnehmerschaft der VHS Eigendorf im Herbstheft die Frühjahrskurse. Weil ihre Suche vergeblich war, nahmen gerade ältere Teilnehmer/innen an, dass diese Kurse ab Frühjahr nicht mehr angeboten würden:

> „Alle die Blütenträume, die auf dem Papier standen, was das Wunderbares bringt an zuätzlichen Verkaufserlösen, an zusätzlichen Werbeerlösen und massenhaft neuen Teilnehmern, die deswegen hier im Frühjahr reinschwimmen, hat sich alles zerschlagen. Das hat sich ins Gegenteil verkehrt. Wir haben weniger verkauft, wir

haben weniger Anzeigenerlöse, und wir haben weniger Teilnehmer, weil die das nämlich gar nicht mitgekriegt haben. Die sind verwirrt, die haben im Herbsttheft nicht mehr gefunden, was sie im Frühjahr machen wollten, dachten die, wir machen das gar nicht mehr. Kurzum: Es ist ein Desaster, was uns jetzt finanziell sehr wehtut, weil die Produktionskosten dieses Heftes in '98 anfallen und wir dann praktisch zu wenig Geld haben, um ein vernünftiges Programm im Herbst zu haben" (E2 98, T 193-201).

Selbst die Gesamt-VHS-Leitung bemängelt im Nachhinein dieses Vorgehen:

„Ein Frühjahrsheft kann man nach Jahrzehnten Tradition nicht einfach nur auf den Markt werfen und sagen: ‚Kauft Euch das!' Das muss man gut platzieren, das ist ein wichtiger Marketingaspekt. Wenn man das ein-, zweimal gut gemacht hat, kann man auch entsprechende Effekt erwarten. Geld wäre nicht das Entscheidende gewesen, sondern es gab keine Ressourcen, keine Kraft mehr, das zu machen. Wir sind so zu mit der Krisenbewältigung. Das ist Krisen-PR und Krisenmanagement und ständig mit der Korrektur des aktuellen Wirtschaftsplans nach unten. Da war der Kopf nicht mehr frei dafür" (E6 98, T 99-104).

Doch die ÖA-Person steht zu ihrer Entscheidung: „Wir dachten, wir könnten unsere Ertragslage verbessern, wenn wir auf Semesterebene einsteigen. Die Entscheidung war nach wie vor richtig. Nur unser desolater Haushalt hat uns einen Strich durch die Rechnung gemacht" (E8 98, 35.24f.). Während die ÖA-Person die Entscheidung für die Semesterhefte verteidigt und die Misserfolgsursache im fehlenden Geld sucht, verurteilt die Eigendorfer VHS-Gesamt-Leitung dies in der Retrospektive. Die Gründe für den Misserfolg liegen ihrer Ansicht nach in der Krise, die sämtliche Energien für ihre Bewältigung bündelte und für weitere Unternehmungen keine Kraft mehr ließ.

Durch die Umstellung von Jahres- auf Semesterhefte verdoppelten sich für die Heftkäufer/innen die Ausgaben um 100 %. Bei dieser Verteuerung wusste sich die Stammkundschaft der VHS zu helfen und informierte sich per Telefon direkt bei den Dozent/innen oder den pädagogischen Mitarbeiter/innen. Auch die Anzeigenkunden reagierten verärgert auf die Forderung der VHS, für eine einjährige Präsenz im VHS-Heft zweimal zu zahlen. Dies veranlasste einige dazu, keine Anzeige zu schalten.

Wie bereits im Kurzportrait der Eigendorfer Volkshochschule ausführlich dargestellt, wurden gerade im Semester der Heftumstellung die Entgelte angehoben sowie gleichzeitig Ermäßigungen stark reduziert und für manche „Adressaten" total gestrichen. Im darauf folgenden Se-

mester wurden die Preise ein zweites Mal um 4 % erhöht. Dass diese Neuerungen nicht widerstandslos von den Teilnehmer/innen aufgenommen wurden, erklärt sich von selbst. Die VHS Eigendorf musste daraufhin einen enormen Teilnehmer/innen-Rückgang hinnehmen.

Unglaublich aber wahr: Nach diesem Desaster war für das Herbstsemester 1998 geplant, wieder zu den Jahresheften zurück zu gehen und sich parallel dazu von den BVHS-Heften zugunsten eines Gesamtprogramms zu verabschieden, auch dieses Mal aus Kostengründen. Auf diese Sachlage angesprochen, bestätigte die ÖA-Person:

> „Wir laufen ein Risiko, wenn wir künftig in dieser Form Öffentlichkeitsarbeit machen müssen. Der Markt reagiert nicht so schnell, wie wir's gerne möchten. Der Markt hat mit Verzögerungen reagiert auf die Umstellung vom Jahres- aufs Semesterprogramm. Wenn wir erneut aufs Jahresprogramm gehen, können wir nur hoffen, dass sich dieser Gedanke des Semesterprogramms noch nicht so gefestigt hat im Publikum und bei unseren potenziellen Teilnehmern, dass wir aufgrund unseres kurzen Atems, den wir hatten, die Hürde leichter nehmen können, als wenn wir das schon fest eingeführt hätten" (E8 98, 35. 23f.).

Damit diese Extrahefte kostensparend produziert werden konnten, war an Kooperationen mit dem Wochenblatt und an Sponsoring gedacht. Auch durch eine verstärkte Anzeigenakquisition sollten die Ausgaben für die VHS Eigendorf aufgefangen werden. Über die Presse will die ÖA-Person das neue Programmformat bekannt machen. Weitere Formen der Öffentlichkeitsarbeit werden zum Teil ausgebaut und zum Teil aus Kostengründen eingeschränkt. „Wir werden wie jedes Semester plakatieren. Wir sind auf vier Farben gegangen und fahren eventuell die Farbigkeit der Plakatierung wieder zurück auf eine zweifarbige, um dafür eine größere Breite zu erzielen" (E8 98, 35.24). Die Frequenz wird zwar erhöht, dennoch wirkt das Ganze ungeplant, spontan und stark verunsichert. Nicht aus inhaltlichen, sondern aus finanziellen Gründen wird die Produktion der Plakate umgestellt, und es ist fraglich, wie die Teilnehmer/innen darauf reagieren, wenn statt der bunten Plakate wieder zweifarbige hängen.

Verwirrung stiftend und keineswegs teilnehmerfreundlich ist die Entscheidung, zwei Semester nach der Umstellung von Jahres- zu Semesterheften von den Einzelheften der BVHSn zu einem Gesamtprogramm überzugehen. Ganz pragmatisch würde das für die (potenziellen) Teilnehmer/innen bedeuten, sich in einem dicken und schweren Programmheft in Größe und Gewicht eines Telefonbuches zurechtfinden zu müssen, obwohl bekanntermaßen VHS-Besucher/innen ein handliches Format

bevorzugen (vgl. Tintelnot 1998, S. 70; Pfleiderer 1950/1983, S. 177). Wenngleich das Heftformat nicht zwingend problematisch sein muss – schließlich gibt es mehrere große Volkshochschulen in Deutschland, die große Formate schätzen –, so ist die Gewöhnung an die Neuerung und ihre Akzeptanz langwierig und bedarf der ÖA-Begleitung.

Wie gegen Ende der Untersuchung zu erfahren war, gab es einen Kompromiss: Es sollte in Zukunft wieder Einzel-Jahreshefte geben.

Eine solche Fülle an Fehlentscheidungen und ‚geheimgehaltenen', jedoch die Öffentlichkeit maßgeblich betreffenden Innovationen ist für eine Volkshochschule problematisch, zumal sich ein Teil ihrer Klientel laut Umfragen aus einer treuen, Veränderungen gegenüber eher abgeneigten Teilnehmerschaft zusammensetzt.[10] So ist es für die Volkshochschule eine Gratwanderung, die Stammteilnehmer/innen zu bedienen und gleichzeitig neue und jüngere Adressatenkreise zielgruppenadäquat z. B. mit entsprechender Heftaufmachung zu werben. Sie muss sich mit den Fragen auseinandersetzen: Wie pflege ich den alten Kundenstamm und akquiriere gleichzeitig neue Adressaten, ohne unglaubwürdig zu werden? Wie werbe ich neue Kreise und sorge gleichzeitig dafür, dass sich die bestehenden in der Aufmachung wiederfinden?

Das Problematische im Fall Eigendorf war, dass die Finanzkrise eine so starke Verunsicherung auslöste, dass Grundsatzentscheidungen wie die Umstellung von jahrzehntelanger Jahresheft-Tradition auf Semesterprogramme in einem panikähnlichen Zustand getroffen und in die Praxis umgesetzt wurden. Damit hatte keiner der Beteiligten auch nur im Ansatz die Chance, sich an die Veränderungen zu gewöhnen.

– Platzierung der Anmeldebedingungen

Nach Künzel/Böse können Anmeldemodalitäten in Programmheften demotivieren: „Komplizierte Anmeldeverfahren mit dem Erfordernis, lange Zahlenkolonnen in besonders winzigen Rubriken einzutragen, oder unverständliche Überweisungsmodalitäten bilden in sich eine Barriere der Weiterbildungsbeteiligung" (Künzel/Böse 1995, S. 77). Da die Geschäftsbedingungen für Bildungsungewohnte ein Hindernis darstellen, empfehlen die Autoren, sie ans Heftende zu verlegen:

> „Die Aufmachung eines Programms und die Plazierung der Teilnahmebedingungen (Anfang oder Ende) kann dabei etwas über die Wertigkeit verraten, die der Veranstalter den administrativen Modalitäten beimisst, wobei davon auszugehen

> ist, dass die Plazierung am Anfang eines Programms einen demotivierenden Akzent setzt, indem beim ersten Durchblättern bereits bürokratische ‚Hürden' aufgebaut werden" (Künzel/Böse 1995, S. 78).

In Eigendorf befinden sich die Anmeldebedingungen im hinteren Heftteil, während sie in Kommberg vorne auf Seite 2 stehen. Die Eigendorfer haben sie bewusst ans Heftende gelegt, „weil sie abschrecken, laut Untersuchung" (E8 96, 48.2). In Kommberg wiederum wurde zu Anfang des Untersuchungszeitraums auf Initiative der Verwaltungsmitarbeiter/innen eine Gruppe aus HVM[11] und HpM gebildet, um die ‚Seite 2' neu zu gestalten. Der (kundenunfreundliche) Impuls kam von den Mitarbeiter/innen in der Geschäftsstelle, die sich über die permanenten Fragen von Teilnehmer/innen ärgerten. Sie erhofften sich von der Überarbeitung eine Reduktion der Fragefrequenz. Nach der Neugestaltung waren diese Seiten jedoch nicht übersichtlicher, sondern ausführlicher – jetzt auf zwei Seiten statt einer – und restriktiver in der Diktion. Wenig einladende Formulierungen, wie „Die Volkshochschule Kommberg steht allen Heranwachsenden (in der Regel ab 16 Jahren) und Erwachsenen offen" und „Für alle Kurse und Seminare ist eine Anmeldung erforderlich", motivieren kaum zur Teilnahme. Auch die Aufforderung „Bitte fragen sie im Zweifelsfall in der Geschäftsstelle nach" könnte anders formuliert (z. B.: „Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung") Auskunfts- und Servicebereitschaft signalisieren.

Im ersten Gespräch machte ich die Kommberger VHS-Leitung auf die Erkenntnisse von Künzel/Böse aufmerksam; jedoch ohne Erfolg: „Sie sagen, neue Leute gewinne ich damit nicht, das kann ich mir gut vorstellen. Nur, der Prozentsatz derer, die neu sind, ist natürlich sehr viel geringer als derer, die immer schon kommen oder regelmäßig zu uns kommen. Also [ist es] richtig vorne platziert" (K 96, T 130-134). Die Anmerkungen scheinen ihre Wirkung doch nicht verfehlt zu haben, denn im zweiten Gespräch spricht sie von ersten Zweifeln:

> „Ich war insofern skeptisch, als ich dachte, die Leute lesen die Anmeldebedingungen nicht; sagt mir meine Erfahrung. Aber learning by doing. Wenn ich das gesagt und abgeblockt hätte ... Wir haben's gemacht. Ich finde es nach wie vor nicht gut, dass damit die ersten Seiten voll sind. Ich glaube auch nicht, dass die Leute es mehr lesen, wenn's auf Seite 100 ist. Aber ich kann damit leben" (K 98, T 85-89).

Die Teilnahmebedingungen im Eigendorfer Programmheft sind zwar hinten, nehmen aber auch 2 1/2 DIN-A4-Seiten in Anspruch. Auch

hier gibt es die vergleichbaren Passus: „Wer sich zum Besuch von Veranstaltungen der Volkshochschule anmeldet, soll das 16. Lebensjahr vollendet haben." und „Für alle Veranstaltungen der Eigendorfer Volkshochschulen müssen Sie sich schriftlich anmelden." Dies klingt im Aktiv immerhin etwas freundlicher. Die erste Formulierung lässt sogar die Möglichkeit offen, sich für einen Kurs anzumelden, auch wenn man noch nicht 16 Jahre alt ist. Einladend wirkt auch die Aufforderung: „Sollten Sie Fragen zum Inhalt und Ablauf von Kursen haben, die Ihnen unsere Mitarbeiter/innen in der Anmeldung nicht beantworten konnten, wenden sie sich bitte an die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter". Darunter sind deren Name, Fachbereich und Telefonnummer angegeben.

– Auflage

Da die Höhe der Auflage Aufschluss über Größe, finanziellen Rahmen und Anzahl der Adressaten einer Volkshochschule geben kann, werden aus Daten- und Personenschutzgründen keine absoluten Zahlen genannt. Dennoch wurde die Entwicklung der Auflagenhöhe in die Untersuchung mit einbezogen. Erstaunlicherweise blieb bei allen vier untersuchten Volkshochschulen die Auflage über den gesamten Untersuchungszeitraum konstant. Mit Auflagenerhöhung hätten die Volkshochschulen z. B. auf eine gestiegene Nachfrage reagieren oder eine Erweiterung des Adressatenkreises intendieren können. Da es aber zu wenig Informationen über das Rezeptions- und Leseverhalten der Teilnehmer/innen gibt, erschien es sinnvoll, die Auflage nicht zu verändern.

– Programmverteilung und Preis

Entscheidungen über Verteilung und Preisgestaltung des Hefts hängen aus kaufmännischer und Werbesicht eng zusammen. Während Gratis-Programme öffentlich ausgelegt und an Haushalte verteilt werden können, müssen Programmhefte, für die ein Entgelt erhoben wird, an Verkaufsstellen vertrieben werden. Diese Zusatzbedingung erschwert die Verteilung der Programmhefte ungemein, da vertrauensvolle Kooperationspartner gefunden werden müssen, die den Heftverkauf übernehmen.

Diese Aufgabe muss nur die VHS Eigendorf meistern, da die anderen drei Volkshochschulen – Gemeinhein, Kommberg und Pilotstadt – ihr Programmheft kostenlos verteilen. Zu Anfang der Untersuchung muss ein interessierter Eigendorfer DM 3,50 und gegen Ende DM 4,00 pro VHS-Heft zahlen. Die Erhöhung von 50 Pfennig ist eine Reak-

tion auf die Finanzkrise. Neben dem Verkauf gibt es jedoch auch die Möglichkeit, das Heft über Anzeigen zu finanzieren, was alle vier Volkshochschulen praktizieren. Im Gegensatz zu Eigendorf sind in Gemeinheim, Kommberg und Pilotstadt hierfür die pädagogischen Mitarbeiter/innen und/oder die VHS-Leiter/innen zuständig. In Eigendorf wurde diese Aufgabe in die professionellen Hände einer Akquisitionsagentur gegeben. Dieser Schritt muss sehr gut überlegt sein, denn es bedeutet in der Konsequenz, dass sehr viele Anzeigen verkauft und natürlich abgedruckt werden müssen, damit die Agentur, die nicht unerheblich am Anzeigenverkauf beteiligt ist, bezahlt werden kann.[12] Das Ergebnis ist ein VHS-Programmheft, in dem „relativ viel Werbung drin ist, gehört zum Marketing, so wälzen wir einen Teil der Programmkosten ab. Dieser Anteil ist von Jahr zu Jahr gewachsen" (E8 96, 48.1), erklärt die ÖA-Person. Es liegt in der Natur der Dinge, dass eine solche Entscheidung nicht nur Konsens erzeugt. Es gibt „intern einen Konflikt, ob wir überhaupt zu 100 % kostendeckend über Anzeigen arbeiten wollen. Die Kollegen sagen schon teilweise, ‚es ist schon zuviel Werbung da drin. Das Programm wird zerrissen'. Im umfangreichsten Heft geht's noch, aber in den kleinen E3 und E4 ballt sich das ganz schön" (E8 96, 48.1), da in allen sechs Heften unabhängig von der Heftstärke sämtliche Anzeigen platziert sind. Zumindest aus kaufmännischer Sicht rechnet sich das Geschäft, denn „bei der Anzeigenakquisition haben wir regelmäßig eine Steigerung erzielt und konnten dadurch den Kostendeckungsgrad verbessern" (E8 98, 48.2), freut sich die ÖA-Person.

Orte[13], an denen man das Programmheft der Gemeinheimer, der Kommberger und der Pilotstädter VHS findet, sind die Stadtbibliothek und Behörden, Buchhandlungen, Banken und Sparkassen, Einzelhandelsgeschäfte, Arztpraxen und große Firmen. Es ist in den Geschäftsstellen der VHS erhältlich (in Kommberg liegt es zusätzlich auf einem Tisch vorm VHS-Haus aus) und wird auf Wunsch zugeschickt – in Kommberg und Pilotstadt mit der Bitte um Rückerstattung des Portos von DM 3,00. Die VHS versendet das Programm kostenlos oder nennt die nächstgelegene öffentliche Auslage mit der Begründung: „Die 3 Mark zu kassieren, ist Quatsch, das haben wir früher mal versucht" (G 98, 48.2). Exemplarisch soll die Praxis der Programmheftverteilung in Gemeinheim vorgestellt werden. Die VHS mietet sich für eine Woche einen Lieferwagen, mit dem ein Hausmeister zusammen mit den VHS-Zivildienstleistenden Firmen, Arztpraxen, Schulen etc. anfährt, um die Programme zu verteilen.

Bei der VHS Eigendorf laufen Verkauf und Verteilung der Programmhefte über Kooperationspartner. Mit einer Kiosk-Kette, einem Geldinstitut, einzelnen Buchhandlungen und der Stadtbibliothek arbeiten die Eigendorfer zusammen. Das Programm ist zusätzlich in allen BVHSn erhältlich. Zum Teil werden das Gesamtprogramm und Sonderhefte direkt an Betriebe oder an Ärzte – dann kostenfrei – geschickt. Am Anfang der Untersuchung eruierte die VHS Eigendorf einen weiteren Vertriebsweg. Seitdem lässt sie jeweils zu Semesterbeginn einen Teil der Programmhefte von einem Heimlesedienst gegen Rechnung verteilen. Dieser bestückt regelmäßig die Sprechzimmer von Arztpraxen mit Zeitschriften und neuerdings auch mit den VHS-Heften, die dort kostenlos zur Lektüre verbleiben.[14]

Diese Vertriebsmöglichkeiten scheinen für Eigendorf – mit einer Ausnahme – auszureichen. Nur die BVHS-Leitung E3 spricht über Schwierigkeiten mit diesen Vertriebswegen. In ihrer neuen Außenstelle gibt es für den Heftverkauf insgesamt nur zwei Orte, und zwar in Buchhandlungen. Der Vertrieb über Kioske musste bereits mangels Absatz eingestellt werden. Sie ist enttäuscht: „Wir haben zunehmend weniger verkauft und waren auf andere Informations- und Werbewege, andere Öffentlichkeitsarbeit angewiesen. Dem Programm messe ich keine große Bedeutung mehr bei“ (E3 96, 35.14). Doch nicht das Programm an sich hat seine Werbewirkung verfehlt, sondern die fehlende Verbreitung bei den Adressat/innen macht es als Werbemittel ineffektiv. Im Vergleich dazu erübrigt sich bei kostenlosen Programmen die Entscheidung für den Vertrieb, da nur der Mitnahmeort, nicht aber der Verkauf organisiert werden muss.

Dozent/innen

An der Angebots‚erstellung‘ sind die VHS-Dozent/innen maßgeblich beteiligt, auch wenn sie in empirischen Studien – mit wenigen rühmlichen Ausnahmen (Bastian 1997; Skripski 1994; Tintelnot 1998) – stark unterrepräsentiert sind. Ihrer Rolle als ‚nebenberufliche‘ Repräsentant/innen der VHS sind sich die Kursleiter/innen jedoch sehr wohl bewusst, wenn Barbara Weisel schreibt: „Wir sind die Volkshochschule ... Mit unseren Kursen prägen wir das Gesicht der Volkshochschule“ (Weisel 1995, S. 127). Mehr noch: Laut Tintelnots Untersuchung hängt die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen entscheidend von den Dozent/innen ab: „Ansprechende Räumlichkeiten, ein gutes Lehrbuch oder eine nette Stimmung nützen wenig, wenn der Kursleiter/Referent nicht gut erklären

kann oder eine unverständliche Sprache benutzt" (Tintelnot 1998, S. 43f.). Langsam entsteht ein Bewusstsein für die Tragweite ihrer Tätigkeit: „Ohne aktive Beteiligung dieser drei Personengruppen [HpM, Dozent/innen und Teilnehmer/innen, S. M.] kann die Dienstleistung der Volkshochschule nicht erbracht werden" (Foschepoth 1997, S. 231).

> „Die Volkshochschule befindet sich gegenüber ihren freiberuflichen Mitarbeiter/innen also insgesamt in keiner anderen Situation als gegenüber ihren Teilnehmer/innen: Sie können den Besuch ihrer Weiterbildungsangebote nicht erzwingen, sondern müssen ihre Adressat/innen auf der Basis der Freiwilligkeit gewinnen, also auf Motivation und Überzeugungsarbeit setzen" (Bastian 1997, S. 15).

Der Großteil der Dozent/innen sind Frauen: „Wir haben 60 – 70 % Frauen als Dozentinnen, nicht bloß als Teilnehmerinnen" (L 96, 45.2). Die meisten davon sind auf freiberuflicher Basis tätig und haben die VHS neben anderen Bildungseinrichtungen als Arbeitgeber; dies müssen sie sogar, um nicht als scheinselbstständig zu gelten. In allen untersuchten Volkshochschulen unterrichten auch voll- und teilzeitbeschäftigte VHS-Angestellte (Fachbereichs- und VHS-Leitungen) in ihrer Arbeitszeit oder neben ihrer Dienstverpflichtung.

– Bezahlung

Einheitliche Honorarsätze hat keine der untersuchten Volkshochschulen. Bei allen ist die Bezahlung gestuft. Handwerkliche Kurse sind bei allen schlechter (zum Teil über 50 % weniger!) dotiert als Angebote aus dem Bereich der beruflichen Bildung, vor allem EDV-Kurse werden gut bezahlt. In Kommberg beispielsweise gibt es drei Tarife. Von der kleinsten zur größten Honorarstufe sind das Standardsprachangebote und Gymnastik, „einmalige" Seminare (der einmalige Aufwand soll berücksichtigt werden) und EDV, Autogenes Training und berufliche Weiterbildung. Die Höchstbezahlung der beiden Letzten rechtfertigt sich aus der Marktsituation, weil „man schwer Leute kriegt und die andere Honorare aus der freien Wirtschaft kennen" (K 96, 46.0). Dennoch gehören VHS-Kursleiter/innen nicht zu den bestbezahlten Fachkräften: „Das niedrige Honorar hat seinen Sinn. Hat erstens mit der Kalkulation der Entgelte zu tun, und zweitens müssen wir hart wirtschaften" (E7 96, 47.3).

– Qualifikation und Provenienz

Die Vorurteile, in der VHS unterrichteten in erster Linie Schulpädagog/innen, halten der Realität nicht stand. Die Verbandsdirektorin

schätzt den Anteil von im Schuldienst tätigen VHS-Dozent/innen auf 20 %: „Wir haben Dozenten aus allen Berufen. Unser Qualitätsbewusstsein hinsichtlich der Dozenten ist sehr gewachsen" (L 96, 45.2). Dies bestätigen auch die Angaben aus Gemeinheim. Die VHS stellt bei berufsbezogenen Kursen an die Kursleitenden die Bedingung, dass sie „im Job sind".

> „Wir haben heute einen viel größeren Pool als früher an gut vorgebildeten Menschen, die an der VHS mitarbeiten wollen. Heute ist der Nebenberuf ‚Dozent an einer VHS' begehrter als früher für viele Frauen als Hausfrau in der Erziehungsphase oder wenn sie nicht mehr in ihren alten Beruf kommen; um des Geldes willen wahrscheinlich selten, mehr als ein Stück Selbstverwirklichung und Spaß an der Sache" (L 96, 45.2).

Im Vergleich zu manchen Privatanbietern, bei denen die wenigen festangestellten Dozent/innen für „alles Mögliche" zuständig sind, was angeboten und nachgefragt wird, bietet die VHS durch ihren großen Dozentenpool differenzierte Angebote, die sich in der Regel durch hohe Qualität auf unterschiedlichen Niveaustufen auszeichnet. Wie eine BVHS-Leitung aus den ersten Ergebnissen einer Evaluation im Gesundheits- und im Sprachbereich berichtete, zeigten sich die Teilnehmer/innen bei der Beurteilung der Dozent/innen sehr zufrieden. Insbesondere die Auswahl und die Qualifikationen der Dozent/innen genießen hohe Wertschätzung.

– Akquisition

Dozent/innen zu bekommen, scheint einfach zu sein. Nur in Kommberg ist es „zum Teil schwierig, Dozenten zu kriegen, weil keine Uni vor Ort ist. Hier wollen Dozenten nebenberuflich, just for fun, arbeiten" (K 96, 46.0). Die meisten Kursleiter/innen bewerben sich bei den untersuchten Volkshochschulen eigeninitiativ. Besteht doch ein Mangel an geeigneten Kursleiter/innen, so erkundigt man sich bei Dozent/innen nach Kolleg/innen oder bei pädagogischen Mitarbeiter/innen der Nachbarvolkshochschule, in Einzelfällen auch direkt bei der nächsten Universität oder anderen Institutionen, mit denen kooperiert wird, nach entsprechenden Dozent/innen. Vereinzelt wird dort vor Ort ein Aushang gemacht oder, wie in Kommberg und Gemeinheim, in einem dringenden Fall eine Anzeige aufgegeben.

– Stellenwert

Allen Befragten ist der hohe Stellenwert der Dozent/innen, die Abhängigkeit der VHS von ihnen und die Wichtigkeit einer guten Bezie-

hung zu ihnen bewusst. Sie werden als Multiplikatoren und als Bindeglied zwischen Teilnehmer/innen und Volkshochschule wahrgenommen. Durch sie behält die Volkshochschule Bodenkontakt. Die hohe Wertschätzung kommt in folgenden Aussagen zum Ausdruck: „Die Kursleiter sind unsere Goldgrube, was die Innovation und die Kontakte zu anderen anbelangt" (E5 96, T 45-46); „Man muss immer sehen, dass die Mitarbeiter, dazu zähle ich auch meine Dozenten, die wichtigsten Multiplikatoren für die Volkshochschule sind. Die pflegen wir, das kann man nicht in Geldbeträgen ermessen. Atmosphäre kann man mit Geld nicht bezahlen" (E7 96, 45.0).

> „Die Dozenten pflegen wir nicht nur aus lauter Liebe zu den Einzelnen, sondern ich weiß genau, was dahintersteckt. Wir feiern einen Semesterstart; war früher eine dröge Dozentenversammlung. Da wurden Formalien abgehandelt, 15 von 200 Dozenten kamen. Jetzt machen wir ein Dozenten-Mitarbeiter-Treffen, jeweils unter einem bestimmten Namen; letztes Jahr ‚Antipasti'. Da gab's viel zu essen, haben die Kursleiter bezahlt. Ist lustiger, weil Stimmung da ist. Ich gebe Ihnen die neuesten Briefe mit – neu ausgedruckte Teilnehmerlisten. Sie kriegen die aktuellen Daten, die ich ihnen zuvor vorenthalten habe. Ich sage, ‚wenn Ihr kommt, kriegt Ihr die.' Und schon kommen sie alle. Spare noch einmal Porto und sie bezahlen noch 10 Mark fürs Essen [lacht]. Das nenn' ich Marketing" (E7 96, 35.10).

Die VHS hat erkannt, dass sie auf gute Kursleiter/innen angewiesen ist. In der neuen Eigendorfer BVHS E4 gibt es für sie sogar eine „eigene kleine, aber feine Teeküche, sie können sich sogar 'n Kuchen backen" (E4 98, 45.0). Die ‚Pflege' der Dozent/innen wirkt integrativ und intendiert eine Einbindung ins Marketing: „Wir versuchen, Unterrichtende dafür zu gewinnen, dass sie immer deutlicher sehen, dass sie auch eine Ware verkaufen mit ihrem Beruf" (E4 98, 28.6). Denn aufgrund der Freiberuflichkeit der Dozent/innen gibt es im Hinblick auf die Corporate Identity für die VHS Probleme. Sie hat keinen echten Zugriff auf ‚Gesinnung' und Loyalität[15] der Kursleiter/innen. Außer guten Rahmenbedingungen, die sie bieten kann, hat sie wenig Möglichkeiten, die Kursleiter/innen auf die VHS positiv einzustimmen. Das Interesse an zufriedenen Dozent/innen zeigt auch die Initiierung einer Umfrage einer BVHS bei ihren Kursleiter/innen nach deren Zufriedenheit und nach Schwierigkeiten mit Teilnehmer/innen.[16]

Übrigens hat die VHS Eigendorf als einzige der vier Volkshochschulen eine Dozent/innenvertretung, die in Konferenzen die Interessen der Kursleiter/innen vertritt.[17] Dennoch gibt es bei aller Wertschätzung für die Dozent/innen eine Kehrseite der Medaille. Fällt ein Kurs aus, so erfah-

ren sie es in den meisten Fällen erst nach der ersten Kurseinheit. Ausfallhonorare werden, wie mir alle Interviewten bestätigten, in keiner der untersuchten Volkshochschulen gezahlt. Wurde der erste Abend abgehalten und der Kurs mangels Teilnehmer/innen eingestellt, erhält die Kursleiterin bzw. der Kursleiter nur für diesen Abend das Honorar. Für Ausfallhonorare gibt es keine finanziellen Ressourcen. Da kann es nicht verwundern, wenn es neben „sehr begehrlichen" (E7 98, 45.1) Blicken auf bestimmte Dozenten des EDV-Bereichs auch Abwerbungen und Abwanderungen von VHS-Kursleiter/innen zu anderen Weiterbildungsanbietern gibt.

Teilnehmer/innen

Da an der ‚Produkterstellung' nicht nur die VHS und die Dozent/innen, sondern auch die Teilnehmer/innen beteiligt sind, sind m. E. institutionalisierte Formen der Teilnehmer/innenmitsprache als Zeichen ernsthaften Bemühens um Kundenorientierung zu bewerten. Hier zeigt sich, inwieweit die Forderungen nach Kunden-/Teilnehmer/innenorientierung realisiert werden. Deshalb wurden die Interviewpartner/innen nach Beteiligungsmöglichkeiten für Teilnehmer/innen gefragt.

Von allen untersuchten Volkshochschulen hat nur die Eigendorfer VHS eine formale Teilnehmer/innenvertretung. In den VHS-Kursen wählen die Teilnehmer/innen je eine Vertretung, die von der BVHS-Leitung einmal im Semester zur Kurssprecher/innenversammlung eingeladen wird. Dort werden je nach Bereitwilligkeit und Interesse zwischen zwei und fünf Vertreter/innen für zwei Jahre mit Wiederwahlmöglichkeit in die Konferenzen auf BVHS- und Zentralebene gewählt. In der BVHS-Konferenz sind sie neben dem VHS-Personal und den Kursleitungsvertreter/innen präsent und besitzen Mitsprache-, jedoch kein Entscheidungsrecht. Erfahrungsgemäß liegt die Beteiligung bei 3 bis 4 Vertreter/innen in der BVHS-Konferenz, die ihre Pflichten meist sehr ernst nehmen: „Es kann sein, dass mehr Teilnehmer und Kursleiter dasitzen als Personal der Geschäftsstelle" (E1 96, 43.0). Die Vertreter/innen fungieren als Sprachrohr zur VHS: „Kurssprecherversammlungen sind manchmal ganz munter. Es kommt einiges zum Vorschein: ‚Wir brauchen neue Matten für die Gymnastik!', ‚In dem Raum ist die Heizung immer so hoch, es mieft!', das nehme ich eigentlich immer ernst" (E3 96, 43.1).

Die anderen drei Volkshochschulen können kein Mitsprachemodell vorweisen, zeigen jedoch Verständnis, wenn es Anregungen für neue Kursinhalte gibt. Außerdem sollen die Dozent/innen Kritik und Wünsche des Kurses berücksichtigen und aufgreifen:

> „Ein Wunsch kann sein, ‚das Tempo ist zu stark oder zu schwach!' Und darauf hab ich mich einzustellen. ‚Wir wollen nicht nur den Stoff durchpauken, wir wollen auch Gelegenheit haben, uns zu unterhalten!', auch sowas ist ein Wunsch. Oder: ‚Wir wollen die und die Themen besprechen!' Dann ist von unserer Seite gewünscht, dass der oder die Unterrichtende sich darauf einstellt" (K 96, 43.0).

Auch ohne formales Mitspracheforum kämen die Beschwerden der Teilnehmer/innen an, erklären die übrigen Befragten. Sie werden entweder über die Dozent/innen vermittelt, die es an die Fachbereichsleiter/innen weitergeben, oder die Teilnehmer/innen beschweren sich telefonisch: „Es gibt natürlich auch hin und wieder handfeste Beschwerden. Wenn da 'n ganzer Kurs dasteht und sagt: ‚Das und das ist jetzt passiert, zum dritten Mal, und wir haben versucht, mit der zu sprechen.' Dann, natürlich reagiert man darauf" (K 96, 43.0).

3.3.2 Gegenleistungspolitik

Im klassischen Marketing wird dieses Instrument als Preispolitik bezeichnet. Da bei Non-Profit-Organisationen die Gegenleistung nicht nur aus Real-, sondern auch aus Nominalgütern bestehen kann, nennen es Hasitschka/Hruschka „Gegenleistungspolitik", die sich mit der Festlegung der Merkmale der Güter beschäftigt, die „vom Abnehmer als Äquivalent für das Angebot abzugeben sind" (1982, S. 109). In der Volkshochschule ist dies das Entgelt, das Teilnehmer/innen zahlen müssen. Auch die VHS trifft preispolitische Entscheidungen, z. B. wenn sie Ermäßigungen gewährt. Voraussetzung für den effektiven Einsatz der Gegenleistungspolitik sind Daten über Konkurrenzpreise sowie Kaufkraft und -bereitschaft der (potenziellen) Teilnehmer/innen. Hierüber haben die Volkshochschulen kaum Informationen (vgl. S. 177ff.), woran sich jedoch nur Einzelne stören:

> „Offen ist die Frage der Preisgestaltung im Zusammenhang mit den Produkten. Welche Preisabhängigkeit haben wir auf unsere Kurse bezogen? Gibt's Unterschiede in der Elastizität der Preise in bezug auf die Nachfrage? Gibt es fachbereichsspezifische Produkt-Nachfrage-Unterschiede? Ist alles trial and error. Wir sehen das an den Reaktionen, manchmal verhalten wir uns danach" (E3 96, 35.14).

Die maximale Kaufkraft ihrer (potenziellen) Teilnehmer/innen kennen sie nicht. Die minimale müssen sie schätzen, denn da der Bildungsauftrag auch die Förderung Benachteiligter vorsieht, gewähren alle vier untersuchten Volkshochschulen Ermäßigungen.[18] Die großzügigste Entgeltpraxis hat zu Anfang der Untersuchung die VHS Eigendorf.

Bei ihr zahlen Schüler/innen, Student/innen, Auszubildende, Wehrpflichtige und Zivildienstleistende nur die Hälfte und Senior/innen Dreiviertel des Entgelts. Empfänger/innen von Arbeitslosengeld zahlen für maximal zwei Veranstaltungen eine Pauschale. Empfänger/innen von Arbeitslosen- oder Sozialhilfe können maximal zwei Veranstaltungen zum Nulltarif besuchen. Gegen Ende der Untersuchung entfällt die Totalermäßigung für die Letztgenannten. Sie können nun maximal zwei Veranstaltungen für den um 40 % angehoben Pauschalpreis besuchen, den zuvor Empfänger/innen von Arbeitslosengeld gezahlt haben. Diese werden jetzt mit der Gruppe der Schüler/innen etc. gleichgestellt und erhalten eine 50-prozentige Ermäßigung. Im Übrigen gibt es inzwischen Kurse, für die es keinerlei Ermäßigung gibt. Dafür wurde das Partnerticket – eine 25-prozentige Ermäßigung – eingeführt. Um diese Preispolitik unter betriebswirtschaftlichem Aspekt erfüllen zu können, wird hart kalkuliert:

> „Es ist schon so, dass man in seinem Programmangebot möglichst viele dieser hoch- oder überdeckenden Angebote machen möchte. Erstens, weil man gucken muss, dass man das Einnahmesoll erbringt. Zweitens – das kann jede Bereichsvolkshochschule autonom entscheiden – wenn ich weiß, ich habe sehr gute einnahmeträchtige Bereiche, dann kann ich mir – muss ich nicht, kann natürlich auch alles abliefern – die trotzdem leisten, von denen ich weiß, dass sie 20 % Deckung haben, etwa Deutsch für Ausländer ... Man müsste untersuchen, was haben Volkshochschulen auch immer zum sozialen Frieden beigetragen ... Wenn man das so sträflich vernachlässigt und Einrichtungen wie die VHS, die immer einen starken sozialen Anspruch hatten, und die nun sehr stark auf dem Weg sind, die wirtschaftlich ertragreichen Angebotsbereiche auszubauen, was das gesellschaftlich langfristig bedeutet, das werden wir erst noch sehen. Wie weit es da 'n Spielraum gäbe für Volkshochschulen, das lässt sich so gar nicht beantworten: Sich versuchen politisch zu behaupten oder Ansprüche aufrecht zu erhalten oder im Sinne neuer Konzepte? Die VHS kann nicht der soziale Reparaturbetrieb sein. Wir müssen eben konkurrieren mit anderen Einrichtungen, und die machen eben andere Angebote und teure Angebote. Warum sollten wir davon nicht auch was abkriegen?" (E5 96, T 138-247).

Auf die veränderten Ermäßigungstatbestände gibt es unterschiedliche Reaktionen:

> „Dass der Sozialhilfeempfänger heute im Vergleich zu früher zahlen muss, hat zwei Seiten. Aus Institutionssicht die positive Seite, dass wir den, der es nicht ernsthaft will und nur drei von zwölf Malen kommt, los sind. Aber der, der wirklich will, auch 35 Mark zahlt. Ist nicht ganz stichhaltig, da für viele selbst 35 Mark zuviel sind" (E7 98, 28.9).

Als Gegenmaßnahme hat die BVHS E7 zusammen mit ihrem Verein (vgl. S. 87) Ende 1997 durch einen erhöhten Mitgliedsbeitrag einen Fonds eingerichtet:

> „Bisher haben wir noch nicht viele subventioniert. Wir wollen Leute ansprechen, ob sie einen Betrag 50, 100 oder 10 Mark spenden wollen. Wir wollen Leute fördern, nachdem ich mir die angeschaut habe, und ihnen das Entgelt zahlen. Das haben wir einstimmig in der Mitgliederversammlung im Vorstand beschlossen. Ich glaube, das ist die Vorbereitung auf viel schlimmere Tage, die uns erwarten. Wir wollen nicht, dass jemand aus finanziellen Gründen, der schon 'ne Weile bei uns war, nicht mehr teilnehmen kann. Wir wollen auch neue Leute, die unbedingt kommen möchten, fördern. Wir wollen nicht, dass einer das in Anspruch nimmt und dem Kurs fernbleibt. Die Leute werden mit der Tatsache konfrontiert, dass wir nicht viel Geld haben, aber sie subventionieren wollen, wenn sie unbedingt dran teilnehmen wollen. Wir erwarten, dass sie regelmäßig teilnehmen. Dann hat er mir einmal in die Augen geguckt, das soll zumindest das schlechte Gewissen erzeugen, wenn er nicht teilnimmt. Ich glaube, der würde dann nicht wieder kommen" (E7 98, 28.9f.).

Eine recht ungewöhnliche Idee, die sich diese BVHS-Leitung zur Unterstützung ihrer Klientel hat einfallen lassen. Dass eine ‚Spende' an Konditionen geknüpft wird, ist verständlich, doch auch wenn ein sozialer Gedanke dahinter steckt, ist mit dieser Regelung ein gewisser Druck verbunden, und sie könnte auf die Zielgruppe abschreckend wirken. Denn in jedem Fall wird der Zugang für finanziell und sozial Schwache erschwert, weil neben der Anmeldung auch ein Besuch bei der BVHS-Leitung ansteht. Ihnen bleibt nicht erspart, ihre finanzielle Situation darzulegen. Und ohne diese Offenlegung können sie die Abmachung „Entgeltbefreiung gegen regelmäßiges Erscheinen" nicht treffen. Sie sind ein zweites Mal benachteiligt, da sie nicht wie andere Teilnehmer/innen frei über ihren Verbleib im Kurs entscheiden können. Auf der anderen Seite dokumentiert dieses Beispiel, dass diese BVHS aufgegeben hat, um öffentliche Gelder zu kämpfen, und sich anderer Mittel bedient. Eine weitere Möglichkeit ist die Unterstützung ‚sozialer' Angebote durch Einnahmen z. B. aus dem Medienbereich:

> „Wir haben das Medienangebot nicht ohne Not und ohne schlechtes soziales Gewissen ausgebaut mit dem Hintergrund, dass ich mit dem Geld, was ich da erwirtschaften kann, wo ich glaube, das kann ich den Leuten auch abnehmen, dafür geben wir auch 'ne gute Leistung. Das Multimedialabor ist wirklich gut. Was wir da machen, ist gute Qualität, da hab ich kein schlechtes Gewissen, ich tue es eben aber, um andere Aufgaben nicht lassen zu müssen. Immer in diesem Kontext" (E5 98, T 183-186).

Die härtesten Entgelttatbestände hat die VHS Gemeinheim. Hier gibt es nur in Ausnahmefällen Ermäßigungen, welche die Teilnehmer/innen im Vorfeld schriftlich beantragen müssen. Ansonsten bietet sie ihren Teilnehmer/innen bei Lehrgängen mit hohen Entgelten Ratenzahlung an. In der VHS Kommberg gibt es über den gesamten Untersuchungszeitraum wenigstens für Schüler/innen, Auszubildende und Studierende ohne eigenes Einkommen eine 25-prozentige Entgeltermäßigung, jedoch nicht für Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger/innen. Zu Untersuchungsbeginn gewährt die VHS Pilotstadt Schüler/innen, Auszubildenden und (ordentlich) Studierenden eine 30-prozentige sowie Empfänger/innen von Sozial- und Arbeitslosenhilfe eine 50-prozentige Ermäßigung. In Härtefällen gibt sie Erlass. Außerdem bietet sie Ratenzahlung an. Gegen Ende der Untersuchung erhält die erste Gruppe nur noch eine 20-prozentige und die zweite eine 40-prozentige Entgeltermäßigung. Zu ihrer Preispolitik äußert sich die Pilotstädter VHS-Leitung:

> „Das Besondere der VHS ist, dass sie erstmal diesen Sozialtouch hat und den auch umzusetzen versucht. Modifiziert, nicht blindlings, wie das lange Zeit war, dass man einfach Ermäßigungen ausgeschüttet hat, grob so, die Senioren kriegen alles um die Hälfte ... das ist mir wichtiger, dass ich gezielt diesen Personenkreis angeh', als dass ich grob jedem, der meint, dass er eine Ermäßigung bekommen könnte, dass er die bekommt" (P 98, T 72-88).

Kursauslastung

Die Auslastung der Kurse ist sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus erwachsenenpädagogischer Sicht ein ernstzunehmender Faktor. Ein ausgelasteter Kurs bedeutet je nach Kalkulation entweder einen Umsatz ohne Verluste oder sogar einen Gewinn. Aus kaufmännischer Sicht würde man eine Veranstaltung der Größe des Raumes und der Anzahl der Sitzplätze entsprechend komplett belegen. Aus erwachsenenbildnerischer Perspektive ist ein relativ kleiner, überschaubarer Kurs je nach Zielgruppe – zwei bis vier Teilnehmer/innen im Bereich der Grundbildung und acht bis zwölf für Seminare – ideal.[19] Dieser Faktor wird also von beiden Seiten unterschiedlich bewertet, und das jeweilige Ideal steht dem anderen diametral entgegen. Insofern ist die Frage nach der Teilnehmer/innenzahl in Kursen ein Instrument, um zu messen, inwieweit mehr der einen oder der anderen Sichtweise entsprochen wird.

Umso bemerkenswerter ist es, dass sich ausnahmslos alle befragten VHS-Leiter/innen für die pädagogische Sichtweise entschieden haben und auch danach handeln. Die Größe eines Kurses machen sie

von einem Bündel von Faktoren abhängig: von den Inhalten, von der Ausstattung und Größe der Räume und von der Kursleiterin bzw. dem Kursleiter: „Entscheidend ist, was der verkraften kann oder will“ (K 96, 41.0). Die wirtschaftliche Problematik und der pädagogische Vorteil kleiner Kurse sind einer Person bewusst. Sie entscheidet sich pädagogisch und argumentiert folgendermaßen:

> „Wir versuchen, das niedrig zu halten aus pädagogischen Gründen und weil die Räume oft nicht groß genug sind. Es klingt zwar wirtschaftlich, weil zwei Leute mehr im Kurs sind. Auf lange Sicht ist es kontraproduktiv, unwirtschaftlich, weil sie alle abspringen. Wer aus diesen Gründen abspringt, sagt ‚da kannst nicht wieder hingehen, da kriegst nicht mal ’n Stuhl‘“ (E3 96, 41.0).

Insofern haben alle vier Volkshochschulen sowohl eine minimale als auch eine maximale Teilnehmer/innengrenze. In Eigendorf ist die Mindestteilnehmer/innenzahl von allen vier Volkshochschulen mit 12 am höchsten, gefolgt von 10 in Gemeinheim, 7 in Kommberg und 5 in Pilotstadt. Ausnahmen werden in Gemeinheim bei weiterführenden Kursen gemacht, dort variiert sie zwischen 6 und 8 Teilnehmer/innen. Die maximale Obergrenze hängt von Angebot und Raumbeschaffenheit der Volkshochschulen ab und liegt vereinzelt bei 10, im „großen Fremdsprachenbereich“ dagegen bei 18 bis 24 Teilnehmer/innen. Kurse der Grundbildung und für Behinderte sind für maximal 4 Teilnehmer/innen ausgelegt. Das heißt, die durchschnittliche Teilnehmer/innenzahl variiert zwischen den vier Volkshochschulen.[20] In Eigendorf liegt sie bei 15, in Gemeinheim lag sie zu Anfang der Untersuchung auch bei 15 und pendelt sich bei 13 Teilnehmer/innen ein. Im Schnitt sind in den Kommberger Kursen zwischen 12 und 13, in Pilotstadt 11 Teilnehmer/innen. Es zeigt sich, dass die Volkshochschulen mit den ‚freieren‘ Rechtsformen – Eigendorf und Gemeinheim – Kurse ehrgeiziger auslasten als die kommunalen, die sich kleinere Kurse leisten können, weil sie das kaufmännische Risiko nicht tragen.

Kursmanagement

Unter Kursmanagement soll die Entscheidungspraxis hinsichtlich des Zustandekommens von Kursen verstanden werden. In allen Volkshochschulen gibt es den Fall, dass Kurse wegen Teilnehmer/innenmangel nicht stattfinden. Die Entscheidung hierfür fällt entweder vor oder nach dem ersten Kurstermin. Gründe für das Abhalten des ersten Termins trotz Unterschreiten der offiziellen Mindestteilnehmer/innenzahl

liegen entweder in der Hoffnung, dass noch unangemeldet Teilnehmer/innen kommen, oder schlicht darin, dass die VHS den Stichtag für die Kursentscheidung übersehen hat. Die anschließende Kursabsage ist weder kunden- noch dozentenfreundlich. Und so stellt ein bewusstes Hinauszögern der Entscheidung für bzw. gegen eine Veranstaltung unterschiedliche Ansprüche an die Toleranz aller Beteiligten. Daher wurden sieben Interviewpartner/innen (E1, 4, 5, 7, G, K, P) aus allen vier Volkshochschulen gefragt, wann ihre Entscheidung für die Durchführung eines Kurses fällt.

In Eigendorf wird die Entscheidungspraxis über die Kursdurchführung in den einzelnen BVHSn unterschiedlich gehandhabt. Ein Teil entscheidet recht willkürlich: „Eine Woche, einen Tag vorher oder erst am Abend" (E4 98, 56.0);

> „Bei Wochenendkursen fällt die Entscheidung vor dem Wochenende, manchmal auch erst im Nachhinein, ist auch ganz dumm, wenn man nicht richtig aufgepasst hat. Manchmal muss man einen Kurs einen Tag vorher absagen. Wir stehen in ständigem Kontakt mit den Kursleitern zwischen Programmausgabe und Kursbeginn. Zeichnet sich ab, dass ein Kurs viel zu wenig Teilnehmer hat, schliessen wir auch schon mal eine Woche vorher" (E7 96, 56.1).

„Wo's kritisch ist, warten wir so lange, wie's irgend vertretbar ist. Manchmal bis zu einer knappen Woche vorher. Bei Bildungsurlauben früher" (E1 98, 56.0). Bei anderen fällt die Entscheidung standardisiert eine Woche vor Kursbeginn:

> „Spätestens eine Woche vorher, manchmal noch ein Tag länger im Interesse der Teilnehmer, die sich angemeldet haben. Aber ein Tag vorher ist kein guter Service für die Teilnehmer. Im Interesse der Kursleiter ist, so lange wie möglich zu warten. Wir arbeiten jetzt verstärkt mit flexiblen Möglichkeiten, indem auch zu kleine Kurse stattfinden, meistens wird das Honorar des Kursleiters gekürzt; nicht schön, aber besser als ganz ausfallen. Für Teilnehmer z. B. statt 12 Wochen nur 10 Wochen, das müssen sie akzeptieren" (E5 98, 56.0).

Diese Entscheidungen nehmen die VHS-Leitungen in der Regel nicht auf die leichte Schulter, sondern erklären sie zur Chefsache. Pro Semester überprüft die BVHS-Leitung E7 zwischen 60 bis 70 dieser Einzelfälle. Es sei eine

> „Abwägungssache, hat auch was mit Marketing zu tun, mit Ansehen einer Volkshochschule. Also wenn ein Bildungsurlaubs-Kursus mindestens 12 Teilnehmer haben muss, es haben sich aber nur 11 gemeldet. Es ist eine Entscheidungsfrage, ob man diese 11 Leute vor den Kopf stoßen will und sagt: ‚Leute geht wieder nach

> Hause, es sind zu wenig'; und womöglich in so einer schlimmen Formularform mitteilt. Oder ob man sagt: ‚Wie machen wir das, dass wir das doch noch hinkriegen. Und wie sieht es denn mit den Finanzen aus, also eine Einzelfallprüfung.' Das machen wir sehr gewissenhaft ... Nicht einfach, das alles so hinzukriegen" (E7 96, T 323-327).

Welche katastrophalen Auswirkungen das Hinauszögern der Entscheidung über das Stattfinden der Kurse haben kann, zeigt folgende Schilderung aus Eigendorf:

> „Seit einem Jahr haben wir erhebliche Probleme. Die empfindlichste Steuerungsaufgabe besteht gerade zu Semesterbeginn darin, restriktiver mit dem Zustandekommen von Kursen umzugehen. Da wurden sehr oft noch Augen zugedrückt, gewartet bis noch Leute kommen. Das hat uns etwa 'ne Viertelmillion gekostet. Diese Kommunikationsebene, wie geht es einem Dozenten, wie bleibt das Vertrauen unbeschädigt, dass wir in Zukunft ordentlich zusammenarbeiten können. Aber ich muss gleichzeitig meine wirtschaftlichen Ergebnisse kriegen. Da waren wir nicht gut genug in der Vergangenheit, was ich nicht lauthals kritisieren kann, weil es noch so neu ist" (E6 97, 55.1).

Die Gesamt-Leitung der Eigendorfer VHS kennt die Problematik sowohl aus pädagogischer als auch aus wirtschaftlicher Sicht. Sie weiß, dass sie ihre BVHS-Leiter/innen behutsam auf ein rigideres Kursmanagement einschwören muss. Dennoch ist es enorm, welches finanzielle Ausmaß gebündelte Fehlentscheidungen annehmen, die schließlich von der Gesamtvolkshochschule verantwortet werden müssen. Wie es zu solchen Situationen kommt, in denen über Zustandekommen und Finanzierung des Kurses entschieden wird, zeigt folgender Bericht:

> „Plötzlich und unerwartet [hat man] acht Rentner und zwei Sozialhilfeempfänger, wenn man nur die tatsächlichen Zahlen sieht. Man überlegt, wie können wir den Kurs trotzdem retten, entweder weiß man, dass es sich um eine vorübergehende Schwäche handelt, oder man macht eine Stunde weniger bei gleichem Preis, oder Entgelte raufsetzen" (E3 98, 56.2).

Dass die letzte Lösung die denkbar schlechteste für das Image der Volkshochschule auf lange Sicht ist, weiß eine andere BVHS-Leitung:

> „Kurse, die zu wenig Teilnehmer haben, werden etwas in ihrem Umfang beschränkt, z. B. Wochenendkurs von 20 auf 18 Stunden. Die Teilnehmer zahlen dasselbe. Der Stundensatz erhöht sich pro Teilnehmer etwas, ohne dass ein zusätzlicher Aufwand nötig ist. Früher haben wir immer zusätzlich Geld eingesammelt. Ganz schlecht" (E7 96, 56.1).

Letzteres Vorgehen ist sowohl aus psychologischer als auch aus Marketingsicht geschickter. Zum einen ist es im Interesse der Teilnehmer/innen, wenn der Kurs stattfindet – auch mit einer zeitlichen Verkürzung. Zum anderen dürfen sie nicht dafür bestraft werden, dass sich zu wenige angemeldet haben, indem sie zusätzlich zahlen müssen. So etwas spricht sich herum und wirkt nicht gerade vertrauenswürdig auf die Teilnehmer/innen. Denn bei ihrer nächsten Anmeldung wissen sie nicht, ob sie später noch zuzahlen dürfen. Anstelle der Absage bleibt bei Stattfinden des Kurses immerhin der Eindruck, die Volkshochschule habe alles für das Zustandekommen unternommen.

In der VHS Gemeinheim sollen Kurse möglichst nicht ausfallen. Damit sie trotz geringer Teilnehmer/innenzahl stattfinden können, werden die Preise nach einem Schema modifiziert. Hiermit entscheiden die Fachbereichsleitungen, unter welchen Konditionen sich ein Kurs rechnet:

> „Die Kollegen haben ein Kalkulationsschema, z. B. ein Kurs von vier Abenden, der auf zehn Teilnehmer kalkuliert ist. Aber es kommen nur sieben, der erste Abend musste schon gehalten werden. Wegen drei übrigen Abenden sagen wir den Kurs nicht ab. Wir müssten nämlich siebenmal die komplette Gebühr zurückzahlen. Lassen wir den Kurs laufen, haben wir wenigstens schon den ersten Abend abgedeckt. Es gibt einen Grenzpoint, wo der Verlust geringer wird, wenn wir's durchführen, und es ist kundenfreundlicher. Also müssen wir verrückt sein, wenn wir absagen. Dieses Schema hat ein Kollege für die pädagogischen Mitarbeiter gemacht. Man muss darin alles eintragen, Strich drunter, dann kann man das ausrechnen. Es gibt zwei Linien, auf der einen Seite rechnet man aus, was es kostet, wenn man den Kurs zumacht, auf der anderen Seite, was es kostet, wenn man weitermacht, darunter Kundenfreundlichkeit. Ein versauter Kunde braucht zehn andere bis das Negative ausgebügelt ist, das ist unsere Vorgabe. Das entscheidet nicht die Geschäftsleitung, sondern die, die es angeht" (G 98, 56.3).

Wie schwierig dennoch die Entscheidung werden kann, wenn unvorhergesehene Komplikationen auftreten, die mitberücksichtigt werden müssen, zeigt folgender Bericht.

> „Ein Mathenachhilfekurs war für sieben kalkuliert, aber [es gab] nur fünf Anmeldungen, dann hat der Fachbereichsleiter den Kurs auf sechs kalkuliert. Die haben drei geworben und hatten acht Anmeldungen. Ein Teil hatte die Gebühr für sechs gezahlt. Es war Kuddelmuddel. 104 Mark oder 152 Mark. Die wollten die Gebühr für sieben; großes Geschrei. Wir haben entschieden, dass wir den alten Preis nehmen für sieben. Der Fachbereichsleiter meinte: ‚Dann fangen wir von vorne an, müssen wir verrechnen und zurückbezahlen.' Ich hab' gesagt: ‚Das ist egal.'

> Wenn sich Teilnehmer schon so nachdrücklich darum bemühen, dass ein Kurs zustandekommt, kann ich nicht sagen, ‚es macht mir Mühe'" (G 98, 56.2f.).

In Kommberg staffelt sich die Entscheidung für das Stattfinden der Kurse nach Veranstaltungsart. Bei Wochenendkursen wird die Entscheidung für die Durchführung vier Tage vorher gefällt, bei Bildungsurlauben sind es vier bis sechs Wochen Vorlauf, und bei allen übrigen Kursen wird am Vortag das Zustandekommen geregelt:

> „Im Sprachbereich z. B. Englisch 10, da gibt's die Gruppe. Die kommen nicht vorher, sondern am ersten oder zweiten Kurstag und melden sich an, aber man weiß, diesen Kurs wird's geben, und dann zahlt man auch das erste Mal das Honorar. Den lässt man einfach anlaufen und guckt dann" (K 98, 56.0).

In der Volkshochschule Pilotstadt wird die Entscheidung über die Durchführung von Kursen 9 Tage vor Kursbeginn getroffen. Bei Kursen mit „bis zu 80 Einheiten, Montag bis Freitag, Intensiv-/Kompaktkurse" (P 97, 56.0) sogar zwei Monate zuvor.

Es zeigt sich, dass die gGmbH am radikalsten kundenorientiert handelt und bereit ist, dafür ein unternehmerisches Risiko einzugehen. Die VHS Eigendorf befindet sich auf dem Weg dorthin, und auch die VHS Kommberg versucht, kundenfreundlich zu handeln, indem sie mit der Entscheidung zum Teil bis zum Vortag wartet, was für Dozent/innen zur ‚Hängepartie' wird. Rückgekoppelt an die Kommberger Aussagen zur schwierigen Akquisition der Dozent/innen (vgl. S. 202) ist dieses Vorgehen allerdings auf Dauer nicht besonders förderlich für die Zusammenarbeit. Die kommunale Volkshochschule Pilotstadt ist lieber auf der sicheren Seite und entscheidet am frühesten von allen über das Zustandekommen der Kurse. Sie geht dabei überhaupt kein Risiko ein, sondern hält sich an ihr Zeitschema.

Fazit

Im Interesse der angemeldeten Teilnehmer/innen ist ein später Entscheidungstermin dann vorteilhaft, wenn der erste Termin abgewartet wird und neue Interessent/innen hinzukommen; vorausgesetzt, es wurden Informationskanäle, z. B. eine Pressemitteilung, genutzt. Findet der Kurs nicht statt, hat die VHS unzufriedene (potenzielle sowie eventuell ehemalige) Teilnehmer/innen. Für die Dozent/innen stellt die hinausgezögerte Entscheidung eine große Belastung dar. Ihre Kursankündi-

gung mussten sie mindestens drei bis vier Monate im Vorhinein – dazwischen liegen Programmfertigstellung, Druck, Vertrieb und Ferien – schreiben und sich für das kommende Semester die angekündigten Termine freihalten. Die ihnen abverlangte Verbindlichkeit wird bei Kursausfall nicht einmal honoriert. Sie bekommen lediglich den eventuell stattfindenden ersten Unterrichtstermin bezahlt. Auch wenn der Kurs frühzeitiger eingestellt wird, haben sie so kurzfristig keine Möglichkeit, die unfreiwillig freie Zeit beruflich zu nutzen. Als Freischaffende tragen sie das volle Risiko. Für die Volkshochschule erscheint eine (späte) Absage einer Veranstaltung, wirtschaftlich gesehen, richtig zu sein. Wie es sich gezeigt hat, ist es jedoch eine Fehlentscheidung, da sie bildungswillige potenzielle Teilnehmer/innen abschreckt, ein schlechtes Image – nämlich unflexibel, bürokratisch und kundenunfreundlich zu sein – bekommt und zu guter Letzt die abgewiesene ‚Kundschaft' in die Arme der gegebenenfalls vorhandenen Konkurrenz treibt. Denn 100 abgeschreckte Interessent/innen sind 100 Multiplikatoren und 100 fehlende Einnahmen. Allerdings hat sich auch das Teilnehmerverhalten gegenüber früher entscheidend geändert:

> „Die Bereitschaft, sich frühzeitig festzulegen für einen Kurs, ist ungeheuer geschwunden. Am liebsten würden sich alle nur einen Tag vorher oder am selben Tag erst anmelden. Wir haben schon manchmal erlebt, dass wir einen Kurs vier Tage vorher geschlossen haben und einen Tag vorher feststellten, er hätte doch stattfinden können. Das ist dann ganz bedauerlich. Das wissen auch die Kursleiter. Weil wir wollen, dass der Kurs stattfindet, machen auch die Kursleiter Werbung und bringen Teilnehmer bei. Wir gehen soweit und geben die erste Kursstunde umsonst, in der Hoffnung, dass was zustande kommt. Gilt besonders für Fortsetzungskurse, wo man die ehemalige Klientel kennt" (E7 96, 56.2).

In Eigendorf und Gemeinheim werden Dozent/innen nach einer Absage bevorzugt behandelt. Kurse, die wegen großen Andrangs – weil beispielsweise Teilnehmer/innen unangemeldet zum ersten Termin erschienen – geteilt werden müssen, werden an sie gegeben. Dies setzt natürlich voraus, dass es sich um ein Kursangebot handelt, das im Repertoire der angesprochenen Kursleiter/innen ist und darüber hinaus zeitlich in den Terminkalender passt. Neben einer Neukalkulation von Preisen oder dem Absagen von Kursen gibt es noch die Möglichkeit, zwei schlecht besuchte Veranstaltungen zusammenlegen. Allerdings ist der Erfolg dieses Vorgehens von der Mobilität der Teilnehmer/innen – oftmals entscheidet der Besitz einer Fahrkarte – und den Rahmenbedingungen (Ort und Zeit) des zusammengelegten Kurses abhängig. In Ei-

gendorf ist auch die Entfernung zu den anderen BVHSn relevant. Für eine einmalige Veranstaltung (z. B. Wochenendkurse) nehmen Teilnehmer/innen auch die Fahrt zu einer entfernteren BVHS in Kauf, jedoch nicht bei Semesterkursen. Diese möchten sie in ihrer Nähe besuchen.

Schließlich ist unter dem Aspekt ‚Kundenorientierung' die Frage interessant, auf welche Weise angemeldete „Teilnehmer/innen" von einem Kursausfall benachrichtigt werden. In Eigendorf geschieht dies, „wenn die Zeit reicht, per Post mit Alternativangebot. Wenn es eines gibt, können sie sich noch umentscheiden" (E5 98, 56.0). Inzwischen bietet die Kommunikation per eMail natürlich noch schnellere Informationsmöglichkeiten.

Kursdeckung

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht muss ein Kurs so kalkuliert sein, dass die Entgelte der Teilnehmer/innen mit den entstehenden Kosten (Honorar, Planung/Organisation, Werbung/Öffentlichkeitsarbeit, Miete/Heizkosten usw.) mindestens im gleichen Verhältnis stehen. Da im VHS-Alltag diese Vollkostenrechnung (noch) fremd ist, wollte ich von meinen Interviewpartner/innen erfahren, inwieweit sich ihre Einrichtung um Kursdeckung bemüht.

In Eigendorf wurden erste Schritte in Richtung Kalkulation der Kursdeckung gemacht. Für die Kurse wurden Deckungsbeitragslisten eingeführt, in denen die Honorarkosten dem potenziellen Entgelt proportional zugrundegelegt werden. Eine 100-%-Kursdeckung ist dann gegeben, wenn die Honorarkosten von den Entgelten getragen werden. Eine 80-%-Deckung besagt, dass die Volkshochschule 20 % subventionieren muss, bei 130 % erzielt sie einen Überschuss von 30 %. Die Deckung wird in Abhängigkeit zur Entgelt- und Honorarkalkulation vorab festgelegt und hängt nicht von der Mindestteilnehmer/innenzahl ab, sondern bemisst sich an den Kosten. Wäre die Mindestteilnehmer/innenzahl Kalkulationsgrundlage, wäre zwar ein Kurs mit z. B. zwölf Teilnehmer/innen ausgelastet. Wenn alle zwölf jedoch ermäßigte Kursentgelte zahlen, ist dieser Kurs betriebswirtschaftlich gesehen defizitär.

Dass die Einführung der Deckungsbeitragsrechnung unterschiedlich aufgenommen wird, wird in der Aussage einer BVHS-Leitung deutlich: „Deckungsbeitragslisten sind Ausdruck einer ganz neuen ökonomischen Betrachtungsweise von Kursergebnis und -erfolg" (E5 96, 55.0) (vgl. S. 143f.). Doch die Unzulänglichkeit ihrer Aussagekraft ist einigen bewusst.

„Das Gedeckte können wir zuverlässig nicht sagen, weil wir keine Vollkostenrechnung haben. Die Deckung ist ein Begriff, der falsch ist, weil es nie eine Deckung gibt. Wenn wir von einer 130-%-Deckung sprechen, meinen wir Entgelte zu Honorar, die ganze Infrastruktur fehlt. Bei einer Vollkostenrechnung sind auch die Direktorin/der Direktor und die ÖA-Person drin. Dann will ich z. B. eine Deckung von 40 % erreichen und 60 % sind Haushaltsmittel" (E4 98, 55.0).

Auch andere Eigendorfer/innen (E6, 7, 8) differenzieren den Begriff der Deckung:

„Wir haben Kurse für 10-12 Teilnehmer, die können gar nicht mehr aufnehmen, z. B. Gitarrenkurs. Es gibt Kurse, die sich schon mit acht Teilnehmern tragen, wenn man von 100 % Deckungsbeitrag ausgeht. Kann man nicht pauschal beantworten. Wenn man sich die Deckungsbeitragslisten anschaut, sieht man das. Einen Kurs mit acht oder neun Teilnehmern, der 101 % erbringt, schließe ich nicht, dann ziehe ich 'ne Unterrichtsstunde ab und sage: ‚Du hast ein Einnahmesoll von 130 % bzw. im nächsten Jahr von 144 %'" (E7 98, 55.0).

In Gemeinheim werden Kurse so kalkuliert, dass sie sich bei 6 Teilnehmer/innen decken:

„Teilnehmergebühr und Honorar werden bei uns von den Kollegen festgelegt, die haben eine Tabelle. Stadtteil wird miteinkalkuliert, z. B. sozialschwach. Aber bei einem EDV-Kurs, wo ich immer refinanzieren muss in neue Geräte und 80 % der Teilnehmer von ihrer Firma die Kosten ersetzt bekommen, muss ich nicht den billigen Jakob spielen. Die Marktorientierung mit sozialer Orientierung die Verträglichkeit der Teilnehmergebühren betreffend findet sehr statt" (G 98, 55.1).

In Kommberg ist die Kursdeckung unbekannt. Genauso unklar ist die ‚Kalkulation' in Pilotstadt. Dort ist ein Kurs „mit der Mindestteilnehmerzahl zwischen 6 und 20" (P 98, 55.0) gedeckt.

3.3.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfasst nach Hasitschka/Hruschka „alle geplanten Entscheidungen, deren Aufgabe in der zieladäquaten Beeinflussung von Zielgruppen unter Einschaltung von Medien oder mit Hilfe persönlicher Kontakte besteht" (1982, S. 113).

Image der Volkshochschule

In der psychologischen Marktforschung wird Image definiert als „das Vorstellungsbild eines Gegenstandes oder einer Person in Form einer Komplexqualität von Gefühlen, Einstellungen, Haltungen und Erwar-

tungen, die zusammen das Verhalten des Individuums bezüglich dieses Gegenstandes prägen" (Salcher 1995, S. 132). Aufgrund dieses subjektiven Gehalts hat es polarisierende Wirkung, denn das „Image kennt kein Teils-Teils. Das ist das Unwahrhaftige an ihm, aber zugleich eine Kraftquelle seines penetranten Wirkens" (Tietgens 1987, S. 2). Wenn zu den bisher behandelten Stufen der Marketing-Strategie in der Literatur wenige konkrete Aussagen zur Volkshochschule zu finden sind, so ist dies für das Image nicht zutreffend. Zum einen wird es in der Metaebene (vgl. Jung 1983, S. 5; Siebert 1972, S. 29ff.; Tietgens 1987, S. 2ff.) aufgegriffen, zum anderen muss die Volkshochschule selbst häufig als Metapher[21] für jegliche Form der Weiterbildung herhalten, d. h., sie ist bekannt und besitzt aufgrund dessen ein bestimmtes Image in der Bevölkerung, bei ihren Mitarbeiter/innen und Teilnehmer/innen.[22]

– Selbsteinschätzung

Explizit stellen alle Befragten als wesentliches Imagemerkmal den hohen Bekanntheitsgrad der Volkshochschulen heraus: „VHS ist Synonym für Weiterbildung, sollte man mehr ausnutzen" (L 96, 6.12). Gleichzeitig sind sie mit ihrem Image unzufrieden und sind sich der Notwendigkeit einer Imageverbesserung bewusst: „Wir sollten in der Öffentlichkeit mehr darstellen, welche Qualität wir bieten" (L 96, 6.12);

> „Bei unserem Image geht es mir sehr stark darum, dass ich einen Inhalt rüberbringe, dass ich mit meiner ganzen Person dazu stehen kann bzw. die zuständigen Mitarbeiterinnen/HpMs. Dass ich sagen kann, aus dem Grund habe ich ein Angebot entwickelt. Da bin ich sehr kritisch. Mit Angeboten wie Luft und Wind drin möchte ich uns nicht profilieren" (E5 96, T 39-46).

Glaubwürdigkeit soll kommuniziert werden:

> „Nicht nur die Verpackung muss stimmen, auch das Innere muss das Versprechen halten. Wir wollen Jugend, neue Zielgruppen und Firmenangehörige erreichen. Aber wir halten mit unserem Angebot gar nicht stand. Wenn man in Schulräume kommt, dann steht Werbung nackt und bloß da. Eher erreicht man das Gegenteil. Leute denken, es hat sich was verändert, gehen in die VHS und stellen fest, dass alles noch gleich ist" (E5 98, 16.0f.).

Denn zwischen ihrem Wunsch-Image und dem, was die Öffentlichkeit wahrnimmt, besteht eine Diskrepanz:

> „Es klafft eine Lücke zwischen dem, was Menschen wissen über das, was man eigentlich in der Volkshochschule alles machen kann und dem, was wir tatsäch-

lich tun. Diese Lücke würde ich gerne schließen, soweit es geht. Manche sind ganz stark erstaunt, dass z. B. die Volkshochschule Chi Gong macht. Was ja nun inzwischen völlig bekannt ist. Im Bereich Berufliche Bildung ist vieles in der Öffentlichkeit nicht so bekannt. Aber wer 'ne Sprache lernen will, rennt als erstes zur Volkshochschule" (E5 96, T 330-336).

Der Wunsch nach Imageveränderung ist so groß, dass er die Gefahr der Selbstverleugnung in sich birgt:

„Ich hätte im Moment den Eindruck, dass Volkshochschulen fast 'n Bruch mit ihrer Identität vollziehen aus lauter Angst, als verstaubt zu gelten. Das halte ich für das eigentlich Ungesunde an dieser Entwicklung, denn es ist da eine Identität und historische Kontinuität, die nach wie vor sehr positive Seiten hat, der vor allem Dinge gelungen sind, immer ziemlich nah an den Bedürfnissen der weiterbildungsinteressierten Menschen zu sein. Im Moment hat's die Gefahr, dass man sich da entfernt aus lauter Wunsch, ganz modern und ganz neu zu wirken. Und da kann eine Gefahr drin liegen. Man wird irgendwann nicht mehr identifiziert als VHS. Was das für unsere Klientel bedeutet, und ob es dann irgendwann 'ne Abkehr gibt, weil ja viele unserer Angebote nicht mehr erschwinglich sind für viele Menschen. Und wenn man dann fast ein bisschen verächtlich über die Vergangenheit redet. Die ÖA, die dann immer wieder betont, wir sind eben nicht mehr der Batikzirkel oder was alles so als ehrenrührig angesehen wird. Dass das aber durchaus legitime Anteile sein können von Volkshochschule. Aber wenn man sich so vermarktet nach außen, dass man erstmal glaubt, sich negativ absetzen zu müssen von dem, was mal war" (E5 96, T 61-77).

Deshalb fordert diese BVHS-Leitung eine Rückbesinnung auf das VHS-Erfahrungswissen: „Wir könnten Alten Opas Volkshochschule sein" (E5 96, T 341) (vgl. S. 143). Die VHS Gemeinheim hingegen versucht ihrem Image gemäß aufzutreten:

„Wir achten darauf, dass Neues verträglich neu dargestellt wird, nicht revolutionär oder schreiend. Da muss man aufpassen, denn die Leute schätzen Gewohnheit, weil Kontinuität Verlässlichkeit ist. Wir werden zwar als relativ junges, dynamisches Institut eingeschätzt, aber gleichzeitig als seriös. Uns hat 'ne Zeit lang der Begriff ‚seriös' bedrückt, weil das den Anschein hat, dass nichts mehr passiert" (G 98, 12.18).

Dabei ist Seriosität ein Qualitätsmerkmal, das zu erreichen sich schwierig gestaltet. Bezeichnend für das VHS-Image ist des Weiteren, dass die Volkshochschule nur auf bestimmte Angebotsbereiche in der Öffentlichkeit festgelegt wird und andere Sparten in der Wahrnehmung ausgeblendet werden: „Im EDV- und Sprachbereich haben wir einen sehr guten Stand, das wird auch weitergetragen: ‚Kann man hingehen,

ist interessant, man schafft auch was, gute Leute, Muttersprachler'" (E3 96, 40.1). D. h., es wird nur ein Teil des Angebotsspektrums bekannt und bekommt dadurch Popularität. Wie wichtig der Faktor ‚gutes Image' und sein Transport sind, verdeutlicht die Aussage einer BVHS-Leitung: „Das eigentliche Marketing ist das der Mund-zu-Mund-Werbung" (E7 98, 35.10). Auch die Verbandsdirektorin ist davon überzeugt, dass die Volkshochschule weniger aktiv als vielmehr ‚passiv' durch qualitativ hochwertige Arbeit zu ihrem Ruhm kam: „Die VHS ist so zum Begriff geworden, nur durch Mundpropaganda. Nicht durch das Programm, was sie zweimal im Jahr verteilt, sondern ausschließlich durch Mundpropaganda. Also muss das doch einen hohen Wert haben im Verhältnis zu einem teuren Werbemittel" (L 96, 35.38). Insgesamt könnte der Eindruck entstehen, dass die Volkshochschulen neue Teilnehmer/innen eher über passives Marketing als über aktive Formen ansprechen. Durch mangelnde Kommunikation kann jedoch auch ein ‚falsches' Image entstehen. So ist eine starke Abweichung des Wunsch- vom ‚faktischen' Image ein Zeichen fehlender Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Salcher 1995, S. 132), womit sich vielleicht die vielzitierte und gleichwohl verschmähte Metapher des „Volkshochschulniveaus" (vgl. Das Öffentlichkeitsbild 1990, Blatt 35.050; Nolda 1995, S. 110; Tietgens 1987, S. 3) erklären lässt, die immer wieder der Abwertung[23] erbrachter Leistungen dient. Daran stört sich allerdings nur die Verbandsdirektorin:

> „Es gibt immer noch so hochnäsige Leute, die meinen, VHS-Niveau sei ein schlechtes Niveau: ‚Für mich, die Elite, ist es nichts.' Diese Leute verkennen, dass die Aufgabe der Volkshochschulen eine Aufgabe breitester Art ist, für die Gesamtbevölkerung. Dass man verschiedene, aber nicht alle Niveaustufen, bieten kann, dass es eine außerordentlich schwere Aufgabe ist, Qualität herzustellen und zu halten auf den verschiedenen Ebenen. Das wird von Spezialanbietern gar nicht erst in Angriff genommen" (L 96, 6.12).

Auch vor 30 Jahren hielten Angehörige der selbsternannten ‚Bildungselite' die VHS für sich selbst für ungeeignet und stuften die Volkshochschule ein „als eine nützliche Gelegenheit ‚für die anderen, die es nötig haben'" (Siebert 1972, S. 27). Frei von Vorurteilen gegenüber ihrer eigenen Einrichtung sind jedoch auch die VHS-Leiter/innen nicht, und sie kommunizieren ihre Beziehung zur Volkshochschule – selbstkritische Distanz oder selbstbewusste Identifikation – nach außen im Sinne von Watzlawick/Beavin/Jackson: „Man kann sich nicht nicht verhalten" und daher auch „nicht nicht kommunizieren" (1969, S. 51). Die Komm-

berger Leitung berichtet von ihrem persönlichen Einstellungswechsel gegenüber ihrer Einrichtung. Als sie nach Kommberg kam, bewertete sie das umfangreiche Sprachangebot als „typisch VHS". Inzwischen kann sie ihm viel Positives abgewinnen:

> „Es gibt soviele Privatanbieter, die Sprachen machen, die oft das Image aufgebaut haben, da werden fortschrittlich und schnell, gezielt Crash-Kurse angeboten. Und die das Professionelle für sich in Anspruch nehmen, und die Volkshochschule dümpelt dahin. Das ist mittlerweile nicht mehr so, sondern eher dass man sagt, die Sprachschulen in Kommberg stecken wir allemal in die Tasche. Wenn jemand Sprachen lernen will, ist es in Kommberg nicht so, dass er zu 'ner privaten Sprachschule unbedingt geht, sondern sich die Volkshochschule anguckt" (K 98, T 120-128).

Einerseits grenzt sie sich von marktschreierischen Privatanbietern ab, andererseits nimmt sie deren Image für sich selbst in Anspruch und wertet die eigene Arbeit auf. Erst durch die Konkurrenzsituation wird sie sich dessen bewusst, dass sich die Privaten mit Angeboten rühmen, welche die VHS schon länger und qualitativ hochwertig(er) im Repertoire hat und nur zu bewerben bräuchte. Der Vergleich mit der Konkurrenz hat für die Volkshochschule durchaus positive Effekte. Er ermöglicht ihr, ihre Arbeit objektiver und weniger selbstkritisch einzuschätzen.[24]

Über die weitreichenden Folgen eines schlechten Images sind sich die Befragten im Übrigen auch bewusst, beispielsweise im Zusammenhang mit der Abschaffung von Ermäßigungen: „Wenn man mal das Image verloren hat, wirklich offen zu sein für jedermann, wie will man's zurückholen?" (L 96, 53.5), fragt sich die Verbandsdirektorin. Deshalb legt die Pilotstädter Volkshochschule für ein gutes Image ein kundenfreundliches Verhalten an den Tag. Überzeugt von dem im Buch „Eine Beschwerde ist ein Geschenk. Der Kunde als Consultant" (Barlow/Möller 1996) propagierten Umgang mit unzufriedenen Kunden erläutert sie:

> „Das ist ja nicht nur ein ärgerlicher Mensch, sondern der bringt mir ja eine Botschaft, dass was verbessert werden kann. Einen anderen, der ärgerlich ist und nicht kommt, mir keine Beschwerde bringt, da weiß ich ja gar nichts von. Und ich meine, dass wir schon vielfach Leute an uns gebunden haben durch 'ne ärgerliche Geschichte als wenn wir die jetzt einfach verprellt hätten ... Ein Teilnehmer, der kommt mit irgendwas und ich weiß gar nicht, was er eigentlich will: ‚Was kann ich für Sie tun?' Dann sagt der schon: ‚Ja, ich hätt' jetzt das Problem.' Das sind Dinge, die ich fast für ein kleines Geschenk für die VHS sehe, dass viele Leute meinen: ‚Frag' mal da, frag' mal dort.' Die Leute haben das Vertrauen, dass sie dorthin kommen, wo sie hinmüssen. Er wird nachher sagen, die VHS, ist 'ne ganz tolle Geschichte" (P 97, T 217-230).

Die Pilotstädter Leitung arbeitet ganz bewusst an dem Image einer vertrauenswürdigen Institution. Denn das entstandene Vertrauen ermöglicht es den Teilnehmer/innen, Kritik anzubringen, die wiederum zu sinnvollen Verbesserungsmöglichkeiten führen kann.

– Gründe für den VHS-Besuch[25]

Zur Eruierung der USP (Unique Selling Proposition), „worunter ein einzigartiges, unvergleichbares ‚Produktattribut' zu verstehen ist. Ein Versprechen also, das quasi exklusiv für Weiterbildungsveranstaltungen in Anschlag gebracht werden kann" (Künzel/Böse 1995, S. 109), wurden die Interviewpartner/innen nach den Gründen gefragt, die ihres Erachtens für einen VHS-Besuch sprechen.

Alle[26] nennen als den wichtigsten Grund das Lernen und die gezielte Befriedigung konkreter Lernbedürfnisse. Am zweithäufigsten (E1, 2, 4, 5, 7, 8, K) werden folgende Verkaufsargumente vorgebracht: Vielfalt („breites Angebot wirkt anregend", „es gibt nichts, was es nicht gibt" (E5 96, 62.0); „Wir sind nicht Sprachschule, wir sind nicht das EDV-Zentrum, sondern wir sind alles zusammen" (E2 96, 11.2)), ein differenziertes Angebot und das Zusammentreffen unterschiedlichster Teilnehmer/innen („Von Vorteil ist, er kommt mit heterogenen Teilnehmergruppen zusammen. Bei uns in den Kursen treffen sich Leute, die sich sonst nie treffen würden, da sitzt die 52-Jährige, die 80-Jährige, die von weiter weg anreist, weil die den Kursleiter toll findet, und Schüler" (E2 96, 62.0));

> „Dass Alte und Junge, Deutsche und Ausländer, Leute, die schnell auffassen und langsam auffassen, Leute, die aus unterschiedlichen Stadtteilen zusammenkommen und es für diese Unterschiedlichkeit so gutgeht, das ist ein schlagendes Argument für die Volkshochschule. Auch ein geeigneter Ort, um Vorurteile infragezustellen. Lassen sich vielleicht nicht gleich abbauen" (E1 96, 62.0).

An dritter Stelle locken Preisgünstigkeit (E1, 5, 6, 7, 8), Gruppenlernen und personale Kommunikation (E1, 3, 4, 5, K) sowie Kontakte zu und Austausch mit anderen Teilnehmer/innen (E1, 4, 5, 7, 8). Für den VHS-Besuch sprechen des Weiteren folgende drei Gründe: die hohe Qualität aufgrund guter Dozenten (E2, 5, 7, L) („Qualitätsvorteil, weil Dozenten bei uns besser bezahlt werden und wir es uns auch leisten können, 'ne hohe Qualität vorzuhalten und weil die Kursleiter noch relativ hoch identifiziert sind mit uns. Das strahlt über" (E5 98, 60.0)), die Volkshochschule selbst (‚weil es die VHS ist'), sie sei besser als andere, habe Atmosphäre

und eine gute Tradition, sie sei vertrauenserweckend und gruppenungebunden (E1, 5, 6, 7):

> „Meistens wird das Preisniveau in den Vordergrund gestellt, was sicherlich für viele Leute auch ein wichtiger Faktor ist. Für mich ist das günstige Preisniveau der Volkshochschulen nicht das Ausschlaggebende, sondern für mich ist es die Gruppenungebundenheit, die sehr langjährige, erwachsenenpädagogische Erfahrung, die dahintersteckt, auch oft der Mut, den es so kostet, in bestimmte Richtungen zu gehen. Widerspricht völlig unserem Image bei manchen, dass z. B. in der Gesundheitsbildung viele wichtige Schritte von der Volkshochschulen gemacht worden sind. Entsprechendes gilt für die kulturelle Bildung auch für die politische Bildung, gerade da spielt sich vieles der Erwachsenenkommunikation auch die öffentliche Kommunikation in unserem Land ab, was oft gar nicht wahrgenommen wird, dass es aus den Volkshochschulen kommt" (E6 97, 62.3),

und drittens Sinnsuche, Sinnerfüllung sowie Orientierung (E4, 5, 7, 8): „Da hat die VHS eine wichtige präventive Funktion. Bei manchen ist nicht mal wichtig, was sie machen, Hauptsache ist, sie machen überhaupt irgendwie was. Hier werden sie abgelenkt und auf andere Ideen gebracht" (E7 96, 60.2): „Vor kurzem hat das mal eine Teilnehmerin ganz niedlich zusammengefasst. Sie nannte alle Gründe, die dafür sprechen können, zur VHS zu gehen und wenn das alles nicht zutrifft, dann kann man gerade aus dem Grunde zur VHS gehen, weil man dann überhaupt nicht weiß, was man mit sich anfangen soll" (E1 96, 60.1).

Jeweils dreimal werden genannt: die Offenheit für alle (E1, 4, 7), die niedrige Bildungsschwelle – es sei für jeden (je nach Interesse und Bildungsstand) etwas dabei (E1, 5, 7) – und die Angebote nicht nur für berufliche Zwecke, sondern zur Allgemeinbildung und zu gesellschaftlichen Fragen (E3, 4, 5): „Dass keine so dem demokratischen Auftrag verpflichtet ist, wie die Volkshochschule. Keine soviel, keine genug von der politischen Bildung als Prinzip versteht" (E4 96, 62.1). Zuletzt gibt es den Grund für den VHS-Besuch, „um Spaß zu haben" (E4, K). Die netteste Antwort auf die Frage, „Warum sollte jemand zur Volkshochschule gehen", war die Gegenfrage: „Warum nicht?" (K 98, 60.0).

Die meisten könnten lange aufzählen, weshalb es sich lohnt, in die VHS zu gehen. Die ‚VHS-Leute' sind gute Verkäufer und brauchen in dieser Hinsicht sicherlich keine Nachhilfe. Sie schätzen ihre Vorteile objektiv ein. Dennoch ließe sich darüber streiten, ob sie nicht die Qualität höher einschätzen sollten, sie liegt mit vier Nennungen nur an vierter Stelle. Als ihre USP erweist sich ihre Vielfalt im Angebot und in der Zusammensetzung der Teilnehmer/innenschaft. Die genannten Gründe

für den VHS-Besuch sind übrigens identisch mit den Antworten der Interviewpartner/innen zu den Inhalten und daraus resultierenden Aufgaben des Bildungsauftrags (vgl. S. 160ff.).

– Gründe gegen einen VHS-Besuch

Auf diese Frage kontert die Kommberger Leitung keck: „Gründe dagegen? Gibt es nicht", auch die BVHS-Leitung E7 meint, sie würden weniger. Dennoch gibt es Argumente, die gegen einen VHS-Besuch sprechen, beispielsweise weil es kein Spezialangebot gibt, das schnell, gezielt und unmittelbar verwertbar an ein bestimmtes Niveau angepasst ist und auch noch auf individuelle Wünsche oder Sonderwünsche eingeht (E1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) („Wir können keine individuellen Zuschnitte auf ein, zwei Personen machen, nur auf Gruppen" (E7 96, 61.1); „Wenn ich in einem ganz schnellen Tempo möglichst in 'ner kleinen Gruppe crashartig was lernen will" (E1 98, 61.1)). Weitere Hinderungsgründe liegen im Fehlen bestimmter Abschlüsse oder eines bestimmten Ambientes (E5, 7) sowie in der Semestereinteilung (E5). Wer therapiebedürftig sei, bräuchte professionellen Rat und dürfte diesen nicht in der VHS suchen (E1), erklärt eine Eigendorfer BVHS-Leitung. Schließlich hält manche ein falsches bzw. schlechtes Image vom VHS-Besuch ab:

> „Manche Leute kommen nicht, weil sich hartnäckig ein Image der VHS aufgebaut hat. Das sieht so aus: verstaubt, große Gruppen, miefige Schulräume, Kurse kommen oft nicht zustande, wenn ich schnell lernen, will, muss ich woanders hingehen. Wir erleben es immer wieder, Leute, die nicht unsere Teilnehmer/Kunden sind, sehen bestimmte Angebote, weil sie mitgeschleppt werden. Tanz/Theater hatte neulich 'ne Werkschau. Da waren einige junge Leute da, die sagten, ‚ich hätte nie gedacht, dass die VHS sowas macht. Auf einem so hohen künstlerischen Niveau und sowas Modernes, das sucht man nicht bei der Volkshochschule.' Es ist ganz schwer, dieses Image abzubauen. Jeder kennt VHS, gibt's auch immer schon. Das ist ein Teil unseres Problems, weil es so selbstverständlich ist, dass es uns gibt, dass man sich auch gar nicht vergewissert, hat sich denn jetzt auch was in diesem Laden geändert" (E1 96, 61.1).

Dagegen hilft nur eine Imagekampagne, wie sie eine Projektgruppe aus Student/innen der Hochschule der Künste zu Berlin im Auftrag der Volkshochschulen Charlottenburg und Wilmersdorf unter der Bezeichnung ‚ImageBildung' im Jahr 2000 konzipiert hat und wofür sie 2001 den Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung des DIE gewann. Besonders eindrücklich war der spielerische Umgang mit dem Synonym Bildungshunger im Kino-Spot, in dem zum Beispiel von kes-

sen Slogans und Techno-Musik begleitet die Ecke einer Diskette (computeranimiert) abgebissen wurde. Dieses Motiv wiederholte sich in mehreren Variationen (vgl. Spieker 2002, S. 30ff.).

– VHS-Profil im Vergleich zu anderen Bildungsanbietern

Vieles, was die Volkshochschule von anderen Bildungsanbietern unterscheidet, ist bereits aufgeführt worden. Als Verkaufsargumente sind sie oft deckungsgleich mit Gründen für den VHS-Besuch. Die Beschreibung des eigenen Profils gewinnt jedoch in Abgrenzung zu anderen, insbesondere kommerziellen Bildungsanbietern eine klarere Kontur. Wesentliche Kriterien sind hier ihr öffentlicher Auftrag und die Non-Profit-Ausrichtung:

> „Das Entscheidende ist der öffentliche Auftrag. Private sind meist in den Bereichen, wo entweder andere das Geld geben, AFG, oder wo es von sich aus lukrativ ist. Da kann viel Geld verlangt werden, hohe Honorare gezahlt werden. Mit Englisch für Senioren, Deutsch als Fremdsprache, ‚Frauen über 50 orientieren sich anders' kann man nicht reich werden" (E3 96, 62.2).

„Kein anderer macht Alphabetisierung mit kleinen Gruppen. Der politische Auftrag heißt, wohnortnah die Bevölkerung ansprechen. Jahr '99 ist das Jahr der Senioren, macht auch kein Privater zu den Bedingungen" (E3 98, 62.2).

> „Die politisch Verantwortlichen für den Bildungsbereich müssen ein Angebot parat halten, das passiert unabhängig von den Privaten. Die privaten Anbieter arbeiten nicht unter einer politischen Prämisse oder ethischen Aspekten, sondern rein kommerziell. Die könnten sich genausogut in einem anderen Bereich tummeln und profitorientierte Angebote machen" (E8 98, 62.2).

Daher erwächst auch ein anderer Anspruch:

> „Volkshochschule nimmt für sich in Anspruch, Weiterbildung unter einem ganzheitlichen Aspekt zu betreiben, das wird sicher nicht in jedem Kurs, in jeder Kursstunde praktiziert, aber wir bemühen uns, auf dem richtigen Weg zu sein. Das ist sicher etwas, was vor allem Volkshochschulen unterscheidet von privaten oder halbprivaten Anbietern, was ganz wesentlich ist. In vielen Kursen auch ganz stark das soziale-kommunikative Element, das stärker drin ist als bei vielen privaten Anbietern" (K 96, 62.0).

Vergleicht man die genannten Profilmerkmale der Volkshochschulen mit den von Meisel/Nuissl formulierten Charakteristika, welche die Volkshochschule als öffentlich verantwortete Einrichtung der Erwach-

senenbildung ausmachen, so liegt eine hohe Deckung vor, wenn sie u. a. schreiben: Volkshochschulen „führen unterschiedliche Bildungsbereiche zusammen und orientieren sich am Menschen, nicht am Profit und nicht nur am Stoff oder nur an fremdgesetzten Bildungszielen“ (Meisel/Nuissl 1995, S. 112), womit sie sich klar von kommerziellen Anbietern abgrenzen. Auch ihre Pionierleistung wird u. a. gewürdigt: Sie „hatten in pädagogischen Fragen schon immer eine innovative Funktion, erzeugten und praktizierten Lust am Lernen und übten dadurch Kritik am und Ausgleich zum schulischen ‚Unterricht‘“ (a.a.O., S. 112).

Die VHS-Leiter/innen schätzen die VHS als die bekannte Einrichtung ein, ihr Image halten sie jedoch für verbesserungswürdig. Die Qualität müsste besser herausgestellt werden, dabei muss die VHS jedoch glaubhaft bleiben und darf nicht ihre eigene Tradition verleugnen. Denn sie sei besser als ihr Ruf, meinen die Interviewpartner/innen, wenngleich sie selbst vereinzelt ihrer Einrichtung gegenüber nicht vorbehaltlos gegenübertreten. Die Volkshochschule scheint nur ausschnittsweise ihr Programm in die Öffentlichkeit zu transportieren, da nur bestimmte Angebotsbereiche bekannt sind. Hier könnte die Öffentlichkeitsarbeit ansetzen, um z. B. die berufliche Bildung populärer zu machen. Ihre Popularität verdankt die Volkshochschule – so wird vermutet – vor allem der Mund-zu-Mund-Propaganda, was allerdings auch ‚falschen‘ Imagetransport implizieren kann. Dies wird aufgehoben durch die Konkurrenz, die die Volkshochschule zur selbstkritischen und vor allem objektiveren Betrachtung zwingt. Unabhängig von der Rechtsform schätzen alle die Wichtigkeit eines guten Images als hoch ein.

Für den VHS-Besuch sprechen nach dem Lernbedürfnis vor allem Vielfalt im Angebot und in der Teilnehmerschaft als Unique Selling Proposition, womit sich die Volkshochschule zusammen mit ihrem öffentlichen Auftrag und der Non-Profit-Ausrichtung von allen anderen abhebt und profilieren kann. Preisgünstigkeit und Kontakte zu anderen Lernenden werden erst später genannt. Auch die hohe Qualität der Dozent/innen gilt als Verkaufsargument, steht allerdings erst an vierter Stelle.

Die VHS-Leiter/innen sind immer noch sehr kritisch gegenüber ihrer eigenen Einrichtung eingestellt, gerade im Vergleich zu privaten Anbietern fällt es ihnen jedoch leichter, sich auch positiv darzustellen. Sie haben eine hundertjährige Tradition, die sich nicht ohne Weiteres abschütteln lässt – wenngleich dieses Erfahrungswissen auch ihre

USP ist. Dadurch ist die Volkshochschule die bekannteste Erwachsenenbildungseinrichtung. Auch mit ihrer hohen Qualität aufgrund ihres großen, gut ausgebildeten Dozentenpools, den sich kein Privatanbieter leisten kann, könnte sie durchaus offensiver werben. Es ist allerdings offenkundig, dass die Unterschiede zu den kommerziellen Anbietern kleiner werden, der Preisunterschied ist kein geeignetes Abgrenzungskriterium mehr. Die Angst vieler VHS-Profis, unmodern zu sein, scheint mir unbegründet. Mit der unprofessionellen Nachahmung privatwirtschaftlicher Attitüden kaschieren sie lediglich ihren Minderwertigkeitskomplex, kompensieren lässt er sich nicht. Eine kontinuierlich qualitativ gute Arbeit ist immer noch das beste Aushängeschild für eine Institution. Ihren Charme als seriöse und bewährte Einrichtung sollte sie nicht zugunsten eines Imagewandels aufheben. Sie könnte Gefahr laufen, unauffällig, angepasst und konfektioniert zu werden, wenn sie versucht, die Unterschiede zu anderen Weiterbildungseinrichtungen aufzuheben. Die Einschätzung des VHS-Images und die genannten Gründe für bzw. gegen einen VHS-Besuch weisen keine rechtsformabhängige Unterschiedlichkeit auf.

Corporate Identity

Ähnlich wie bei den meisten der bisher vorgestellten Begriffe aus der Marketinglehre ist Corporate Identity (CI) nicht einheitlich bestimmt, sondern es existiert eine Vielfalt von Definitionen (vgl. Achterholt 1991, S. 29f.). Dies veranlasst Achterholt in ihrer vielzitierten Monographie zu einer Klassifizierung der verschiedenen Ansätze von Corporate Identity. Ihre drei Kategorien sind: „Zielsetzung des Unternehmens", „Instrument des Managements" und „Phänomen ‚besonderer Art'" (a.a.O., S. 30). Die Definitionen von Corporate Identity werden in der ersten Kategorie sinngemäß nach K. Kneip – „die Führung, Organisation, Politik und Strategie einer Firma primär als Kommunikationsaufgaben aufzufassen" (1979, S. 1123) – zugeordnet. Die zweite Kategorie fasst Definitionen zusammen, die Corporate Identity als Managementinstrument betrachten. Hier fungiert sie „als Steuerungsaufgabe für die Gesamtheit der Kommunikations- und Interaktionsprozesse in einem Unternehmen ... , die: a) nach innen auf die Einstellung der Mitarbeiter und b) nach außen auf eine homogene Präsentation des Unternehmens abzielt" (ebd.). Die Vielzahl mehrdeutiger Definitionen von Corporate Identity subsumiert sie in der dritten Kategorie. Schließlich definiert Achterholt Corporate Identity als

„ – den Zustand der Harmonie von Fremd- und Eigenbild (Ziel)
– die Konsistenz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild (Subziel)
– das gesamte Planungsprogramm, das zu dieser Zielerreichung führt (Strategie)
– die Ausrichtung einzelner Maßnahmen, deren Gefüge sich zur Strategie verdichtet (Aktion)",

womit sich ihre Begriffsbestimmung als „zentrale Kommunikationsstrategie" (a.a.O., S. 33) in die erste Kategorie einordnen ließe. Schon für die Volkshochschule übersetzt (vgl. auch Nuissl/Rein 1995a) und ebenfalls als Unternehmens- bzw. Kommunikationsstrategie bezeichnet ist der Ansatz von Tietgens: „Wollen Volkshochschulen demgegenüber erreichen, daß ihr eigenes Selbstbild auch zum Fremdbild wird, müssen Zielsetzung und Betriebsorganisation aufeinander abgestimmt sein. Das erfordert eine intensive Kommunikation. Sie ist die Voraussetzung für die corporate[d] identity" (Tietgens 1987, S. 7).

Wie es um die Auseinandersetzung mit dem Corporate-Identity-Ansatz in der Praxis bestellt ist, wollte ich von den Interviewpartner/innen erfahren. Ihnen[27] ist „Corporate Identity" ein geläufiger Begriff: „Inzwischen kann man bei uns in der Konferenz einfach von CI reden, und alle wissen, was gemeint ist" (E4 98, 31.0). Darunter verstehen sie eine einheitliche Präsentation sowie das Spiegeln der Unternehmensziele nach innen und außen. Einige (E3, 5, 8, K) heben hervor, dass Corporate Identity ein Prozess ist. Insbesondere bei den Eigendorfer/innen fällt auf, dass sie sofort eine Definition parat haben: „Das ist das bei den Mitarbeitern und Kunden vorhandene Selbstverständnis der Einrichtung. Das Bild, das wir gemeinsam davon haben und uns miteinander verbindet. Ein Bild, das die Identifikationsmöglichkeiten verschmilzt" (E4 96, 31.0); „Das ist eine Vorstellung von Identität oder Ideologie eines Unternehmens, die im Idealfall von möglichst vielen Mitarbeiterinnen dieses Unternehmens getragen und vermittelt wird, die auch nach außen erkennbar ist, damit das Unternehmen auch von außen identifiziert wird" (E1 96, 31.0).

In den fortgeschrittenen Definitionen kommt zum Ausdruck, dass sich die Eigendorfer/innen in der Diskussion befinden, wozu bereits in einer eintägigen Klausur zum Thema CI Gelegenheit gegeben wurde. In diesem Zusammenhang ist auch die Hauszeitschrift als Kommunikationsmittel interner Öffentlichkeitsarbeit zu erwähnen, welche die VHS Eigendorf für ihre Mitarbeiter/innen herausgibt.

Verglichen mit der Definition von Achterholt ist festzuhalten, dass sich die Umschreibungen auf die Merkmale Ziel und Subziel konzentrie-

ren. Die strategischen Aspekte bleiben genauso wie die aktiven eher unterbelichtet. In den folgenden Unterkapiteln geht es um den Stand der Umsetzung von Corporate Identity in den untersuchten Volkshochschulen.

– Selbsteinschätzung

Als nächstes waren die Interviewpartner/innen[28] aufgefordert, den aktuellen Stand ihrer CI zu bestimmen. Eine BVHS-Leitung zeigt sich zufrieden: „Sieht bei uns so aus, dass wir eine teilnehmer- und kundenfreundliche Bereichsvolkshochschule sind mit einem jungen, einem sehr lebendigen Programm, offen für Anregungen von außen und kooperationsbereit" (E1 96, 32.0). Die übrigen Befragten (E3, 4, 5, 6, 7, 8, K) halten ihre Corporate Identity für ausbaufähig. Inwieweit der CI-Prozess in Eigendorf gediehen ist, erläutert die ÖA-Person:

> „Form und Inhalt greifen ineinander, indem wir die Angebote zeitgemäß und modern gestalten. Das spiegelt sich in der Angebotsform, im Unterrichtsraum wider. Das ist ein Prozess, der uns ständig begleiten wird, solange wir existieren, weil die Corporate Identity nichts Festgeschriebenes ist, sondern über die Zeit hin ständig den Bedingungen angepasst werden muss" (E8 96, 32.3).

Und zwei Jahre später berichtet sie von weiteren Fortschritten:

> „Corporate Identity spielt im Hause nicht nur 'ne Rolle, sondern fast alle wissen, dass sie dazu ihren Beitrag leisten müssen und leisten. Über die Kontakte mit anderen Landesverbänden weiß ich, dass die VHS in Eigendorf in der Hinsicht als relativ vorbildlich gewertet wird. Viele beneiden uns um das, was wir an Corporate Identity, Corporate Design entwickelt haben" (E8 98, 32.4).

Dies wird in den eigenen Reihen bestätigt, dennoch bliebe das geteilte Gefühl der stärkeren Bindung an die eigene BVHS im Vergleich zur Gesamteinrichtung. Zwei Eigendorfer/innen (E4, 5) sind sich darin einig, dass es unnötigerweise Identitätsprobleme gibt:

> „Wir müssen positiv 'ne CI aufbauen in die Richtung: Wir sind die Weiterbildungseinrichtung für jeden. Das wird oft negativ angemerkt, ‚alles ist profilloser Pudding.' Wir müssen das umgekehrt nutzen, das ist mein heimliches Konzept. Da haben wir faktisch eine unheimliche Kraft. Es ist wahnsinnig, war wir für 'n Scheiß machen können und trotzdem immer noch die gute VHS sind. Wir haben das Problem, dass wir selbst Identifikationsschwierigkeiten auf dieser Puddingebene haben. Das ist alles flach, und das müssten wir zur Power machen. Das können nämlich nur wir, das kann nämlich kein anderer" (E4 96, 32.0).

„Ich will rüberbringen, dass wir sehr viele sehr gute Angebote haben. Ich bin überzeugt, dass man sich 'ne Woche in der VHS aufhalten könnte und ein veränderter Mensch rauskäme. Ich will, dass dieses bekannt wird, im Sinne einer Veränderung von Image für die, die immer noch denken, VHS bietet nur Sprachen. Meines Erachtens ist unser Identitätsproblem ein Stück weit Selbstgemachtes. Wir besinnen uns zu wenig darauf, was wir an Positivem, auch kontinuierlich Positivem anbieten. Man muss auch wiedererkennbar sein. Kontinuität hat was Positives" (E5 96, T 156-176).

Schließlich kann konstatiert werden, dass Corporate Identity nicht nur eine Begrifflichkeit im aktiven Wortschatz der Interviewpartner/innen darstellt, sondern dass es auch ein Einverständnis über ihre Bedeutung gibt. Berührungsängste mit diesem Ansatz scheint es nicht zu geben. In Eigendorf hat sich die CI sogar während des Untersuchungszeitraums verbessert, wenngleich die Bindung zur eigenen BVHS Vorrang hat gegenüber derjenigen zur Gesamteinrichtung. Das Gros hält sie für ausbaufähig, wenngleich Einzelne die übertriebene Selbstkritik monieren und Identitätsprobleme für redundant halten.

– Corporate Design

Das Corporate Design (CD) ist die visualisierte Corporate Identity und bildet sich im Firmenzeichen, in der Architektur und im Graphik Design ab. Das exponierte Beispiel ist immer wieder das BMW-Gebäude in München. Auch gegenwärtig gibt es ähnliche architektonische Innovationen, wie das jüdische Museum in Berlin, das von Daniel Libeskind als ausgeklappter Davidstern gebaut ist. Im folgenden Kapitel sind demzufolge die Erscheinungsbilder der Häuser, der Unterrichtsräume und Drucksachen der untersuchten Volkshochschulen behandelt. Da keine der vier Volkshochschulen eigens für sie gebaute Häuser hat, erübrigt sich eine strenge Beurteilung, ist es doch noch gar nicht so lange her, dass Volkshochschulen überhaupt eigene Gebäude bezogen. Dennoch soll erwähnt werden, in welchen Räumlichkeiten die neun untersuchten (B)VHSn sind: Vier sind in ehemaligen Schulen, vier in Bürogebäuden und eine ist in einem klassizistischen Palais. Wenn auch der Standort Schule nicht dem VHS-Image zuträglich ist, so hat er doch den großen Vorteil, dass die VHS dort für sich ist. Die anderen Gebäude teilt sich die VHS (teilweise inklusive Pforte, Cafeteria und Sanitäranlagen) mit anderen Parteien.

Die Motivation für diesen Frageaspekt stammt aus meiner Beobachtung in Eigendorf. Auf dem Weg zu den einzelnen Häusern der

Eigendorfer BVHSn suchte ich vergeblich ein übergreifendes visuelles Element, das auf die eine gemeinsame Volkshochschule hinwies. Denn ohne die Information zur und das Wissen über die Struktur könnte man vermuten, es handele sich um separate, eigenständige Volkshochschulen, da es äußerlich nur marginale, VHS-übergreifende Elemente wie den Schriftzug „Volkshochschule" gibt. „Es gibt richtig Eigendynamiken" (E1 98, T 272), bestätigt eine BVHS-Leitung. Jede BVHS hat eigene Schriftzüge, die mal auf einer Tafel, mal auf einem Leuchtkasten, mal auf einem Schild am Haus angebracht sind. Nur in einer BVHS (E1) ist außen auch das Logo abgebildet. Folgt man dem Ansatz der Corporate Identity, so müsste auf den ersten Blick eindeutig erkennbar sein, dass es sich bei jeder BVHS um eine Filiale der Eigendorfer Volkshochschule handelt. Im Sinne einer ausgewogenen CI fehlt trotz aller oben genannten Bemühungen das äußerlich Verbindende:

> „Wir würden gerne unsere Häuser gleichmäßig ausrüsten, die Eingangsbereiche gleichmäßig gestalten, gleichmäßig Dachreklame usw. machen. Aber das können wir uns in der Zeit des knappen Geldes überhaupt nicht leisten, weil wir unsere Gelder in die pädagogische Arbeit stecken wollen, andere Prioritäten setzen. Es ist so weit weg, es fehlt am Geld. Wir hatten mal überlegt, aufs Dach den Schriftzug ‚Eigendorfer Volkshochschule' zu setzen, hätte hundert- bis hundertfünfzigtausend Mark gekostet. Das Geld ist woanders sinnvoller einzusetzen. Dann haben wir einen behindertengerechten Fahrstuhl eingebaut" (E8 96, T 239-247).

Ähnlich heterogen ist die Situation der Ausstattung der Räume: „Wir haben sehr gute Unterrichtsräume, aber wir haben auch Schulräume" (E8 96, 32.3). Auf angemietete Räumlichkeiten hat die VHS seltener gestalterisch Einfluss:

> „In eigenen Häusern haben wir erwachsenengerechtes Mobiliar, kann sich noch verbessern. Diesbezüglich sind die Ansprüche enorm gestiegen, weil wir Entgelte nehmen, die schon fast marktüblich sind. Wir sind immer noch an der Untergrenze, immer noch die preiswerteren, aber der Abstand zu den Privaten ist nicht mehr so groß wie früher. Mit den erhöhten Entgelten wächst der Anspruch nach Lernökologie – nett angestrichene Räume, Medien müssen da sein, sauber, nicht bekritzelte Stühle. Da haben wir große Probleme mit Kursen, die in Schulen stattfinden, die sehen nicht so attraktiv, appetitlich aus. Zumal nicht ständig, sondern nur noch alle 2 Tage gereinigt wird, von den Schülern muss es besenrein gehalten werden, eigentlich nicht zulässig" (E7 96, 61.1f.).

Schließlich muss die VHS auch diese Unwegsamkeiten verkraften, die nolens volens auch kommuniziert werden und ihren Anteil zur Imagebildung beitragen:

> „Wir haben in der Regel alte Schulhäuser bekommen, das war 'ne Revolution, dass man Teppich hinlegt. In den Häusern haben wir jetzt auch vernünftige Leitsysteme installiert. Auch in den Türschildern finden sich die Bereichsvolkshochschulfarben wieder. Bei der qualitativen Ausstattung der Räume und der Kurse mit Lehr- und Lernmitteln sind wir schon riesige Schritte vorangekommen" (E3 96, 32.2).

Die Stadt Eigendorf bietet Schulen, die mit der VHS kooperieren wollen, einen Anreiz in Bezug auf Ausschilderung der Räume, Kaffeeausschank und Hausmeister. Auch die VHS-Drucksachen werden professioneller. Die Eigendorfer Volkshochschule hat Briefbögen, Visitenkarten, das Programm und die Plakate mit dem Signet versehen: „Das Erscheinungsbild der regionalen Faltblätter ist immer das gleiche, immer mit Logo und in entsprechender Bereichsvolkshochschul-Farbe" (E1 96, 35.4), sagt eine BVHS-Leitung. Eine andere lässt, was Formate und Falzungen anbelangt, ihrer Phantasie freien Lauf: Um die einzelnen Materialien optisch unterscheidbar zu machen, werden sie auf Größen zwischen DIN A5 und A3 gedruckt. Die kleineren Formate werden entweder nicht oder maximal zweifach gefalzt: „Wir lassen uns immer was Neues einfallen. Mal schneiden wir oben 'ne Ecke ab, oder nehmen 'ne andere Farbe, damit es auffällt" (E4 96, 35.6). Eine Kollegin stellt sich dagegen die Frage:

> „Wie kann das alles ein Gesicht kriegen? Jede Art von Veröffentlichung muss den Wiedererkennungswert gewährleisten. Da fehlt völlig die professionelle Ausstattung in den Bereichsvolkshochschulen. Wenn man wirklich 'ne pfiffige Gestaltung oder Layout haben will, wird es schwierig, wenn man das nicht kann. Wir versuchen, dass das Erscheinungsbild dieser Handzettel einigermaßen professionell aussieht. Dass es nicht die halbwegs handgeschriebenen Sachen sind, hier noch was drüber und da. Das ist schwierig, weil es Kursleiterinnen gibt, die gerne ihre eigene Werbung machen und für ihre Kurse was tun und hups hat sich was verbreitet, was man vorher gar nicht gesehen hat" (E5 96, 6.1f.).

Wenn die Mitarbeiter/innen besser für die Öffentlichkeitsarbeit ausgebildet wären, könnte diese professioneller werden (vgl. S. 155ff.). Auch in Gemeinheim kennt man die schwer zu lenkende Eigeninitiative der Mitarbeiter/innen:

> „Es war häufig so, dass Kollegen Handzettel gemacht haben, jeder hatte etwas Selbergestricktes, sah sehr bunt aus, aber deshalb war das Bild der Institution diffus. Vor drei Jahren haben wir beschlossen, dass jetzt damit Schluss ist, Frau X. macht bei uns Marketing, d. h. dass die Kolleginnen und Kollegen ein bisschen an die Kandarre genommen werden. Für die Gestaltung haben wir einen Graphiker" (G 98, 5.4).

Zuviel Standardisierung hat jedoch ihren Preis:

> „Wenn man Plakate in einer Reihe hängen sieht, meint man, die sehen alle fast gleich aus. Stimmt nicht. Der Eindruck ist das. Das muss jedesmal wieder aufgelockert werden. Zweitens: Die Leute sehen deutlicher, aha Volkshochschule, vorher musste man danach suchen, jetzt weiß man das. Das hat die Marketing-Abteilung gemacht" (G 98, 12.18).

Ähnliches berichtet die BVHS E5:

> „Wir hatten jetzt mal ein Gesicht gehabt. Aber alles hat so einheitlich gewirkt und gar keine Aufmerksamkeit mehr gekriegt. Das haben wir hier ausgehängt an unserem eigenen Infobrett im Haus, ist natürlich auch 'ne Werbefläche und da stellten wir fest, die sahen dann alle so aus. Dann hingen da 20 dieser Zettel, das war so die Frage, es war auch 'n bisschen langweilig, eigentlich. Wir haben schon überlegt, ob die einzelnen Bereiche ihre eigene Farbe kriegen. Da sind wir auch noch 'n bisschen am Probieren" (E5 96, 35.2).

Es wird experimentiert und Expertenrat eingeholt, denn der Wunsch nach einheitlichem CD ist vorhanden. Nur die schlechte Finanzausstattunng und engagierte Kursleiter/innen verhindern noch vereinzelt ihren ‚totalen' Durchbruch. Die Tendenz zeichnet sich ab, zu vereinheitlichen, zu standardisieren und das Bunte zugunsten einer Wiedererkennbarkeit abzuschaffen. Doch damit verliert die VHS ihren alternativen Touch. Bleibt zu hoffen, dass sie dabei ihre USP – die Vielfalt – nicht verspielt.

– Identifikation mit dem Angebot

Die Verkaufsförderung als Teil der Marketingstrategie geht davon aus, dass eine hohe Korrelation zwischen innerer Einstellung zum Verkaufsprodukt und der Überzeugungskraft gegenüber dem Kunden bzw. den Mitarbeiter/innen, die dieses Produkt verkaufen, besteht (vgl. Achterholt 1991, S. 35). Insofern gewährleistet eine hohe Identifikation mit den Unternehmensleistungen eine überzeugende Verkaufstaktik. Um also den Grad der persönlichen Identifikation der Interviewpartner/innen[29] mit den VHS-Zielen, -Dienstleistungen und -Produkten zu untersuchen, wurden sie gefragt, ob sie selbst Teilnehmer/innen von Kursen ihrer oder einer anderen Volkshochschule sind.

Alle Eigendorfer Befragten würden nicht nur Kurse ihrer Volkshochschule besuchen, sondern haben dies schon mindestens einmal realisiert. Bis auf zwei Personen (E1, 2) sind alle interviewten Eigendorfer/innen während des Untersuchungszeitraums auch Teilnehmer/innen

ihrer VHS-Kurse: Sie machen Yoga, spielen im Orchester und gehen zum Samba-Workshop. Einige BVHS-Leiter/innen besuchen Kurse sowohl der eigenen Volkshochschule als auch anderer Anbieter: „Wenn ich mehr Zeit hätte, würde ich es mehr tun. Ich besuche einen Yogakurs in unserem örtlichen Sportverein, weil ich außerhalb wohne und er vor der Haustür ist" (E2 96, 63.0); „Es kommt drauf an, welche Kurse. Ich kenne die Schwächen meiner Einrichtung. Wenn ich ein bestimmtes Ambiente will, nicht. Ich gucke immer als erstes, was machen wir" (E5 98, 63.0); „Wenn ich rationell eine unmittelbar verwertbare Einheit haben will, gehe ich woanders hin, Beispiel betriebswirtschaftliches Seminar" (E4 96, 63.0).

> „Wenn ich beispielsweise in meiner beruflichen Verwendung einen bestimmten Status meines Zeugnisses brauche, dann ist ein VHS-Zeugnis in aller Regel nicht das beste, was ich kriegen kann, auch wenn man in Volkshochschulen Cambridge Certificates kriegen kann. Wenn ich in dem Bereich, in dem ich mich beruflich weiterentwickeln will, im Abschluss 'ne Alternative habe, würde ich meistens nicht den VHS-Abschluss wählen, wegen des Status" (E6 97, 61.2f.).

Die VHS-Leitung von Kommberg würde zur Weiterbildung in ihre eigene Volkshochschule gehen, dennoch bevorzugt sie einen Gymnastik-Kurs der ‚Konkurrenz', nachdem sie vorübergehend ein ähnliches Angebot ihrer Einrichtung belegt hatte:

> „Ich bin ehrlich, ich hab's auch schon getan. Das ist eine persönliche Geschichte. Dort wo ich vorher schon war, konnte ich den Kurs terminlich nicht mehr wahrnehmen. Das zweite ist, die Kursleiterin, bei der ich privat gemacht hatte, die kenne ich selbst. Die Frau ist sowas von spitzenmäßig und so toll, die ist so schnell nicht einzuholen. Und die Kursleiterin, unsere, die war nicht schlecht, aber sie war nicht vergleichbar; also sowohl der Raum als auch die Kursleiterin waren nicht vergleichbar und letztendlich auch der Termin war nicht so günstig. Jetzt, nachdem der andere Termin weggefallen ist, bin ich zurückgekehrt zu dem, was ich vorher gemacht habe, und bin der VHS untreu geworden" (K 98, 63.0).

Auch die VHS-Leitung Pilotstadt würde Veranstaltungen ihrer Volkshochschule besuchen, jedoch „nicht in allen Teilen. Der Koch isst auch nicht alles, was er selber kocht" (P 98, 63.0). Und die Verbandsdirektorin gibt an, ständige Teilnehmerin in Kursen der Volkshochschule ihres Wohnortes zu sein.

Alle Befragten würden sich – teilweise mit Einschränkung – in ihrer eigenen Volkshochschule weiterbilden. Ein Teil (E2, 5, 8, K) würde davon mehr Gebrauch machen, wenn mehr Zeit zur Verfügung stünde.

Obwohl sie Kurse in der eigenen Einrichtung belegen wollen, haben zwei (E1, 2) befragte BVHS-Leitungen innerhalb des Untersuchungszeitraumes kein Angebot wahrgenommen. Gründe, die vom Besuch des eigenen VHS-Kursangebots abhalten und Konkurrenzangebote attraktiver machen, sind die geographische Lage (Wohnortnähe), ein gutes Verhältnis zur Kursleitung, die Dozent/innenqualität, bessere Raumausstattung und das Ambiente, terminliche Gründe, ein schnelleres Lerntempo sowie die unmittelbare Verwertbarkeit des Gelernten. Damit unterscheiden sich die Leiter/innen der drei untersuchten Volkshochschulen keineswegs von dem Teil ihrer Klientel, der sich sein individuelles ‚Weiterbildungspaket schnürt'. Auffällig ist im Übrigen, dass von den besuchten Kursen alle im musisch-kreativen, multimedialen und Gesundheitsbereich liegen. Kurse der beruflichen Bildung werden bei der Konkurrenz bevorzugt.

Die Befragten halten ihre CI für ausbaufähig. Ihr CD macht Fortschritte in Drucksachen und ist auf dem Weg zur Professionalisierung, dies bezieht sich jedoch nicht auf die Architektur. Der Wunsch nach Vereinheitlichung ist vorhanden, doch das Handicap sind mangelnde Finanzkraft und fehlendes Know-how. Die Identifikation mit dem eigenen Angebot hat deutliche Grenzen und geht nicht so weit, dass die VHS-Leiter/innen ausschließlich eigene Kurse besuchen. Ihre Gründe gegen einen VHS-Besuch sind deckungsgleich mit denen, die sie bei Nicht-Teilnehmer/innen vermuten (vgl. S. 223f.).

Öffentlichkeitsarbeit

Literatur zur Öffentlichkeitsarbeit in Volkshochschulen gibt es zahlreich (vgl. Nuissl/Rein 1995b, S. 12; Rein 2000), denn sie ist von allen kommunikationspolitischen Maßnahmen diejenige, welche traditionell ein grundlegender Bestandteil der VHS-Praxis ist. Oftmals wird sie jedoch fälschlicherweise als Äquivalent für Marketing betrachtet. Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) „zielt auf eine Darstellung und eine Vertrauenswerbung der Organisation in der Gesellschaft. Spezifische Zielsetzung ist es, positive Einstellungen gegenüber der Organisation zu erzeugen und zu festigen" (Bruhn/Tilmes 1994, S. 141). Ein pragmatisches Unterscheidungskriterium zur Werbung findet sich bei Hasitschka/Hruschka: „Unter Werbung wird ... die (direkt) bezahlte Einschaltung von Medien, unter P. R. (Public Relations) die unbezahlte Einschaltung von Medien zur Erreichung kommunikationspolitischer Ziele verstanden" (1982, S. 117).

Im Volkshochschulkontext heißt Öffentlichkeitsarbeit, „das Programm der Presse und im Rundfunk vorstellen, über Presse und Rundfunk möglichst viel bekannt machen. Schreib- und Hörarbeit rüberkriegen. Im Gesprach sein, zu lesen sein. Soweit möglich, regelmäßige Zusammenarbeit mit Presse und Rundfunk" (K 96, 35.0), definiert die Kommberger Leitung. Alle Befragten räumen der Öffentlichkeitsarbeit einen hohen Stellenwert ein. Dennoch „ist es die in vielen Zeiten von der Wahrnehmung her am meisten vernachlässigte, ganz notwendige Arbeit. Wir stellen fest, wir müssen noch mehr machen" (E4 96, 35.6), fordert eine BVHS-Leitung selbstkritisch. Ihr Hauptkommunikationsmittel ist das Programm: „Wir streuen den VHS-Plan an sehr viele Adressen. Sehr gezielt z. B. an Abgeordnete und alle, die für uns von Interesse sind" (E7 96, 35.9). Sowohl einige Eigendorfer BVHSn (E1, 4, 7) als auch die Gemeinheimer VHS gehen damit vor Semesterbeginn ‚raus zu den Menschen' auf Wochenmärkte und in die Fußgängerzone, wo sie bei der „Arbeitsplanaktion" – wie sie in Gemeinheim bezeichnet wird – die Programmhefte verteilen. Dort informieren und beraten sie an einem eigenen Stand.

Zur ÖA-Praxis der vier Volkshochschulen gehört des Weiteren, dass sie sich durch ihre Mitarbeiter/innen öffentlich präsentieren: auf Bundes- und Landesebene in VHS-Arbeitskreisen und -Publikationsorganen sowie bei öffentlichen Diskussionen und politischen Veranstaltungen (durch Teilnahme und Moderation); manchmal auch nur um gesehen zu werden: „Die machen dann einen Schwenk, dass man sieht: die Volkshochschule" (G 98, 35.34). Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit hängt u. a. vom Geschick und von der Persönlichkeit der Einzelnen ab. Die BVHS-Leitung E7 ist aufgrund ihrer freundlichen Ausstrahlung, ihrer Integrationsfähigkeit und eines im Laufe der Jahre entwickelten professionellen ‚Gespürs' prädestiniert, mit Dozent/innen, Teilnehmer/innen, Kolleg/innen, Politiker/innen und gesellschaftlichen Gruppen in Kontakt zu treten:

> „Wir laden regelmäßig zu unseren besonderen Veranstaltungen die ganze Politprominenz ein. Was gar nicht so offensichtlich, aber wichtig ist. Ich nehme alle Einladungen sehr ernst. Jubiläen, Feiern aller Art. Ist nicht wenig, fast jede Woche ein, zwei Termine, im Sommer etwas weniger. Manche werfen mir vor, die VHS sei meine Familie. Termine sind zum Beispiel oft am Pfingstmontagvormittag, sonntags Empfänge. Früher habe ich solche Empfänge als völlig überflüssig empfunden. Jetzt merke ich, dass man da doch zu den entsprechenden Gesprächen und Kontakten findet. Ich werde als Vertreter der Bereichsvolkshochschule eingeladen, wenn die Polizei ihren Klönsnack macht oder das Bezirksamt Ehrenmedaillen verteilt, weil ich die auch einlade. Wenn ich da nie hingehen würde, würden die zu meinen Veranstaltungen auch nicht mehr kommen" (E7 96, 35.9).

Die Interviewpartner/innen beschreiben Öffentlichkeitsarbeit als Kontaktaufnahme und -pflege zu den verschiedenen Medien. Sie messen ihr einen hohen Stellenwert bei, auch wenn sie manchmal im Tagesgeschäft unterschätzt wird. Sie sollte noch verstärkt werden, fordern Einzelne. Als Hauptkommunikationsmittel fungiert das Programmheft, das großzügig und weiträumig verteilt wird. Auch die Mitarbeiter/innen stehen der VHS zu PR-Zwecken zur Verfügung und positionieren sich und die Volkshochschule als Institution im öffentlichen Leben. Diese eher passiven Formen der Öffentlichkeitsarbeit sind nicht zu unterschätzen, gehören sie doch zur Imagepflege.

– Pressearbeit

Zur erfolgreichen Pressearbeit gehören die regelmäßige Information der Presse, der professionelle Umgang mit und die kontinuierliche Kontaktpflege zu den Journalist/innen sowie die Kompetenz, druckfertige Texte zu produzieren. Dieses Kompetenzpaket decken alle untersuchten Volkshochschulen ab. Sie beliefern regelmäßig sämtliche ortsansässigen Lokalredaktionen und Wochenblätter mit Informationen (Semesterbeginn, Programmneuheiten, Kurse etc.). In Eigendorf beispielsweise versorgt die ÖA-Person die überregionalen Zeitungen. Ihre Beziehungen zur Presse brachte sie aus ihrer früheren journalistischen Tätigkeit mit.[30] Für die regionale Pressearbeit sind die einzelnen BVHSn zuständig. Auch sie liefern regelmäßig Pressemitteilungen an die lokalen Redaktionen. Je nach geographischer Lage und persönlichen Kontakten haben sie bis zu 15 verschiedene Adressen – u. a. von Werbeblättern, Mitteilungen von Parteien und Vereinsblättern – im Presseverteiler: „Die Presse ist neben der Multiplikatorenwirkung der Dozenten das Wichtigste" (E7 96, 35.10), um die VHS und ihre Veranstaltungen bekannt zu machen, und sie koste „nur Arbeit, aber wir müssen sonst nichts bezahlen" (E4 98, 35.8). Dennoch, „die Regionalpresse ist ein schwieriges Feld, sie hat sehr viele freiberufliche Mitarbeiter/innen. D. h. wir schreiben Berichte selbst und liefern eigene Fotos" (E5 96, 6.0). Erfolgreiche Pressearbeit ist vor allem eine Frage der Qualität: „Wir formulieren passend für die Zeitung. Man kann nicht nur ein Informationsblatt oder 'ne Einladung hinschicken, und die machen 'nen Artikel draus. Das wird nix" (E7 96, 35.9f.). Die Tendenz geht weg vom Ankündigungs- hin zum Berichtsjournalismus:

> „Ich verfolge zwei Ziele. Erstens nicht nur mit wenigen Höhepunkten zu Semesterbeginn in der Presse erscheinen, sondern zweitens, dass die Volkshochschule

> ein regelmäßiger Bestandteil in der Berichterstattung der regionalen Presse wird. Stückweise von der Ankündigungspresse wegkommen und mehr zur Berichterstattung übergehen" (E5 96, 6.0).

„Unsere Mitarbeiter haben gelernt, dass man mit diesen Ankündigungen keine Werbung mit nicht gefüllten Kursen machen kann, sondern dass man eine Geschichte erfinden muss, mehr berichtsmäßig einstreut. Es ist nicht leicht, sowas berichtsmäßig rüberzubringen" (E7 98, 35.13). Daher ist Einfallsreichtung gefragt, wenn es um die Suche nach einem ‚Aufhänger' geht. Neben VHS-Veranstaltungen geben Vernissagen in den Volkshochschulen Anlass, an die Presse zu gehen. Die Suche nach Anlässen hat Grenzen, weshalb sie die ÖA-Person kritisiert:

> „Das Mitmischen in der Presse wird immer schriller und wird mit immer mehr Aufwand betrieben. Ich sehe, dass das Ende der Fahnenstange erreicht ist. Dieser Wettbewerb ist ruinös, den können wir uns so nicht leisten. Ich glaube, letztlich ist er auch kein Erfolg, er wird von der VHS weiter verfolgt in den Bereichen Multimedia und Telelearning. Da bin ich mal gespannt, ob die mit ihren Ideen, die alle Geld kosten, so durchkommen" (E7 98, 35.10f.).

Auch wenn keine systematische Erfolgskontrolle gemacht wird, stellen die Interviewpartner/innen doch fest, dass sie insbesondere über Pressenotizen einen ganz erheblichen Teil neuer Teilnehmer/innen ansprechen.

Die Relevanz der Pressearbeit wird von allen Befragten sehr hoch bewertet. Alle untersuchten Volkshochschulen verstehen es, regelmäßig in der Presse zu erscheinen.[31] Hier sind sie Profis, können fundierte Qualifikationen vorweisen und scheinen nichts mehr lernen zu müssen; denn sie befinden sich auf sicherem Terrain, haben viel Erfahrung und wissen souverän mit der Presse umzugehen. Selbstbewusst reklamieren sie, wenn sie sich von der Presse vernachlässigt fühlen. Was ihre Pressearbeit professionell macht, sind klare Zuständigkeiten, gute Kontakte, qualitative Pressemitteilungen, die kaum überarbeitet werden müssen und weniger Ankündigungs- denn Berichtscharakter haben.

– Rundfunk und Fernsehen

Alle vier untersuchten Volkshochschulen nutzen den Rundfunk für ihre Öffentlichkeitsarbeit. Bis auf Pilotstadt haben sie sogar mehrere Radiostationen zur Verfügung. Alle bis auf Kommberg können darüber hinaus für ihre ÖA-Aktivitäten auch auf Fernsehanstalten zugreifen. In

der Regel gibt es eine Person, welche zentral die öffentlichen und privaten Rundfunk- und Fernseh-Medien betreut. Diese werden regelmäßig und zu besonderen Anlässen mit Informationen für redaktionelle Beiträge versorgt, oder die VHS-Mitarbeiter/innen haben selbst einen Auftritt in Gesprächs- und Diskussionsrunden im Radio, seltener im Fernsehen. Die meisten befragten Eigendorfer (B) VHS-Leiter/innen sammelten bereits Erfahrung im Rundfunk. Einzelne (E5) auch beim (Frühstücks-)Fernsehen des lokalen Privatsenders. Für die Öffentlichkeitsarbeit steht der VHS Gemeinheim eine regionale Fernsehanstalt zur Verfügung:

> „Im öffentlich-rechtlichen könnten wir täglich im Frühmagazin was bringen, wenn wir das für jeden Tag verlässlich garantieren könnten. Der Sprecher braucht um 5 Uhr einen Text, den er ablesen kann. Es ist eine Frage der Struktur. Auf die Dauer können wir auf diese Möglichkeiten nicht verzichten, also muss das neu organisiert werden, damit es klappt" (G 98, 38.2).

Diesen Optionen ist sie nicht abgeneigt, weil sie bereits sehr gute Erfahrungen mit dem Fernsehen machen konnte. Wenngleich diese vor der Untersuchung – von Juli 1994 bis Juli 1995 – gesammelt wurden, so sind sie exemplarisch für Umsetzungmöglichkeiten von Volkshochschulen im PR-Bereich. Der VHS Gemeinheim wurden von einem schwedischen Konzern für die Dauer eines Jahres Sendezeiten im privaten Regionalfernsehen gesponsert.[32] Das Ziel war, „bei allen Schichten der Bevölkerung bekannter zu werden" (G 97, 35.28). Im Zwei-Wochen-Rhythmus bekam sie jeweils um 18 Uhr sieben Minuten Sendezeit. Diesen Jour Fixe nutzte sie, um jeweils eine Abteilung vorzustellen und jahreszeitliche Höhepunkte aufzugreifen. So hatte zum Beispiel das VHS-Orchester im Advent einen Auftritt, den der Sender moderierte und auf insgesamt 22 Minuten verlängerte. Am Folgetag der Sendungen wurden diese wiederholt: „Das kam bei den Leuten an. Die sagten: ‚Endlich sponsert mal jemand was für die Menschen und nicht für eine bestimmte ausgewählte Gruppe, z. B. eine Theaterkulisse für Theaterbesucher.' Diese Aktivität ist dem Konzern hoch angerechnet worden" (G 97, 35.29). Auf die Frage, ob dieser auf den Effekt spekuliert hätte, erklärt die VHS-Leitung:

> „Im Gegenteil, der Konzern wollte gar nicht in Erscheinung treten. Ich habe darauf bestanden, sonst hätten sie ihr Geld behalten können. Sie müssen sich mit uns identifizieren, und wir identifizieren uns mit denen, dann ist das 'ne Partnerschaft. Da sind sie erschrocken, weil noch nie jemand soviel Geld an Bedingungen geknüpft hat" (G 97, 35.29).

Diese Sendestaffel wirkte sich auf unterschiedlichen Ebenen aus und war für alle Beteiligten erfolgreich. Für die Volkshochschule, die Mitarbeiter/innen, die Teilnehmer/innen, den Sponsor und den Sender. Die VHS konnte in der Öffentlichkeit darstellen, wie breit ihr Angebot ist. Sowohl als Service als auch als Erfolgskontrolle bestand jeweils nach den Sendungen die Möglichkeit anzurufen. Im Anschluss an die Live-Sendung hatte der Sender für eine Stunde Telefonleitungen freigeschaltet, Anrufe nach der Wiederholungssendung wurden direkt in die VHS gestellt, die dafür einen ganzen Tag Zeit einkalkulierte: „Davon wurde sehr, sehr viel Gebrauch gemacht" (G 97, 35.29). Diese Form der Öffentlichkeitsarbeit hatte auch Konsequenzen für die Mitarbeiter/innen. Sie mussten lernen, ihre Abteilung vor der Kamera vorzustellen und selbstständig zu repräsentieren. Außer der Leitung, die lediglich in der ersten und der letzten Sendung auftrat, konnten die wenigsten in der Vergangenheit Teleerfahrung sammeln, deshalb begleiteten die Aspirant/innen bereits im Vorfeld ihre Kolleg/innen zur aktuellen Sendung, um etwas Routine zu gewinnen: „Das war für uns eine große Herausforderung. Es war für alle ein Riesenerfolg" (G 97, 35, 30). Auf die Teilnehmerschaft wirkte sich das Ganze insofern aus, als sie „plötzlich einen höheren Grad der Identifikation mit der Institution" (G 97, 35.31) hatte. Im Konzern löste das Sponsoring sowohl in der Bundesrepublik als auch in Schweden eine Diskussion aus, „weil sich der Konzern zum ersten Mal mit der Volkshochschule eingelassen hat" (G 97, 35.30). Auch für den Privatsender änderte sich einiges: „Bei den Zuschauergruppierungen ist ein Wandel eingetreten. Plötzlich haben zu dieser Sendezeit andere Leute als sonst zugeschaut" (G 97, 35.30). Wie eine Umfrage des Regionalfernsehens ergab, veränderten sich die Zuschauerquoten dahingehend, dass sie nahezu perfekt den Bevölkerungsquerschnitt abbildeten. Der Erfolg sprach sich herum: „Seitdem ist der Sender heiß begehrt, vom Park, vom Theater. Alle wollen solche Staffeln haben. Als Fortsetzung hat die Sparkasse dem Park so eine Staffel geschenkt" (G 97, 35.31).

Die Volkshochschule erreichte mit der Aktion nicht nur ihr Ziel, in den verschiedensten Bevölkerungsgruppen bekannter zu werden, sondern erlebte auch einen Teilnehmerzuwachs: „Unser Vorteil war, dass wir in einer sehr schwierigen Zeit die Einnahmen im ersten Jahr um 13 % und im zweiten Jahr um 14 % gesteigert haben" (G 97, 35.30). Bei allem Grund zum Stolz bleibt die VHS-Leitung bescheiden: „Werbeprobleme hat man immer, weil man immer um ein neues Publikum, was nachwächst oder was noch nicht den Weg zu uns gefunden hat, werben muss"

(G 97, 35.31). Es sei immer „notwendig, die Basis zu verbreitern und zu werben“ (G 97, 35.31).

Was die Nachahmung einer solchen Aktion für andere Volkshochschule betrifft, so ist vorstellbar, dass die Praktikabilität solcher Maßnahmen von der Größe einer VHS abhängt. In der VHS Eigendorf z. B. würde sich vermutlich eine Anrufaktion komplizierter gestalten aufgrund organisatorischer Probleme, welche aus der Sonderkonstruktion Zentrale-Bereichsvolkshochschulen resultieren. Aber es zeigt sich doch, wie selbstverständlich der Umgang mit den Medien für die Volkshochschulen geworden ist. Rundfunkanstalten werden regelmäßig bedient und sogar das Fernsehen wird in weiten Teilen als VHS-relevantes Medium angesehen. Dies war 1985 überhaupt nicht der Fall. Gottmann konnte in den Volkshochschulen keinerlei PR-Aktivitäten durch die Nutzung von Funk und Fernsehen feststellen (vgl. Gottmann 1985, S. 262).

– Events

Unter einem Event wird eine einmalige PR-Veranstaltung zu besonderem Anlass der Volkshochschule verstanden, die sich von der alltäglichen Öffentlichkeitsarbeit unterscheiden soll. In den untersuchten Volkshochschulen haben folgende Anlässe Eventcharakter: Ausstellungen, Volkshochschul-Jubiläen, Einweihungen neuer VHS-Gebäude, die Eröffnung neuer Außenstellen, Jahrfeiern der Stadt, Straßenfeste, Tage der Offenen Tür etc. An diesen Sonderveranstaltungen lassen sich die Volkshochschulen jeweils etwas Besonderes einfallen. Die BVHS E4 hat zum Beispiel im Rahmen ihres Umzugs in ein neu gebautes Einkaufszentrum ein Umzugsspektakel veranstaltet, wofür sie sich professionelle Hilfe bei einer Agentur holte. Diese schlug als PR-Attraktion eine Menschenkette vor, die vom ehemaligen zum neuen Standort reicht: „Das hat uns noch mehr Arbeit gemacht, aber hat dadurch Pfiff reingebracht und ein bisschen Freude“ (E4 98, T 110). Aus der BVHS E4

> „waren alle dabei, von den restlichen Volkshochschulleuten waren sehr wenige da, obwohl sie alle eingeladen waren. Das ist schon erschreckend, das ist traurig, das ist zutiefst traurig. Ich habe mir das klar gemacht, was es bedeutet. Es ist enttäuschend, es ist absolut frustrierend, aber es ist für mich ganz klar inzwischen. Ich habe auch nicht damit gerechnet, dass viel passiert. Die Belastung ist in der VHS zu groß. Und dass an einer Ecke der VHS dann das vermeintliche Gegenteil passiert, das packen die Kolleginnen und Kollegen nicht weg“ (E4 98, 35.7).

Das Desinteresse der anderen BVHSn an ihrem Glück, „nach vierzig Jahren Kampf endlich ein eigenes Haus“ (E4 98, T 64) zu haben, betrübt sie allerdings. Dennoch hat sie Galgenhumor: „In 'ner großen Runde haben wir gewettet, wieviele kommen werden, und ich hab' den Wein drauf gesetzt, den müssen wir noch trinken“ (E4 98, 35.8).

Auch die Gemeinheimer Volkshochschule nutzt die Möglichkeit, für besondere Anlässe Events zu veranstalten. Nach dem Motto: „Die VHS gehört ins Volk“ (G 98, 35.33) beteiligt sie sich an Volksfesten und macht ihren dortigen Auftritt von Ort und Zeit abhängig: „Entsprechend dem Stand, den wir kriegen, bieten wir Beratung an oder zeigen Malerei. Wir stellen uns immer die Frage. Wie machen wir auf uns aufmerksam?“ (G 98, 35.33). Beim letzten Stadtfest engagierte sie eine junge, irische Band. „War ein Riesenerfolg“ (G 98, 35.36), weil der VHS-Stand ständig frequentiert war.

Es fällt auf, dass die Rolle der Volkshochschulen bei den Events eher passiv ist. Ihre Teilnahme hängt häufig von externen Faktoren ab. Die Initiatoren waren – außer bei dem Umzugsspektakel – ‚die anderen'. In dieser Position ist die VHS nicht tonangebend, sondern reaktiv. Im Vergleich zu den beiden kommunalen Volkshochschulen heben sich die Events der gGmbH- und der Eigenbetriebsvolkshochschule noch einmal ab. Hinter ihren Aktionen scheinen diese ‚freieren' Rechtsformen mehr Sinn zu sehen und sich mehr Erfolg zu versprechen.

Werbung

Bereits im vorangegangenen Unterkapitel wurde Werbung in Abgrenzung zu Öffentlichkeitsarbeit definiert als „die (direkt) bezahlte Einschaltung von Medien ... zur Erreichung kommunikationspolitischer Ziele“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 117). Und Künzel/Böse verstehen unter „Weiterbildungswerbung ... die gezielte Bekanntgabe einer Angebotsabsicht“ (1995, S. 3). Zugespitzt auf den VHS-Bereich heißt es: „Zu Werbung gehört das Semesterprogramm, das Monatsprogramm, Plakate, spezielle Einladungen zu Veranstaltungen, Angebotsblätter für bestimmte Zielgruppen“ (K 96, 35.0).

– Werbeetat

Da keine absoluten Zahlen genannt werden können, wird der prozentuale Anteil der Gesamtausgaben, der für Werbung aufgewendet wird, der DIE-VHS-Statistik entnommen. Der Werbeetat ist bei allen vier

Volkshochschulen über den Untersuchungszeitraum (1996-1998) starken Schwankungen unterworfen. Am überraschendsten ist, dass die kommunale VHS Pilotstadt in den drei Jahren im Vergleich zu den anderen drei Volkshochschulen immer den größten Prozentsatz für Werbung veranschlagt. Bei ihr sind es 3,3 %, 3,9 % und 3,7 %. Die VHS Gemeinheim gibt prozentual am wenigsten aus: 2,4 %, 2,1 % und 2,1 %. Mittlere Ausgabeanteile verzeichnen Kommberg und Eigendorf. In Kommberg sind es 2,8 %, 3,2 % und 3,1 % und in Eigendorf 3,0 %, 2,4 % und 3,5 %. Die stärksten Einbrüche und Steigerungen verbucht Eigendorf. Die enorme Ausgabensteigerung zwischen 1997 und 1998 von 46 % ist auf Kalkulationsfehler bei der Programmherstellung zurückzuführen (vgl. S. 89f. und S. 192ff.). Auffällig ist auch, dass die beiden ‚freieren' Volkshochschulen – Gemeinheim und Eigendorf – als erste die Ausgaben für Werbung drosseln. Gemeinheim spart von 1996 auf 1997 12,5 % Werbung ein, in Eigendorf beläuft sich dies sogar auf 20 %, während die beiden kommunalen VHSn noch expandieren; Kommberg 14,3 % und Pilotstadt sogar 18,2 %. Im Jahr 1998 werden die Werbeausgaben hier dann doch leicht reduziert, und auch Gemeinheim bleibt auf Sparkurs. Dennoch, bei allen Volkshochschulen – außer Gemeinheim – liegt der Etat für Werbeausgaben gegen Ende verglichen mit dem Beginn der Untersuchung im Schnitt um 13,2 % höher, nur in Gemeinheim ist er um 12,5 % niedriger.

Viel Geld steht ihnen also nicht zur Verfügung. Daher fragte ich exemplarisch eine Eigendorfer BVHS- und die Kommberger Leitung, wie sie ihr ‚Taschengeld aufbessern'. Da in Eigendorf der Werbeetat gesplittet ist und die größte ‚Portion' der zentralen Werbung zusteht, bleibt den einzelnen BVHSn jeweils 1%. Um dennoch größere Aktionsräume zu gewinnen, ist die Kreativität der BVHS-Leiter/innen gefordert: „Über Eigeneinnahmen – Vermietung der Räume – können wir unser Werbebudget aufstocken" (E5 96, 35.2), sagt die privilegierte BVHS-Leitung; denn sie ist die einzige, welche solche Überlegungen aufgrund ihrer Räumlichkeiten anstellen kann. Die Kommberger Leitung erklärt: „Für Werbung gibt's [lacht] im städtischen Haushalt offiziell zwar einen Posten, den ich sagen könnte, aber es gibt auch andere Posten, wo man Sachen unterbringen kann [lacht]" (K 96, 35.0). Über diese Mittel kann sie frei verfügen. Dazu kommt noch ein kleiner Etat für Druckaufträge, den sie für Einladungskarten oder Monatsplakate nutzt.[33] Alle untersuchten Volkshochschulen haben Werbeetats, deren geringe Höhe insofern kaum der

Rede wert ist, als damit langfristig keine Werbestrategien verfolgt werden können.

– Werbestrategien

Auf meine Frage nach der Existenz von Werbestrategien reagieren die Befragten unterschiedlich. Nur die Gemeinheimer Leitung spricht explizit von Strategien: „Wenn wir ein Ziel haben, verbinden wir es häufig mit Programmperspektiven, manchmal werben wir auch um eine bestimmte Zielgruppe. Diese Strategien werden vorher genau festgelegt" (G 98, 35.34). Im Sinne einer Werbestrategie hatte sie ein ganzes Jahr lang mit monatlich wechselnden Plakaten auf Litfaßsäulen für ihr Angebot geworben. Die Eigendorfer sind bescheidener:

> „Werbestrategien haben wir nicht. Bei uns ist das immer klein, klein. Es hängt von den tatsächlichen Möglichkeiten ab, die man so hat. Man holpert ein Werbeblatt mit den mehr oder weniger ausgeprägten EDV-Kenntnissen zusammen. Es sieht inzwischen nicht mehr so selbstgestrickt aus, wie es vielleicht früher mal ausgesehen hat, aber ich würde es noch nicht als professionell bezeichnen. Die Strategie, die wir verfolgen, möglichst viele, möglichst neue Leute damit ansprechen. Wenn man sich das dann im Einzelnen anguckt, geht die Strategie nicht immer so richtig auf. Das Material ist nicht unbedingt immer geeignet, diese Funktion zu erfüllen" (E1 96, 35.4).

Auch wenn sie es selbst nicht so bezeichnen würde, hat die Eigendorfer BVHS E3 dennoch eine Strategie entwickelt. Wie schon im Unterkapitel „Angebotspolitik" (S. 200) dargestellt, hatte sie große Probleme, ihre Programmhefte zu vertreiben. Aus dieser Not heraus musste sie einen Weg für die Bewerbung ihrer Veranstaltungen finden. Zum einen verstärkte sie ihre Pressearbeit, zum anderen entwickelte sie „drei Ansätze zur Selbsthilfe". Sie erkannte erstens: „Wir müssen raus", zweitens: „Wir müssen dahin, wo die Leute sind," und drittens: „Wir brauchen eine aktuelle Alltagsorganisation" (E3 96, 35.15). Diese „Erkenntnisse" setzte sie praktisch um und organisierte Prospektständer aus Plexiglas (12 cm x 20 cm x 12 cm), die sie mit dem VHS-Logo bedrucken ließ. Dann erstellte sie themenorientierte Flyer für verschiedene Bereiche wie EDV, Film/Foto/Video, Frauen, Gesundheit, Kunst und Kultur, bestückte damit diese Ständer und deponierte 75 an entsprechend passende Orte wie Gesundheits-, Öko- und Kulturläden. Ursprünglich wollte sie die Ständer punktuell für Sonderflyer nutzen, um öfter als nur bei der jährlichen Programmveröffentlichung für die Kurse zu werben. Doch als der erste Flyer mit Auszügen aus dem Jahresprogramm uner-

wartet gut angenommen wurden, fiel die Entscheidung, diese Art Flyer zweimonatlich zu aktualisieren. Denn eine Werbeerfolgskontrolle in einzelnen Kursen ergab: „Fast die Hälfte kam über solche Zusatzprospekte. Das hat uns bestärkt, das weiter zu machen" (E3 96, T 76-79). Für die zweite Aktion ist an 75 bis 100 Ständer gedacht, womit die potenziellen ca. 130 Deponiermöglichkeiten noch nicht einmal ausgeschöpft sind. Für die Zukunft ist der Einsatz von etwa 170 Ständern geplant: „Unsere Hoffnung ist, dass wir Leute ansprechen, die noch nie bei uns waren, kann ich auch an Einzelfällen belegen" (E3 96, 35.16). Die Realisierung vieler guter Ideen scheitert jedoch am Geld, sonst würde die BVHS-Leitung E5 die Werbung weiter ausbauen. Ihre Strategie würde sein, „unseren bescheidenen Folder schick machen und in alle Haushalte kostenlos schicken mit der Info ‚Das Programm ist ein erstes Angebot mit allen Informationen, das muss man sich kaufen'. Danach über einen guten Vertrieb werben und neu erinnern" (E5 98, 29.1). Auch die Kommberger VHS hatte mal eine Werbestrategie entwickelt:

> „Bei Überlegungen, wie kann man Sachen besser anbieten oder bekannter machen, müssen wir ganz schnell einsehen, wir können nicht mehr machen. Einfach, weil wir das nicht schaffen würden personell. Wir hatten mal von zwei Jahren eine relativ interessante Vortragsreihe gestartet zusammen mit Ärzten aus dem Klinikum. Für diese Reihe insgesamt wollten wir werben, wir hatten uns überlegt, es wäre ja günstig, wenn man in den Arztpraxen Zettel auslegt. Dann haben wir ins Telefonbuch geguckt und die Masse der Praxen hat uns derart erschlagen, dass wir wussten, wir schaffen es nicht, wir können nicht 250 Praxen abzählen, hinbringen, verteilen lassen" (K 96, 35.0).

Angesichts der Unmöglichkeit, alle Kommberger Praxen mit Flyern auszustatten, wurde nicht ein Kompromiss gewählt – nur 50 von 250 Wartezimmern zu kontaktieren –, sondern frustriert gänzlich auf Werbung verzichtet. Das Ziel einer Werbestrategie ist jedoch nicht, alle Praxen zu bestücken, sondern Teilnehmer/innen zu werben. Auch da hätte es Lösungen gegeben: Jedes Quartalsende müssen alle Ärztinnen und Ärzte für die Abrechnung zur Kassenärztlichen Vereinigung. Über diesen Weg hätte man – frühzeitig – eine Verteilung organisieren können. Im zweiten Interview wird von einer realisierten Werbe-Maßnahme berichtet.[34] Neuerdings gibt es Gutscheine für VHS-Kurse, die entsprechenden Werbeblätter waren in den Unterrichtsräumen zu sehen. Die Serie erschien in drei Varianten und war auf die jeweiligen Seminar- und Fachräume (EDV, Gesundheitsbildung) abgestimmt:

„Wirklich nett und pfiffig diese Handzettel. Da haben wir für unsere Gutscheine geworben: ‚Es wäre eine schöne Möglichkeit, es zu Weihnachten zu verschenken.' Gutscheine gibt man immer, aber spezielle Werbung dafür machen wir nicht immer, damit man sich nicht so müde guckt, sondern vor Ostern, oder vor Weihnachten, wenn die Leute was verschenken wollen" (K 98, 35.1).

– Kontinuierliche Werbeformen

Neben diesen außergewöhnlichen Werbemaßnahmen gibt es kontinuierliche Formen, auf das VHS-Angebot aufmerksam zu machen. Alle vier untersuchten Volkshochschulen nutzen Plakate, Handzettel und Flyer, um über diese Medien (potenzielle) Teilnehmer/innen anzusprechen. In zwei der untersuchten Volkshochschulen – Pilotstadt und Eigendorf – gibt es jeweils bei Erscheinen der Programmhefte auch Plakate. In Pilotstadt ist der Turnus halbjährlich, in Eigendorf zu Untersuchungsbeginn jährlich, nach Umstellung auf Semesterhefte ebenfalls halbjährlich. Kommberg und Gemeinheim plakatieren monatlich, was ein enormer Zeit-, Arbeits- und finanzieller Aufwand ist. Auch hier gibt es keinerlei Werbeerfolgskontrolle, was jedoch auch schwierig ist, denn Erkenntnisse aus der Werbeforschung besagen, dass „das Plakat ... nur geringe Kontaktzeiten [hat] und ... daher in erster Linie der Fundierung und Aktivierung von Erinnerung dienen [kann]" (Rogge 1996, S. 281).

Neben dem Programm setzen alle vier Volkshochschulen Sonderprospekte, Faltblätter, Flyer und Handzettel ein. In Eigendorf zum Beispiel gibt es pro Semester zentral zusammengestellte Sonderdrucke, welche die regionalen Angebote umfassen. Diese sind themen- und zielgruppenspezifisch konzipiert: berufliche Bildung, Bildungsurlaub, zum Jahresschwerpunktthema und für Frauen. Auch zum Umzug der BVHS E4 wurde ein Sonderdruck produziert und ganz gezielt in der Nachbarschaft verteilt. Die Handzettel dienen vor allem der „Einzelkurswerbung, entweder weil sie [die Kurse, S. M.] nicht voll werden oder weil sie so neu sind, dass man sie im Programm nicht sucht bzw. erwartet" (E5 96, 6.1). All diese Werbemittel werden in (über-)regionale Verteiler gegeben und verschickt mit der Bitte um Aushang bzw. Auslage. Multiplikatoren werden darüber hinaus gebeten, gezielt Personen anzusprechen. In den Verteilern sind kooperierende öffentliche Einrichtungen wie Schulen, Jugendhäuser, Stadtteilarbeitskreise (z. B. in sozialen Brennpunkten), soziale Einrichtungen wie Nachbarschaftstreffs, Elternschulen und Streetworker sowie Einkaufszentren und -straßen rund um die VHS – grundsätzlich Zentren, wo viele Leute hinkommen. Daneben gibt es auch zielgruppenspezifische Verteiler für Deutsch als Fremdsprache und Frauen-,

Kultur- sowie Politik-Verteiler. Die BVHS E3 hat ihre Aufsteller mit allgemeinen Informationsblättern zusätzlich auch auf Tresen in Schwimmbädern, Bäckereien, Reinigungen etc. platziert, und die VHS Gemeinheim legt bei den Einwohnermeldeämtern Hinweise auf die Volkshochschule und ihre Angebote aus. Schließlich nutzen die Volkshochschulen noch ihre eigenen Werbeflächen in den Räumen, vorm Haus und in Schaukästen.

Die meisten Anstrengungen in Richtung Werbeflächennutzung gehen von der VHS Gemeinheim aus. Sie bewirbt ihr Angebot über drei große Schrifttafeln, die an zentralen Orten in Gemeinheim (z. B. am Hauptbahnhof) stehen. Diese Tafeln bestückt sie täglich mit aktuellen Informationen. Sie ist auch als einzige der vier Volkshochschulen im Videotext zu finden. Auf fünf Seiten ist sie dort für jeweils 20 Sekunden und seit Ende der Untersuchung auch im Internet mit ihrer Homepage anzutreffen.

Die bisher vorgestellten Maßnahmen sind der klassischen Werbung zuzurechnen. Darüber hinaus gibt es jedoch VHS-spezifische Werbeformen wie Aufsuchende Bildungsarbeit. Sie ist eine sehr effektive „Maßnahme", um Erstteilnehmer/innen anzusprechen. Diese kosten- und zeitaufwendige Form praktiziert allerdings nur eine Eigendorfer BVHS (E7). Sie konzentriert ihr Engagement auf Bildungsungewohnte des sozial benachteiligten Stadtteils Eigenstein:

> „In der Werbung wenden wir uns gerade an die, die weniger zu uns kommen. Die sozial bedürftige Schicht findet viel schwerer zu uns. Kommen, wenn, mit Zeitverzug, wenn die Kurse schon voll sind. Wenn eine Werbung läuft, sind manche sofort da, besetzen die besten Plätze, die anderen haben das Nachsehen. Deswegen haben wir Kurse ganz bewusst in bestimmte Stadtteile gelegt wie in Eigenstein, um der Bevölkerung dort etwas auf die Beine zu helfen, sie zu privilegieren" (E7 96, 42.1).

Dennoch ging das Konzept noch nicht ganz auf: „Kurse in Eigenstein waren hauptsächlich mit Leuten aus den umliegenden besseren Gegenden wie Reichdorf belegt. Dann fragte der Kurs, ob er nicht nach Reichdorf könnte. Da haben wir schon unsere liebe Schwierigkeit" (E7 96, 42.1). Für die Eigensteiner gibt es zudem ein Sonderprojekt, das sich gezielt an die „bedürftige Klientel" wendet. Für sie gibt es Sonderbedingungen und eine vorgeschaltete Beratung, die u. a. sicherstellt, dass Teilnehmer/innen aus anderen Stadtteilen nicht vorgezogen werden. Bedauerlicherweise wurde dieses Projekt im Laufe der Untersuchung

aus Kostengründen personell ‚abgespeckt'. Auch die Hausbesuche wurden während des Untersuchungsverlaufs wegen der Sparmaßnahmen sukzessive reduziert. Anlässlich der Neugründung ihrer BVHS Anfang der 1990er Jahre machte auch die Leitung E1 mit ihren Mitarbeiter/innen Hausbesuche. Das Gros ihrer Stammkundschaft führt sie auf diesen Werbeweg zurück. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte sie dafür jedoch keine zeitlichen Ressourcen mehr, was sie sehr bedauert, weil sie vom Erfolg Aufsuchender Bildungsarbeit überzeugt ist.

Werbung in der Volkshochschule ist vielfältig. Die VHS-Leute sind hier kreativ und ständig werberisch im Einsatz. Wie stark die persönliche Verbundenheit zur eigenen Einrichtung ist, zeigt sich darin, dass der überwiegende Teil der interviewten VHS-Leiter/innen Teilnehmer/innen in seiner Freizeit durch persönliche Kontakte (z. B. im Gespräch in der Sauna) wirbt. Auch Kursleiter/innen bringen Teilnehmer/innen mit.

– Anzeigenschaltung

Die gesamte VHS Eigendorf praktiziert Anzeigentausch mit Zeitungen (z. B. einer Zeitung von Obdachlosen), Zeitschriften und Verlagen (aus dem Senior/innen- und Jugendbereich). So werden im Rahmen von Gegengeschäften mit Kooperationspartnern kostenneutral Anzeigen geschaltet. Anzeigen, für die sie regulär zahlen muss, favorisiert sie weniger. Dies sind dann entweder Anzeigen für zielgruppenspezifische Angebote in einschlägigen Zeitschriften (Stadtzeitungen mit jugendlicher Leserschaft) oder „Gefälligkeitsanzeigen in Schülerzeitungen". Diese hängen vom Engagement der einzelnen BVHS-Leitungen ab. Im Verlauf der Untersuchung stieg jedoch das Interesse der Eigendorfer/innen an Anzeigenschaltung. Im Vorfeld ihres Umzugs diskutierte die BVHS E4, ob sie das Geld statt in einen Sonderdruck in eine Anzeigenserie investieren sollte. Weil sie nicht sicher war, ob diese Maßnahme so erfolgversprechend wie ein Print ist, entschied sie sich vorerst für Letzteren (s. o.): „Anzeigen haben wir einmal versucht. Wir müssen weitere Versuche machen, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen" (E4 98, 35.8). Auch eine andere BVHS-Leitung liebäugelt mit diesem Werbemittel: „Als der Etat aufgestockt wurde, dachten wir, wir könnten uns Anzeigen leisten. Jetzt wurde er wieder zurückgefahren" (E7 98, 12), weshalb sie davon wieder Abstand nahm. Auch die BVHS E5 hat „mal kleinere Anzeigen geschaltet, aber selten. Würde ich gerne forcieren, weil der Erfolg ziemlich groß ist" (E5 96, 35.2).

Zu Anfang der Untersuchung übernahm noch die ÖA-Person für VHS-übergreifende Anzeigen das Texten und Gestalten am PC. Etwa in der Mitte der Untersuchung beauftragte sie damit dann einen Graphiker bzw. eine Agentur. Die regionale Anzeigengestaltung machen die Mitarbeiter/innen der BVHSn, die Desktop Publishing beherrschen. Die Frage, ob es sinnvoll ist, zentral eine Druckvorlage zu erstellen, wurde noch nicht endgültig beantwortet – was im Sinne einer ausgewogenen CI eigentlich keine Frage sein dürfte. Vorläufig werden die Anzeigen jeweils neu von Mitarbeiter/innen der BVHSn gestaltet, wobei sie sich dabei auf ihren „gesunden Menschenverstand" verlassen müssen:

> „Wie vorhin beim Marketing im kaufmännisch engeren Sinne ist es bei der Anzeigengestaltung so, dass wir das im Grunde nicht von der Pike auf gelernt haben. Irgendwie wächst man dann da rein, und man verbessert sich im Laufe der Zeit. Man sieht, dass es professioneller sein könnte, wenn man a) die entsprechenden Mittel und b) die entsprechenden Qualifikationen hätte und die entsprechende technische Ausstattung. So versucht man immer, das Vorhandene zu optimieren, aber optimal wird es deswegen noch lange nicht" (E1 96, 35.5).

Auch die VHS Gemeinheim hat bereits Erfahrung mit Anzeigenschaltung gesammelt. In der Gemeinheimer Tageszeitung startete sie einmal eine Anzeigenkampagne.[35]

> „Anzeigenschaltung ist eine schwierige Sache, weil sie an der Qualität der Zeitung, mit der sie gemacht wird, hängt. Wir haben im Moment ein Problem mit der Gemeinheimer Zeitung. Anzeigen müsste man im redaktionellen Teil machen, das können wir uns aus finanziellen Gründen nicht erlauben" (G 98, 35.34).

Dennoch ist sie in der Tageszeitung drei- bis viermal im Jahr zu bestimmten Themen, wie Arbeitslosigkeit oder Weiterbildung, mit einer Anzeige vertreten. Sie arbeitet auch hier sehr professionell. Dies lässt sich damit belegen, dass ihr VHS-Logo neben vielen anderen Firmenzeichen in der Redaktion archiviert ist. Denn oftmals tritt unter Termindruck das Problem auf, schnell eine Anzeige texten zu müssen. Liegt das Logo der Redaktion nicht vor und kann es auch nicht per eMail versendet werden, wird auf das Logo verzichtet, damit wenigstens die Anzeige ‚untergebracht' ist. Es muss nicht näher erläutert werden, dass der Erkennungswert ohne Logo sehr gering ist.

Die VHS Kommberg schaltet zweimal pro Jahr Anzeigen in der Kommberger Zeitung, wenn es eine Beilage zu beruflicher Weiterbildung oder Gesundheitsbildung gibt:

„Dann besteht das aus ein paar Artikeln und hauptsächlich Werbung oder Anzeigen von Anbietern in diesem Feld, und dann werden wir schon auch immer angesprochen, ob wir was machen wollen. Wir machen es im Grunde genommen dann, wenn wir Geld haben, nicht weil wir uns davon sehr viel versprechen; eigentlich nur, um zu dokumentieren, wir sind auch dabei. Ich glaube nicht, dass diese Anzeigen sehr viel bringen" (K 96, 35.0).

Die Anzeigen werden von der Leitung und/oder den Mitarbeiter/innen der VHS Kommberg gestaltet. Die konkrete Zuständigkeit variiert und ist kontextgebunden. Zum Teil gibt es Druckvorlagen, die angebotsabhängig überarbeitet werden, zum Teil werden die Anzeigen neu konzipiert. Im zweiten Interview berichtet die Kommberger VHS-Leitung von einem ‚Experiment': Sie begann, in einem Monatsheft mit Veranstaltungshinweisen zu inserieren. Dafür erhielt sie im Gegenzug einen Bericht über die VHS im redaktionellen Teil: „Sofort danach haben sich die drei Konkurrenzblätter gemeldet, ich hätte noch mindestens drei Anzeigen schalten können, das wäre mir zu teuer geworden. Dann waren die zum Teil beleidigt" (K 98, 36.0). Für die VHS ist nicht nur das Inserieren eine neue Erfahrung, sondern auch das Umworben-Werden von den Herausgebern der anderen Monatshefte. Dass auch hier wieder einmal das Geld darüber entscheidet, ob neue Kooperationen eingegangen werden können, ist Ausdruck der finanziellen Notlage.

Alle außer Pilotstadt schalten Anzeigen, entweder selbst finanziert oder auf Tauschbasis. Wenn finanzielle Ressourcen vorhanden wären, würde der Großteil der Eigendorfer BVHS-Leiter/innen mehr Anzeigen schalten. Auch hier zeigt sich, dass sich die meisten noch im Ausprobierstadium befinden nach dem Motto „Learning by doing". Auf dem höchsten professionellen Niveau arbeitet die gGmbH. Sie hat auch die meiste Erfahrung von allen. Problematisch ist allerdings, dass nie kontrolliert wird, inwieweit die Anzeigenschaltung sinnvoll ist.

– Werbespots

Zwischen dem Norddeutschen Rundfunk (NDR) und den vier VHS-Landesverbänden Hamburgs, Mecklenburg-Vorpommerns, Niedersachsens und Schleswig-Holsteins besteht eine Kooperation. Der NDR sendet im Gegengeschäft mit den Volkshochschulen des gesamten Sendegebiets (Anzeigen in den VHS-Programmen) VHS-Rundfunkwerbespots. An dieser Kooperation sind die Volkshochschulen Kommberg und Eigendorf über den gesamten Untersuchungszeitraum beteiligt. Insgesamt

werden die Spots etwa zwölfmal in den ersten zwei Wochen zu Semesterbeginn vor- und nachmittags geschaltet. Allerdings haben die Volkshochschulen darauf keinen Einfluss: „Was die Schalträume betrifft, so sind wir auf den Goodwill angewiesen, weil das auf freiwilliger, gegenseitiger Absprache basiert“ (E8 96, 38.1). In einem Werbespot tippt ein Mann verzweifelt auf der Tastatur seines Computers herum. Er: „Froni!“ Sie: „Drück’ doch mal hier. Ich muss jetzt los zur Volkshochschule.“ Off: „Die Volkshochschulen.“ So weit zu erfahren war, stammen die Spots vom Baden-Württembergischen Landesverband, der sie dort einer Agentur in Auftrag gab. Innerhalb des Untersuchungszeitraums entwickelten die norddeutschen Landesverbände eigene Hörfunkspots, die nach Untersuchungsende auch gesendet werden sollten.

Die Kommberger VHS-Leitung über die Spots: „Die sind ausgesprochen nett geworden. Die Botschaft, egal ob jung, ob alt, egal in welcher Familiensituation. Ach, man kann doch mal wieder zur VHS gehen“ (K 96, 36.0). Auch mit den Sendezeiten ist sie äußerst zufrieden. Die Eigendorfer VHS-Leitung erinnert den Computer-Spot mit der Zielgruppe Männer (s. o.): „Normalerweise blende ich ja aus, wenn ich im Auto Radio höre und wenn die Spots kommen. Ich habe mich jedenfalls freudig erregt dann. Es war der erste, dem ich richtig zugehört habe, fand ich ganz witzig“ (E6 97, 38.2). Während in Eigendorf die Werbespots zu Untersuchungsanfang nur im öffentlichen Rundfunk (etwa 12 Schaltungen) zu hören waren, wurden sie ab Mitte der Untersuchung auch von einem privaten Radiosender (etwa 30 Schaltungen) zu Semesterbeginn gesendet. Im Gegenzug erhält auch der Privatsender eine Anzeige im Eigendorfer VHS-Programmheft.

Auch die Gemeinheimer VHS ist an landesweiten, zentral gesendeten Rundfunk-Werbespots beteiligt, die jeweils im Herbst gesendet werden und auch auf Gegenseitigkeit basieren. Lediglich Pilotstadt wirbt nicht mit Radiospots. Ihr Landesverband kooperiert nicht mit dem öffentlichen Rundfunk. Dafür ist sie die einzige der untersuchten Volkshochschulen, die in der Kinowerbung mit einer Anzeige vertreten ist.

Ein Volkshochschulverband sendete zwei Jahre lang sogar TV-Werbespots. Die 30-Sekunden-Spots liefen im ARD-Vorabendprogramm. Aus Kostengründen – kein Gegengeschäft – musste die Fernsehwerbung zum Bedauern der Verbandsdirektorin eingestellt werden. Eine Marktforschung wurde nicht in Auftrag gegeben: „Wir können nicht feststellen, ob der Verkauf dadurch besser wird, so lässt sich das bei einer VHS

nicht messen. Eine Firma misst das ganz primitiv. Vor der Werbung, nach der Werbung" (L 96, 38.2). Ihr standen lediglich die Reaktionen der Konkurrenz als Indikator zur Verfügung: „Die Spots sind von der Konkurrenz negativ beurteilt worden, d. h. es war sicher ganz positiv" (L 96, 38.2), meint sie. Sie selbst war von den Spots begeistert, weil es „ein lebendiges Bild vermittelt hat über das, was Volkshochschulen alles zu bieten haben" (L 96, 38.2). Die Eigendorfer Volkshochschule würde auch gerne Fersehspots produzieren, für die sie schon Storyboards parat hätte. Aus finanziellen Gründen konnte sie jedoch weder die Produktion noch die Ausstrahlung innerhalb des Untersuchungszeitraums realisieren. Somit war die VHS Gemeinheim als einzige der vier untersuchten Volkshochschulen an Fernsehwerbung beteiligt.

Auch hier gibt es wieder Werbung ohne Erfolgskontrolle. Wenngleich die Einwände berechtigt sind, dass Werbeerfolgskontrolle im Dienstleistungssektor schwieriger ist als im Konsumgüterbereich, so hätte doch eine repräsentative Auswahl von Volkshochschulen eine Statistik der Anrufer/innen z. B. je eine Woche lang vor und nach der Werbung erstellen können, um zu testen, inwieweit die Nachfrage stimuliert wurde. Eine Rechtsformabhängigkeit mit Bezug zur Schaltung von Werbespots ist nicht gegeben, da diese Spots auf Landes- und nicht VHS-Ebene geplant werden.

– Giveaways

Giveaways sind kleine Werbegeschenke, die zur Sympathie-, Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerbung an Kunden abgegeben werden (vgl. Allendorf 1981, S. 117). Ihr Einsatz ist eine sehr kostspielige Angelegenheit und ihre Sinnhaftigkeit empirisch noch nicht bestätigt. Denn die vermeintliche Nachhaltigkeit dieses Werbemittels ist zweifelhaft, landen Taschenspiegel, Schlüsselanhänger oder Taschenlampen doch meist schnell in der Schublade. Wenn überhaupt, dann sind praktische Arbeitsmittel wie Blöcke, Kugelschreiber, Bleistifte oder Radiergummis zu empfehlen, da sie zumindest genutzt werden. Doch inwieweit Giveaways tatsächlich Kunden an ein Unternehmen binden, ist noch nicht erwiesen. Sie werden gerne mitgenommen, weil sie ein Geschenk sind. Eine Verpflichtung, sich dem Unternehmen dafür durch Konsum seiner Produkte erkenntlich zu zeigen, fühlt der Verbraucher nicht. Wenn die „kleinen Geschenke" schon nicht ihre Funktion als Kaufverpflichtung erfüllen, so bleiben sie doch ein beliebter steuerlich absetzbarer Werbeposten.

Von den Interviewpartner/innen wollte ich wissen, was sie von Giveaways halten und ob sie dieselben einsetzen. Aus ihrer langjährigen Erfahrung schätzt die Verbandsdirektorin den Komplex durchaus richtig ein: „Ich habe mal was von 'nem hochrenommierten Institut gelesen. Ihr Vorschlag für die VHS: T-Shirts und Luftballons. Ist lustig, aber bringt nicht viel. Es entsteht keine Bindung. Es wird sehr überschätzt" (L 96, 35.37). Von den vier untersuchten Volkshochschulen setzen nur Eigendorf und Gemeinheim dieses Werbemittel ein. Die Eigendorfer haben Leinentaschen, Tassen, Jahreskalender (ca. 9 x 6 cm), Holzstifte und Kugelschreiber mit VHS-Logo im Sortiment. Zum Teil ist die Existenz der Giveaways auf das Engagement einzelner BVHS-Leiter/innen zurückzuführen, die mit der Umsetzung einer Idee (z. B. Jahreskalender, Tasse) begannen, die dann zentral von der ÖA-Person aufgegriffen und fortgesetzt wurde. Prinzipiell fällt die Beschaffung der Werbeträger jedoch in den Zuständigkeitsbereich der ÖA-Person. Der Einsatz der Giveaways wird sehr unterschiedlich in den einzelnen BVHSn gehandhabt und hängt von der persönlichen Überzeugung ab. Eine BVHS-Leitung arbeitet im Unterschied zu ihren Kolleg/innen besonders gerne mit den Jahreskalendern, auf denen die Adresse und die Öffnungszeiten der BVHS sowie die Ferienzeiten der Eigendorfer Volkshochschule zu finden sind: „Das kriegen alle Kursleiter in Bergen für ihre Teilnehmer mit. Wenn sie frisch in die Kurse kommen, liegt's hier immer aus in der Anmeldung und überall wo wir hingehen" (E1 96, 38.0). Eine andere BVHS-Leitung veranstaltet um ihre Giveaways einen regelrechten Kult. Sie war maßgeblich an deren Anschaffung beteiligt und macht innerhalb der Eigendorfer Volkshochschule davon auch am meisten Gebrauch. Auch in ihrer Cafeteria können die Giveaways erworben werden. Buchhalterisch korrekt werden sie dort über dem Einkaufspreis, hier mit 25 % Aufschlag, verkauft. Genauso unterschiedlich wie der Einsatz wird die Notwendigkeit der Anschaffung weiterer Giveaways eingeschätzt. Ein Teil hält sie für überflüssig, ein Teil würde das Sortiment gerne erweitern. Innerhalb der Untersuchung wurden jedenfalls keine zusätzlichen Giveaways angeschafft.

Die VHS Gemeinheim hat in ihrem Giveaway-Programm T-Shirts, Regenschirme und Bleistifte mit VHS-Logo. Diese können in der Volkshochschule und zweimal im Jahr auf der Verkaufsausstellung der VHS-Kunsthandwerkerkurse erworben werden.

Auch hier sind die beiden VHSn mit ‚freier' Rechtsform im Vergleich zu den kommunalen weiter fortgeschritten, wenngleich sie nicht

sicher wissen, inwieweit Giveaways sinnvoll sind. Ihre Auswahl ist angemessen, weil es sich um Nutzgegenstände handelt.

– Messeauftritte

Auf einer Weiterbildungsmesse präsentierte sich die VHS Eigendorf mit ihren Nachbarvolkshochschulen auf einem 60 bis 70 Quadratmeter großen Messestand:

> „Unser Stand war ständig belagert, während andere Stände Durchgangsstände waren. Wir waren das größte und renommierteste Unternehmen und haben überproportional viel Zuspruch erhalten bzw. Nachfragen erhalten. Die nächste Messe besuchen wir wieder in Zusammenarbeit mit den Nachbarvolkshochschulen. In dieser Kooperation stand Aufwand und Ertrag in einem relativ guten Verhältnis" (E8 98, 35.28),

erklärt die ÖA-Person. Auf einer Messe für Konsumgüter und Dienstleistungen mit der Zielgruppe Familie hingegen war die Resonanz auf die VHS wesentlich schwächer und „der Aufwand gemessen am Erfolg zu groß. Leute wollen Vergnügen haben und interessieren sich kaum für Bildungsangebote" (E8 98, 35.27).

Zum Zeitpunkt des ersten Interviews plante die VHS Gemeinheim ihre Teilnahme an der „größten regionalen Messe Europas". Diese öffnet ihre Hallen für zehn Tage und erwartet eine halbe Million Besucher/innen. Stolz verkündet die VHS-Leitung: „Mir ist gelungen, dass wir zum ersten Mal bei dieser Messe teilnehmen" (G 97, 35.32). In Kooperation mit anderen Volkshochschulen wird sie sich auf einem 95-Quadratmeter-Stand präsentieren. Die Einrichtung des Standes und die Standmiete übernimmt ein großer Autohersteller. Dort will die VHS „einen Computer aufstellen mit dem Gesamtangebot aller Volkshochschulen, die ausstellen. Den Besuchern können wir dann über ihr Programmangebot vor Ort Auskunft geben. Adresse wird gespeichert, Angebot ausgedruckt. Später wird ein Programm der jeweiligen VHS an die gespeicherte Adresse gesandt" (G 97, 35f.). Nach dieser anfänglichen Euphorie war es im zweiten Interview besonders spannend zu erfahren, inwieweit sich die Pläne realisieren ließen. Doch die Teilnahme an der Messe

> „war ein Schlag ins Wasser. Die Tatsache, dass wir da waren, war großartig. Die Leute wollten nicht stehen bleiben, um mit uns ins Gespräch zu kommen. Sie haben sich lediglich Prospekte und einen Arbeitsplan eingepackt. Wenn wir das Zeug vor den Toren verteilt hätten und keinen Stand gehabt hätten, wären wir genauso weit gekommen. Wir haben zu spät gemerkt, dass unser Stand eingeigelt war. Visà-vis war eine sektenartige Gruppe, die versucht hat, die Leute reinzuzerren, so

dass die Leute so schnell wie möglich versucht haben, daran vorbeizukommen" (G 98, 35.35f.).

Frustriert zieht sie aus diesem Erlebnis ihre Konsequenzen:

„Das machen wir nicht mehr. Die Kollegen sind nicht bereit, eine variierte Erfahrung zu machen. Die Kollegin, die Tanz macht, tritt ohnehin zwei- bis dreimal mit verschiedenen Gruppen auf der Messe beim Fernsehen auf. Das bringt uns zehnmal mehr, als wenn ich acht Tage dort rumhäng' und mich zu Tode ärgere, dass die vorbeirennen, weil die Zeugen Jehovas auf der anderen Seite stehen" (G 98, 35.36).

Wäre die VHS stärker in die Vorbereitung mit Standorganisation und -aufbau eingebunden gewesen, wäre dieses Problem vielleicht nicht entstanden. Durch die kostenfreie Ausstellungsfläche und den Stand war sie in einer passiven und abhängigen Position. Ob sie das Problem hätte antizipieren können, bleibt dennoch fraglich. Jedoch hätte sie bei der Wahl eines Standortes die Option gehabt, sich über die Nachbaraussteller zu informieren, und spätestens beim Aufbau erste Bekanntschaften gemacht. Eventuell hätte sie durch Stellwände einen neuen Messezugang improvisieren können. So zeigt sich, dass Sponsoring auch ambivalente Seiten hat: Dankbarkeit und Anstand verbieten in der Regel, den schlechten Standort beim Veranstalter zu reklamieren. Außerdem hätte die VHS weder eine Mietminderung fordern noch mit sonstigen Sanktionen aufwarten können. Auch der geplante Computerservice mit Adressspeicherung und Aussendung verfehlte seine Wirkung: „Wir haben eine ganze Menge von Leuten erreicht. Aber wir dachten, wir würden irgendwas dazugewinnen. Die Leute wollten von der Gemeinheimer VHS nix. Die fragten, ob ihre Volkshochschule es genauso macht wie wir" (G 98, 35.36f.). Einen zweiten Auftritt auf der „größten regionalen Messe Europas" wird es also nicht mehr geben. Die Mitarbeiter/innen weigern sich, daran ein weiteres Mal mitzuwirken. „Die haben mir auch gesagt, das wäre alles meine Idee gewesen. Ich habe alles gegen mich gelten lassen müssen" (G 98, 35.36). Um nicht ganz auf eine Präsenz in der nächsten Saison verzichten zu müssen, wird sie am „Stadtstand" Prospekte auslegen.

Nur die selbstständigeren Volkshochschulen – Gemeinheim und Eigendorf – präsentieren sich auf Messen und tragen hierfür auch das ‚unternehmerische Risiko'. Die beiden kommunalen wagen diesen Schritt nicht. Für die Volkshochschulen wäre auf alle Fälle notwendig, die Bedeutung solcher Messeauftritte in der Teilnehmerschaft zu recherchieren. Auch hier gab es wieder einmal keine Werbeerfolgskontrolle.

– Externe Beratung

Wenn es schon an Marketing-Know-how fehlt, aber der Wille zu werben vorhanden ist, besteht die Möglichkeit, sich von Einzelpersonen, z. B. PR-Beratern, oder Werbeagenturen extern beraten zu lassen.

Auf Gesamt-VHS-Ebene arbeitet die Eigendorfer VHS punktuell mit Externen zusammen. Sie splittet ihre Werbeaufträge und vergibt sie wahlweise an eine Werbeagentur und Graphiker/innen. Gelegentlich ‚zwingt' sie beide zur Zusammenarbeit. Diese Entscheidung resultiert zum einen aus der Tatsache, dass es in Eigendorf kaum Agenturen gibt, die Erfahrungen mit Bildungseinrichtungen haben. Zum anderen ist es eine finanzielle Frage: „Ich habe festgestellt, dass ich mir's zum Teil nicht leisten kann, weil es teurer wird, als wenn ich's über einen Einzelvertrag mit einem Graphiker laufen lasse" (E8 98, 37.2). Zum Zeitpunkt des ersten Interviews begann gerade die Zusammenarbeit mit der Agentur. Sie übernahm die Gesamtherstellung (Gestaltung, Layout, Druckauftrag) der Hauszeitung und die Produktion der Jahresberichte: „Da gebe ich Hilfestellung, vermittle das Konzept, führe in den Bereich ein, und die setzen professionell um. Ich erstelle die Druckvorlage" (E8 96, 37.1), erläutert die ÖA-Person. Im zweiten Gespräch ist zu erfahren, dass die Agentur inzwischen mit mehreren „kleinen Geschichten" (E8 98, 37.2) beauftragt wurde, u. a. mit der Produktion von Hörfunkspots. Die VHS Eigendorf spricht von einer „insgesamt positiven Zusammenarbeit" (E8 98, 37.2). Auch die BVHS E4 holte sich für ihren Umzug von einer kleinen PR-Agentur Rat: „Da haben wir ein bisschen investiert und haben eine Agentur reingenommen, die uns sehr dosiert geholfen hat. Diese Hilfe war ihr Geld um Vielfaches wert, sonst hätten wir das nicht so gut, so anerkannt, so professionell geschafft. Das war ein ganz guter, richtiger Schritt, in die richtige Richtung" (E4 98, 37.0). Die grundlegende Idee, den Umzug als Event zu gestalten, kam von der Agentur und wurde in gemeinsamen Gesprächen mit der BVHS weiterentwickelt (vgl. S. 240). Von dieser Zusammenarbeit ist die Leitung E4 immer noch begeistert: „Es hat so gut getan, dieses Umzugsspektakel mit den Profis, mit denen wir fast ein bisschen befreundet sind. Wir haben die engagiert, weil ich die schon aus anderen Zusammenhängen kannte" (E4 98, 35.8). Nach diesem positiven Resultat beauftragte sie eine Akquisitionsagentur mit der Suche nach Sponsorengeldern für die Eröffnungsfeierlichkeiten im Rahmen des Einzugs. Um den Weg als BVHS im Alleingang einschlagen zu können, bedurfte es

allerdings einer „wichtigen, nicht ganz leichten Absprache zwischen der Zentrale und uns“ (E4 98, 37.0f.). Auch eine andere BVHS kann sich eine Zusammenarbeit mit Werbeagenturen vorstellen, aber ihr fehlt der finanzielle Rahmen: „Wenn die VHS in dem Sinne selbstständig wäre, würde ich das tun“ (E5 98, 37.0). Dagegen kann sich die BVHS-Leitung E7 nicht vorstellen, mit einer Werbeagentur zusammenzuarbeiten: „Ich habe noch so viel Selbstvertrauen, dass ich weiß, dass ich das fast genauso gut kann“ (E7 98, 37.1).

Die Gemeinheimer VHS sammelte bereits Erfahrung mit einer Werbeagentur. Ihr Fazit: „Gute Werbeagenturen können unsere Produkte nicht vermarkten. Die Werbeagentur hatte uns vorgeschlagen, eine große Chinawoche zu machen. Hätten wir gerne gemacht, aber das hätte zuviel Personal gebunden, alle Kollegen hätten für 14 Tage ihr Programm vergessen müssen“ (G 98, 37.2f.).

Die VHS Kommberg arbeitet im gesamten Untersuchungszeitraum weder mit einer Werbeagentur zusammen, noch zieht sie es in Erwägung. Externe Unterstützung holt sie sich während des gesamten Untersuchungszeitraums von einem ehemaligen Kollegen – einem Graphiker –, der z. B. Einzeleinladungen gestaltet. Dagegen kann die VHS Pilotstadt weder Erfahrung mit externer Hilfe vorweisen, noch ist dies eine für sie denkbare Option zur Verbesserung der Werbeaktivitäten.

Ein Teil der Erwachsenenbildner/innen meint, Hilfe nicht nötig zu haben, und ist gegen den Rat von außen. Dennoch kann das Vorurteil nicht bestätigt werden, dass Pädagog/innen alles besser wüssten. Die meisten haben eingesehen, dass sie etwas Nachhilfe in puncto Werbung gebrauchen können, und leisten es sich, wenn sie dafür das Geld haben. Die VHS sollte natürlich auch nicht ihr Licht unter den Scheffel stellen und auch offensiv nach Sponsoring fragen. Agenturen könnten die VHS gratis beraten. Ob gesponsert oder bezahlt, den Ideen der Werbeprofis sollten sie skeptisch gegenübertreten. Hinsichtlich der Rechtsform ist ein Gefälle sichtbar: Die ‚freieren‘ Volkshochschulen – Eigendorf und Gemeinheim – haben Erfahrung mit Werbeagenturen und Graphikern, die kommunalen nur vereinzelt mit einem Graphiker.

– Sponsoring[36]

Sponsoring (englisch: für ‚gönnen‘, ‚fördern‘) bedeutet im Marketing „die Verbesserung der Aufgabenerfüllung im sozialen Bereich durch

die Bereitstellung von Geld-/Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen, die damit auch (direkt oder indirekt) Wirkungen für ihre Unternehmenskultur und -kommunikation anstreben" (Bruhn/Tilmes 1994, S. 168).[37]

Die Eigendorfer VHS lässt sich auf Gesamtebene beispielsweise einen Großteil des Vertriebs ihrer Programmhefte von der Stadtsparkasse sponsern. Und der Wochenblatt-Verlag gibt zweimal im Jahr gratis eine Beilage heraus, in der mehrseitig über die VHS berichtet wird. Hiermit erhalten fast alle Eigendorfer Haushalte Informationen über die VHS. Gegen Ende der Untersuchung wurde auch auf Gesamt-VHS-Ebene eine Firma beauftragt, die sich auf die Akquisition von Kooperationspartnern spezialisiert hat. Doch auch die BVHSn kümmern sich regional vereinzelt um Sponsorships. Diese sind jedoch auf freiwilliger Basis und daher von individuellem Engagement abhängig. Die BVHS E1 ließ sich zum Beispiel von der Stadtsparkasse einen Schwingboden im Gesundheitsraum der neuen Außenstelle sponsern. Auch die BVHS E4 hat für alle Umzugs-Helfer/innen Schokoriegel als Spende einer Drogeriekette „abgezockt" (E4 98, 38.1). Die Eigendorfer scheinen Freude am Sponsoring zu haben. Die BVHS-Leitung E1 würde gerne mehr solcher Projekte in Angriff nehmen und Sponsoring systematisch betreiben, doch ihr fehlen zeitliche Ressourcen. Während sie keine Berührungsängste mit Sponsoring hat, erklärt die BVHS-Leitung E3, dass ihr das immer noch peinlich sei. Sie hätte gerne eine Fortbildung, in der sie ihre Hemmungen abbauen kann: „Das ist hier schwierig. Das Denken ist nicht sehr ausgeprägt. Von dem Denken kann man sich schwer lösen" (E3 98, 36.1). Anders sieht es bei der BVHS-Leitung E4 aus. Sie hat sich intensiv mit der Thematik auseinander gesetzt und mittlerweile eine Agentur mit der Sponsorensuche beauftragt:

> „Jahrelang habe ich gedacht, das müssen wir mal machen. Ich dachte immer, ich muss mal Kontakte knüpfen. Immer ist es daran gescheitert, dass ich nicht wusste, wann ich das alles machen soll. Dann hab' ich gesagt, jetzt will ich jemanden haben, der das macht und dann muss der eben 45 % von dem, was er holt, kriegen. Dafür muss man Fremdressourcen holen. Dann kommt bei uns natürlich weniger an, aber es kommt viel mehr an als vorher, als nix ankam. Den Weg gehen wir jetzt ganz angestrengt, kostet uns zwar viel Arbeit, aber ich verspreche mir, in aller Vorsicht, 'ne Menge davon" (E4 98, 37.1).

Die VHS Gemeinheim hat bereits sehr viel Erfahrung mit Sponsoring sammeln können. Mit großem Erfolg ließ sie sich von einem schwedischen Konzern für die Dauer eines Jahres Sendezeiten im privaten

Regionalfernsehen sponsern. Welche Ziele sie damit verband und inwieweit diese erreicht wurden, wurde bereits ausführlicher dargestellt (vgl. S. 238ff.). Des Weiteren wurde ihr für einen Messeauftritt sowohl die Standmiete erlassen als auch der Stand von einem Automobilkonzern gesponsert (vgl. S. 253f.). Für das 25-jährige Jubiläum der medizinischen Hochschulwoche ließ sie sich die Renovierung des Festsaals sponsern. In der VHS Gemeinheim ist den Mitarbeiter/innen freigestellt, Sponsorengelder zu akquirieren. Während sie dann die inhaltliche Umsetzung übernehmen, verantwortet die Marketing-Abteilung die Gestaltung. Bei einer gesponserten Anzeigenserie zum Beispiel texten die pädagogischen Mitarbeiter/innen, und die Fachabteilung für Marketingfragen gestaltet sie.

Auch die VHS Kommberg kennt keine Berührungsängste mit Sponsoring. Gelegentlich lässt sie sich für Projekte und Veranstaltungen finanziell ‚unter die Arme greifen'. Bisher ließ sie sich Vorhaben von einer Bank, einer Bürgerinitiative und einem Wirtschaftsunternehmen sponsern. Dabei setzt sie die Spielregeln: „Das ist für mich immer ganz klar, dass die inhaltliche und pädagogische Kompetenz bei uns liegt. Es wird ein Angebot von uns gemacht mit einem bestimmten Inhalt oder mit bestimmten Personen. Und dieses Angebot zu sponsern, kann jemand annehmen oder nicht" (K 96, 39.0). Während des Untersuchungszeitraums gab es partiell Schwerpunktbildungen, aber es kamen keine neuen Sponsoren hinzu.

Die VHS Pilotstadt hatte als einzige der vier untersuchten Volkshochschulen während der Untersuchung keinerlei Ambitionen, sich mit Sponsoring auseinanderzusetzen, und zog es auch nicht in Erwägung.

Aufgrund der schlechten Werbefinanzdisposition kümmern sich alle Volkshochschulen – außer der Pilotstädter – um Sponsoren. Sie entwickeln Ideen und haben gelernt, sie mittels Sponsoring umzusetzen. Der Kontakt zu den Sponsoren ist projektabhängig und besteht meist nur für die Projektdauer. Die meisten Projekte beruhen auf Arbeitsteilung, wie bei dem gesponserten Prospekt: Die Herstellung wird an Profis vergeben und die Konzeption zielgruppenspezifischer Flyer bleibt in VHS-Hand. Diese Kooperationen werden auch unter dem Aspekt eingegangen, Inkompetenzen seitens der Volkshochschule zu kompensieren. Die Volkshochschulen, die mit Sponsoring Erfahrung gemacht haben, wickeln ihre Geschäfte sehr selbstbewusst ab. Sie setzen die Spielregeln und sind dabei weder korrupt noch ängstlich. Eine löbliche

Haltung, bleibt nur die Frage, wie lange sie sich diese „Arroganz" im positiven Sinne erhalten können angesichts ihrer schlechten Haushaltslage. Die Rechtsform betreffend lässt sich schließlich feststellen, dass außer einer kommunalen keine der Volkshochschulen Berührungsängste mit Sponsoring hat. Wenngleich die beiden ‚freien' doch ‚die größten Fische an Land gezogen haben' und hier mehr Geschick vermuten lassen.

Schließlich lässt sich zur Werbepraxis der vier untersuchten Volkshochschulen Folgendes zusammenfassen: Ihre Werbebudgets sind ingesamt sehr gering und lassen kaum Raum für größere Strategien. Hierzu gibt es vereinzelt Ideen, die jedoch nicht alle umgesetzt werden, weil die finanziellen Ressourcen dazu fehlen. Mit etwas Mut ließe sich die eine oder andere Idee dennoch über Sponsorships realisieren, was im Ansatz auch schon genutzt wird. Manche haben diesbezüglich allerdings noch Berührungsängste, könnten sich jedoch vorstellen, diese z. B. in einem Seminar abzubauen. Ansonsten decken die Volkshochschulen die breite Palette der klassischen Werbung ab: vom Plakat und dem Prospekt über den Handzettel bis hin zur Anzeige, zu Werbespots, Giveaways und Messeauftritten, wenngleich die letzten vier Werbeformen gerade von den kommunalen Volkshochschulen schwach bis gar nicht genutzt werden. Dies betrifft im Übrigen auch die Unterstützung durch Externe und Sponsoring. Von den Möglichkeiten des Supports machen hauptsächlich der Eigenbetrieb und die gGmbH Gebrauch. Sicherlich haben sie da oftmals kein zu Ende gedachtes Konzept, können den Erfolg eingesetzter Instrumente und der Fremdleistungen meist nicht belegen, aber sie haben damit begonnen, Erfahrungen zu sammeln. Um das Ganze geplanter und systematischer anzulegen, sollten sie auf alle Fälle – wenigstens vereinzelt – Werbeerfolgskontrollen einbauen, um Kosten und Nutzen der Maßnahmen abschätzen zu können. Hier fehlt noch einiges, um von der kurzfristigen Werbung zu einer Werbestrategie überzugehen. Volkshochschulen müssen unbedingt ihre spezifische Werbung wie Aufsuchende Bildungsarbeit gerade bei Bildungsbenachteiligten weiter praktizieren und sollten nicht aufhören, hier für Ressourcen zu kämpfen. Wenn sie auch keine empirischen Belege für ihre Werbemaßnahmen haben, so ist der vielfältige[38] Einsatz aller Werbekanäle, -mittel und -träger doch gerade deshalb sinnvoll, weil sie damit ihrem Auftrag gemäß die breite Bevölkerung ansprechen.

3.3.4 Distributionspolitik

„Unter Distribution fallen alle Entscheidungen in bezug auf jene internen oder externen Organe, die den Tauschprozeß zwischen Anbieter und Abnehmer (bezüglich der organisatorischen Abwicklung) herbeiführen oder unterstützen" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 118). Mit Distributionspolitik in der VHS ist allerdings nicht die Verteilung[39] der VHS-Programme gemeint. Wäre dies der Fall, wäre die Volkshochschule ein Verlag. Da sie jedoch Weiterbildungsveranstaltungen anbietet, ist das Heft selbst nur das Medium, mit dem die Angebote präsentiert werden. Die Angebote sind die Kurse, daher werden in diesem Kapitel Standorte und Unterrichtsräume, Öffnungszeiten, Anmeldemodalitäten und Serviceleistungen der vier untersuchten Volkshochschulen zur Darstellung gebracht. Nach Raffée/Gottmann gehören Terminwahl und Zeitplanung ebenfalls zur Distributionspolitik (1982, S. 31). Diesbezügliche Teilaspekte wurden bereits im Kapitel „Angebotspolitik" (S. 188ff.) behandelt. Hieran ist zu sehen, wie eng die Verknüpfung der Instrumente im Marketing-Mix ist.

Standorte und Unterrichtsräume

Der Standort der Volkshochschule ist Ort sowohl der „Produktion" als auch des „Verkaufs". Planung, Verwaltung und Durchführung der Kurse finden oft in ein und demselben Gebäude statt. Die Geschäftsstelle sollte zentral liegen und verkehrstechnisch gut erreichbar sein, wenn die Volkshochschule ihrem Anspruch genügen und alle (auch nichtmotorisierten) Bevölkerungsgruppen ansprechen will. Eine optimale Distributionspolitik entspricht also einer gleichmäßigen Verteilung der Unterrichtsstandorte über das gesamte Einzugsgebiet mit kurzen und daher günstigen Anfahrtswegen für die Teilnehmer/innen.[40]

Die VHS Eigendorf hat ihre sechs BVHSn gut über das Stadtgebiet verteilt. In allen BVHSn gibt es sowohl Geschäftsstellen, in denen die Anmeldungen entgegengenommen und bearbeitet werden, als auch Unterrichtsräume. Der Sitz der Zentrale ist gleichzeitig auch der einer BVHS. Alle BVHSn bis auf E3 sind sehr gut an den öffentlichen Nahverkehr angebunden. Parkplätze haben auch alle am Haus bzw. in der Nähe. Mit diesem BVHS-Netz hat die VHS Eigendorf eine grundsätzliche distributionspolitische Entscheidung getroffen, was bei der Größe von Eigendorf auch notwendig ist, wie die Beobachtung einer BVHS-Leitung bestätigt:

> „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Stadt einfach so groß ist, und Leute immer versuchen, die Komplexität zu reduzieren. Und für Teilnehmer ist es eine große Hilfe auch eine Orientierungshilfe, dass sie sich in ihrem näheren Umfeld orientieren ... Ich habe eher den Eindruck, je stärker wir regionalisieren, desto dankbarer sind die Leute" (E1 98, T 252-263).

Innerhalb des Untersuchungszeitraums wurden übrigens sechs Außenstellen gegründet. Mit dieser Standortpolitik will die Eigendorfer VHS die „Regionalisierung" der einzelnen BVHSn forcieren. In diesem Kontext arbeitet sie neuerdings – probeweise – auch mit einer Buchhandlung zusammen, in deren Filiale ein VHS-Infostand eingerichtet wurde. Hier erteilt eine freie VHS-Mitarbeiterin interessierten Kund/innen Auskünfte und nimmt Buchungen vor. Was die Unterrichtsräume angeht, so konnte der überwiegende Teil – nämlich vier von sechs BVHSn (E1, 4, 5, 7) – innerhalb des Untersuchungszeitraums seine Kapazitäten ausbauen. Drei BVHSn (E1, 5, 7) erhielten zwischen zwei und fünf neue Räume, die BVHS E4 sogar 13. Die BVHS E7 erhielt z. B. einen Raum in der Stadtbücherei zur ganztägigen Nutzung, was jedoch nur von kurzer Dauer war, weil sich die Büchereimitarbeiter/innen vom VHS-„Geschäft" gestört fühlten. Den größten Anteil an zeitlich frei verfügbaren Räumen kann die BVHS E5 vorweisen. Mit der Quantität ist die Leitung E5 zwar zufrieden, doch die Qualität lässt zu wünschen übrig: Es „müssten alle den gleichen Standard haben, zwischen den schönen und den anderen ist ein ziemlicher Abfall" (E5 98, T 241-242). Daher sind alle bestrebt, sowohl das Raumangebot als auch die Ausstattung zu verbessern. Die BVHS E3 hat z. B. einen neuen Musikraum eingerichtet, neue Computeranlagen angeschafft und einen Raum für Malen und Technik renoviert und neu ausgestattet: „Das hat uns zufriedene Leute gebracht, 51 % Teilnehmerzuwachs" (E3 98, 35.20), erklärt ihre Leitung stolz. Die meisten Eigendorfer/innen sind mit ihren Räumlichkeiten zufrieden. Einige – anfangs zwei (E5, 7) dann drei (E4, 5, 7) – geben sogar an, dass die Unterrichtsräume nicht total ausgelastet seien. In einem Fall (E5) mangelt es an geeigneter Möblierung, um drei weitere Räume nutzen zu können, die anderen sehen hierfür (noch) keinen Bedarf. Anfangs war die BVHS-Leitung E4 sehr unzufrieden, weil sie lediglich einen Unterrichtsraum besaß. Dies änderte sich mit dem Umzug in das neue Gebäude, wodurch sie 13 eigene Räumen hinzugewann. Nur die BVHS-Leitung E1 ist über den gesamten Untersuchungszeitraum unzufrieden, da ihr zu wenig Raum zur Verfügung steht.

Die VHS Gemeinheim besitzt zwei eigene Gebäude mit jeweils 15 Räumen und sogar ein paar Übernachtungsmöglichkeiten für aus-

wärtige Dozent/innen. Eines der Häuser steht in der Altstadt, das andere ebenfalls zentral in einem Stadtteil. Beide sind sehr gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. Kostenpflichtige Parkplätze gibt es in erreichbarer Nähe. Bei der Standortwahl ihrer weiteren Unterrichtsorte bevorzugt sie „Schulen, in deren Nähe ein Café oder eine Kneipe ist, um diesen Service zu leisten" (G 97, T 2-4). Zum Zeitpunkt des ersten Interviews war die VHS-Leitung noch sehr zufrieden mit ihrem Raumangebot. Dies änderte sich jedoch, als sie wieder verstärkt in Schulen ging:

> „Wir gehen dort raus, wo wir wahnsinnige Mieten bezahlen müssen. Die Stadt hat Kulturzentren in verschiedenen Stadtteilen gebaut. Die Räume dort konnten wir früher kostenlos benutzen. Die Zentren wurden als Kulturhäuser in eigene Vereine überführt. Diese Vereine fangen jetzt an, sich wirtschaftlich zu verhalten und verlangen Geld von uns. Wenn wir die Möglichkeit haben, in eine Schule zu gehen, bei der die Räume nicht ganz so ideal sind, aber wir uns die Miete sparen können, gehen wir dahin" (G 98, T 167-172).

Diesen Ausweg wählte sie, um die Mietpreise nicht auf das Entgelt umschlagen zu müssen. Dass der Rückzug in Schulen nicht im Sinne der VHS-Standortpolitik sein kann, erklärt die Unzufriedenheit der Leitung: „Früher haben wir mehr Vorträge in den einzelnen Stadtteilen gemacht, jetzt wieder mehr in den Zentren" (G 98, 49.0). Ärgerlich ist auch, dass die Stadtverwaltung in einem Stadtteil in fünf Schulen die Hausmeisterstellen reduzierte: „Im Gegensatz zum ‚Programm der kurzen Wege' muten wir den Teilnehmern ein bisschen längere Wege zu. Es hat gar keinen Sinn in den Schulen zu bleiben, wir produzieren bloß Ärger mit unseren Teilnehmern, auf- und zuschließen. Also konzentrieren wir dort, wo von der Stadt noch Service aufrechterhalten wird" (G 98, T 179-183).

Die VHS Kommberg hat ihren Hauptsitz in der Altstadt und besitzt darüber hinaus ein weiteres Gebäude. Ingesamt verfügt sie über 26 eigene Räume und einen Vortragssaal. Während die sehr zentral gelegene Geschäftsstelle in der Altstadt nicht mit dem Auto erreichbar ist, bietet das zweite, etwas dezentral gelegene Haus auch Parkmöglichkeiten. Beide Dependencen sind dafür sehr gut an das öffentliche Nahverkehrsnetz angebunden. Während der Untersuchung erhielt die VHS in einer Schule eine Lehrküche, die ihr für Kochkurse jederzeit zur Verfügung steht. Dennoch ist sie über den gesamten Untersuchungszeitraum mit der Raumsituation unzufrieden. Ihre Unzufriedenheit begründet sich darin, dass sie mehr eigene Räume bräuchte, um weniger in Schulen unterrichten zu müssen.

Die VHS Pilotstadt residiert in einem sehr schönen, klassizistischen Palais im Altstadtkern und verfügt dort über 12 eigene Räume. Die VHS-Geschäftsstelle hat keine Parkmöglichkeiten und ist am besten mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen. Im Untersuchungszeitraum verbesserte sie ihr Angebot um zehn frei verfügbare Räume. Nach eigenen Angaben hat die VHS-Leitung im Zuge der Pilotphase gelernt, über den Mietpreis zu verhandeln. Stolz verkündet sie, dass sie den Quadratmeterpreis eines Objekts von 17 auf 11 DM heruntergehandelt habe. Zusätzlich mietet sie von der Stadt Räumlichkeiten, die sie nur bei Benutzung bezahlen muss. Die VHS-Leitung ist rundum zufrieden mit den Räumlichkeiten und sieht hier keinerlei Änderungsbedarf.

Alle vier untersuchten Volkshochschulen unterrichten nicht nur in Seminar-, sondern auch in Schulräumen, welche gewisse Implikationen mit sich bringen: „In Schulferien kann die Volkshochschule nicht in die Schulen, weil die Schulbehörde das entweder für Urlaubszeit der Hausmeister oder für Renovierungsarbeiten, Putzaktionen nutzt. Deshalb können nur Volkshochschulen Sommerprogramm machen, die nicht abhängig von Schulräumen sind“ (L 96, 6.11). Andererseits ist es „eine Illusion anzunehmen, wir bekämen lauter eigene Räume“ (L 96, 6.11), weiß die Verbandsdirektorin. Dennoch:

> „Die meisten VHS-Räume sind völlig ungeeignet für Junge – wollen sich nicht mehr in ihre alte Penne setzen – und ältere Menschen. Andererseits schwer erfüllbar, direkt um die Ecke zu sein, sonst muss man mit der S-Bahn fahren und abends durch dunkle Unterführungen, oder es gibt nur teure Parkplätze, Frauen mögen keine Tiefgaragen am Abend, sonst auch nicht“ (L 96, 6.9f.).

Der Stellenwert von Lernökologie wird allerdings unterschiedlich eingeschätzt: „Die Ausstattung ist nicht der Wert an sich. Der Wert an sich ist die Kommunikation unter den Menschen. Das Eigentliche ist, inwieweit ist sie ehrlich und echt. Am wichtigsten ist das Wohlfühlen, das Akzeptiert-Fühlen als Teilnehmer noch vor nachweisbarem Lernfortschritt“ (E7 98, 54.2).

Die Volkshochschulen stellen sich standortpolitisch unterschiedlich dar. Sie sind sowohl in ehemaligen Schulhäusern, in angemieteten Räumen und in eigens für sie erbauten Häusern angesiedelt (vgl. S. 229ff.). Alle haben hervorragende Anbindung an den öffentlichen Verkehr und größtenteils Parkplatzmöglichkeiten. Hier spiegelt sich die hundertjähri-

ge Tradition dieser Einrichtung wider. Da Volkshochschulen zu den ersten Erwachsenenbildungseinrichtungen der jeweiligen Örtlichkeit gehörten, sind sie privilegiert. Aufgrund ihres langen Bestehens, ihres hohen Bekanntheitsgrads sowie ihrer kommunalen Einbindung besitzen sie einen Standortvorteil gegenüber Privaten. Solche Konditionen, wie sie die Stadt der VHS Pilotstadt gibt, kann der freie Immobilienmarkt gar nicht bieten.

Alle unterrichten während des gesamten Untersuchungszeitraums sowohl in eigenen Räumlichkeiten, in Schulen sowie in gemieteten Räumen. Der Vorteil eigener bzw. gemieteter Räume gegenüber Schulräumen liegt in ihrer freien, zeitlichen Verfügbarkeit. Ohne auf Schul- und Ferienzeiten Rücksicht nehmen zu müssen, kann der Unterricht beliebig anberaumt werden. Dagegen ist an der Nutzung von Schulräumen problematisch, dass beispielsweise immer ein Hausmeister zur Verfügung stehen muss, um den Schließdienst zu übernehmen. Im Sinne der CI und der Einhaltung von Qualitätsstandards hat die VHS jedoch auf den Hausmeister keinerlei Einfluss. Der Vorteil der meist kostenfreien Nutzung von Schulräumen wird durch die meist mangelhafte Ausstattung wieder aufgehoben. Auf Raumqualität, Sauberkeit und Mobiliar haben die Volkshochschulen meist keinen Einfluss. Schulräume können erst nach Unterrichtsende, d. h. am späten Nachmittag und Abend, benutzt werden. In den Ferienzeiten könnten sie theoretisch ganztags genutzt werden, was allerdings nicht der Fall ist, da in diesen Zeitraum Renovierungsarbeiten, Großputz sowie die Urlaubszeiten der Hausmeister fallen. Die Problematik der Schulräume wurde bereits als Problem der Corporate Identity diskutiert (vgl. S. 229ff.), zumal mit den hohen Preisen auch der Anspruch nach lernökologischen Standards erzeugt wird.

Zwischen der ersten und der zweiten Erhebung veränderte sich für alle Volkshochschulen die Raumsituation. Zusätzliche Raumressourcen resultierten aus Anmietungen, Umzügen sowie Nutzungsangeboten der Gemeinde. Einige Volkshochschulen konnten sogar ihre Raumqualität verbessern. Im Gegensatz zu den drei anderen verschlechterte sich allerdings die Raumsituation der VHS Gemeinheim. Sie musste den Anteil gemieteter Räume aus finanziellen Gründen reduzieren und ging wieder in Schulen, was eine Zentralisierung und eine klare Verschlechterung der Lernökologie zur Folge hatte: Regionalisierung ist wichtig, denn erstens bieten wohnortnahe Filialen Teilnehmer/innen gute Identifikations- und Kontaktmöglichkeiten, außerdem wollen die Teilnehmer/innen wenigstens in ihrer Freizeit keine Zeitverluste durch U-

und S-Bahnfahren hinnehmen, zumal diese Verkehrwege abends gefährlich sind.

Die Einschätzung sowohl der Standorte als auch der Unterrichtsräume lässt bei den Interviewpartner/innen ein hohes Maß an Kundenorientierung – im Sinne einer antizipierten Wunschhaltung potenzieller Teilnehmer/innen – erkennen. Bei ihren Einschätzungen berücksichtigen sie ihre Erfahrungen mit den Teilnehmer/innen (z. B., dass das Gehen im Dunkeln unbeliebt ist). Hier deutet sich ein Unterschied zwischen den Rechtsformen an. Die gGmbH entschließt sich als einzige der untersuchten Volkshochschulen dazu, als Sparmaßnahme zurück in Schulgebäude zu gehen, um die Mietkosten nicht auf die Teilnehmer/innen ‚umlegen' zu müssen. Im Übrigen hat sie auch als einzige innerhalb des Untersuchungszeitraums den Werbeetat gekürzt, während er bei den anderen noch erhöht wurde (vgl. S. 241ff.). Die freie Rechtsform bietet mehr Entscheidungsfreiräume, die allerdings auch finanziell verantwortet werden müssen.

Öffnungszeiten[41]

In der Eigendorfer VHS sind die Öffnungszeiten über den Untersuchungszeitraum hinweg für alle BVHSn vereinheitlicht. Zu Anfang der Untersuchung hatte Eigendorf ingesamt 17 Stunden in der Woche geöffnet. Innerhalb des Untersuchungszeitraums wurden dann die Öffnungzeiten verlängert auf ingesamt 22 Stunden/Woche. Während noch im Frühjahrssemester 1996 keine Extra-Zeiten für die Anmeldung eingerichtet wurden, gab es zwei Jahre später für sieben Wochen zu Semesterbeginn, insgesamt 32,5 Stunden/Woche erweiterte Öffnungzeiten. Außerdem war die VHS an einem Sonnabend geöffnet. Über die Notwendigkeit erweiterter Öffnungszeiten gibt es Unstimmigkeiten. Die ÖA-Person würde gerne noch länger öffnen. Eine BVHS-Leitung meint dagegen, die Öffnungszeiten seien nur zu Semesterbeginn für drei/vier Wochen gut ‚besucht': „Wir haben ja eine Umfrage gemacht, aber den Ergebnissen ist ja nicht geglaubt worden. Die Leute wollten eine minimale Veränderung der Öffnungszeiten. Die Öffnungzeiten, die wir haben, sind völlig ausreichend" (E3 98, 3.4). Inwieweit die erweiterten Öffnungszeiten angesichts der Finanzkrise aufrechterhalten werden können, war zum zweiten Interviewzeitpunkt fraglich.

Zum ersten Untersuchungstermin hat die VHS Gemeinheim ingesamt 22,5 Stunden pro Woche geöffnet. Aufgrund von verändertem Teilnehmer/innenverhalten modifizierte sie die Öffnungszeiten und verlängert sie fast um die Hälfte auf 32 Stunden/Woche:

> „Früher sind die Leute Schlange gestanden bei der Anmeldung hier ums Haus rum. Heute kommt niemand mehr, weil sich alle telefonisch anmelden ... Aber die Leute kommen trotzdem. Nicht, um sich anzumelden, sondern um sich beraten zu lassen. Der Beratungsbedarf hat zugenommen a) über Mittag b) nach den Geschäftszeiten. Zu den üblichen Geschäftszeiten kommen nicht so viele wie früher, dafür zieht sich's jetzt an den Nicht-Geschäftszeiten über Mittag und am Abend" (G 98, 3.5f.).

Übrigens machte die BVHS-Leitung E7 auch die Beobachtung, dass der Informations- und Beratungsbedarf zugenommen habe (vgl. S. 99). Die Gemeinheimer VHS hat zum Beginn der Untersuchung zu Semesteranfang eine Woche verlängerte Öffnungszeiten. Damit haben die Gemeinheimer 10 Stunden mehr – insgesamt 32,5 Stunden – Zeit als zu den generellen Zeiten, um sich beraten zu lassen. Gegen Ende der Untersuchung stehen hierfür sogar 44 Stunden zur Verfügung.

Die VHS Kommberg öffnet zu Untersuchungsbeginn ihre Tore zu den normalen Öffnungszeiten für insgesamt 18 Stunden. Im Frühjahrssemester 1998 ist der Gesamtstundenanteil gleichgeblieben, nur die Zeiten haben sich geändert. Der Freitag ist entfallen, dafür besteht jetzt an zwei Nachmittagen die Möglichkeit, in die VHS-Geschäftsstelle zu gehen: „Für die Leute ist das attraktiver als der Freitag. Für die Verwaltungsmitarbeiterinnen war das auch eine Entlastung, dass es mal einen Halbtag nicht parallel immer läuft, sondern bisschen mehr Ruhe zum Arbeiten da ist" (K 98, 3.1). Die sogenannte zweiwöchige Hauptanmeldezeit wird mit dem „Anmeldesamstag" eingeleitet. Danach ist die VHS Kommberg zwei Wochen lang insgesamt 29 Stunden/Woche geöffnet. Den Anmeldesamstag schätzen die Kommberger, in der VHS ist er wenig beliebt:

> „Der Witz ist, dass wir immer gedacht haben, die Leute werden gar nicht mehr hierher kommen und schon gar nicht Samstag. Immer mit der kleinen Hoffnung im Herzen, irgendwann brauchen wir diesen Samstag nicht mehr zu opfern, aber der Trend ist ungebrochen. Die Leute kommen. Dieser Samstag ist so verankert im Kopf der Menschen. Ich weiß nicht, ob ich das umgekehrt in Anspruch nehmen würde. Die haben in der Stadt was zu erledigen oder bummeln. Man kann noch ‚ne Beratung gleichzeitig in Anspruch nehmen, oder man weiß, der Kurs ist ausgebucht, also nehme ich dann den" (K 98 T 94-108).

Diesen Modus behalten sie grundsätzlich bis zum Ende der Untersuchung bei, mit der Ausnahme, dass die Gesamtstundenanzahl um zwei Stunden auf 27 reduziert wird.

Die VHS Pilotstadt hat zum ersten Untersuchungstermin die längsten generellen Öffnungszeiten von allen vier untersuchten Volks-

hochschulen mit 26 Stunden/Woche. Zwei Jahre später hat sie diese Zeiten um vier Stunden erweitert. Aufgrund ihrer großzügigen Öffnungszeiten unterscheidet sich im Frühjahrssemester 1996 die Anmeldezeit nur um eine weitere Stunde von der regulären Öffnungszeit. Doch die 27 Stunden sind eine Woche lang auf drei Tage gleichmäßig verteilt, so dass die Geschäftsstelle von morgens bis abends durchgehend besetzt ist. Dasselbe gilt bei gleicher Stundenanzahl für das Frühjahrssemester 1998. Auch die Pilotstädter VHS hat zu beiden Zeitpunkten einen Samstag, der als ‚Infotag' der Anmeldezeit vorgeschaltet ist. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews war übrigens eine Befragung in Zusammenarbeit mit der Pilotstädter Fachhochschule geplant, um Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende telefonisch u. a. zu den gewünschten Öffnungszeiten zu befragen.[42]

Die längsten Öffnungszeiten zum ersten Interviewtermin hat Pilotstadt mit 26 Stunden/Woche, gefolgt von Gemeinheim (22,5), Kommberg (18) und Eigendorf (17). Bis zum zweiten Termin verlängern alle bis auf Kommberg ihre Öffnungszeiten, so dass die Gemeinheimer VHS 32, die Pilotstädter 30, die Eigendorfer 22 und die Kommberger 18 Stunden/Woche ihre Pforten geöffnet haben.

Zu Untersuchungsbeginn hatten alle außer Eigendorf verlängerte Öffnungszeiten in der Anmeldezeit, angeführt von Gemeinheim mit 32,5 und dicht gefolgt von Kommberg mit 29 sowie Pilotstadt mit 27 Stunden/Woche. Das Schlusslicht bildet Eigendorf mit 17 Stunden/Woche. Dies ändert sich bis zum zweiten Interviewtermin, an dem alle außer Kommberg – Kommberg reduziert sogar – verlängerte Anmeldezeiten vorweisen können. Absoluter Spitzenreiter ist zwar weiterhin Gemeinheim mit 44 Stunden/Woche (das entspricht einer 35-prozentigen Verlängerung), doch Eigendorf hat sein Stundenkontingent fast verdoppelt und öffnet 32,5 Stunden/Woche seine Tore, gefolgt von Kommberg und Pilotstadt mit je 27 Stunden/Woche.

Mit ihren Öffnungszeiten legen die vier Volkshochschulen ein passables kundenorientiertes Verhalten an den Tag. Alle – außer Kommberg – haben innerhalb der zwei Jahre ihre Zeiten verlängert, haben beim zweiten Interviewtermin zur Anmeldezeit mindestens einmal bis in die Abendstunden geöffnet, stehen mindestens einmal durchgängig über die Mittagszeit den Teilnehmer/innen zur Verfügung und öffnen zu ungewöhnlichen Zeiten. Alle bis auf Gemeinheim haben sogar an einem Sams-

tag geöffnet. Erstaunlich, wie kundenfreundlich sich die kommunale VHS Pilotstadt, gemessen an ihren Öffnungszeiten, präsentiert. Die Kommberger zeigen sich in dieser Hinsicht noch etwas spröde, sie wollen den Anmeldesamstag nicht, obwohl ihn die Teilnehmer/innenschaft liebt, den Freitag streichen sie, damit sie arbeiten können, und reduzieren sogar die Öffnungsdauer in der Anmeldezeit. Am Ende zeigt sich dann doch, dass die freien Volkshochschulen ein größeres unternehmerisches Risiko tragen müssen als die beiden kommunalen. Erstere haben zur Anmeldezeit am längsten geöffnet.

– Erreichbarkeit in Schließzeiten

Dass die VHS-Geschäftsstellen während der offiziellen Öffnungszeiten für Besucher/innen und Anrufer/innen besetzt sind, ist eigentlich selbstverständlich (Ausnahmen bestätigen die Regel, s. u.). Aus Teilnehmer/innenperspektive sind darüber hinaus jedoch die Serviceleistungen wie Information und Beratung außerhalb dieser Zeiten von Interesse.

In allen vier untersuchten Volkshochschulen besteht über den gesamten Untersuchungszeitraum die Möglichkeit, in der Geschäftsstelle und bei den Pädagogischen Mitarbeiter/innen außerhalb der Öffnungszeiten anzurufen. In Eigendorf beispielsweise gibt es keine offizielle Regelung für die Handhabung von Anrufen außerhalb der Öffnungszeiten. Neben der „Publikumsnummer" gibt es die Anschlüsse der VHS-Mitarbeiter/innen. Die ‚Herausgabe' dieser Durchwahlen wird unterschiedlich gehandhabt. Während die BVHS E4 die Telefonnummern der Mitarbeiter/innen nur für Geschäftspartner/innen und Kolleg/innen bekanntgibt, kennen die Teilnehmer/innen der BVHS E1 die Telefonnummern, die außerhalb der Öffnungszeiten bedient werden, aus den Publikationen „und nutzen das" (E1 98, 3.3).

Auch persönlich können die VHS-Adressaten sowohl in der Geschäftsstelle als auch bei den Pädagogischen Mitarbeiter/innen in den vier Volkshochschulen außerhalb der Öffnungszeiten ‚vorbeischauen'. Die Eigendorfer VHS-Mitarbeiter/innen schließen nach den regulären Öffnungszeiten nicht automatisch ihre Türen, sondern stehen bis zum Ende ihrer Bürozeit für Anfragen zur Verfügung: „Dieses Prinzip bleibt, solange man sich's leisten kann" (E7 98, 3.3.), erklärte eine BVHS-Leitung.

Von der Möglichkeit, Anrufer/innen außerhalb der Öffnungszeiten mit Hilfe eines Anrufbeantworters über die Geschäftszeiten zu

informieren, machen auch alle vier Volkshochschulen Gebrauch. In Eigendorf sind zwar alle BVHSn mit den Geräten ausgestattet, doch sie werden unterschiedlich eingesetzt. Nur in der BVHS E7 kann man darauf eine Nachricht hinterlassen. Dies sei in den anderen BVHSn nicht möglich, „kann man nicht abarbeiten" (E3 96, 3.3), erklärt eine Leitung.

In Gemeinheim sind auf dem Anrufbeantworter drei Textvarianten zu hören. Außerhalb der Öffnungszeiten sind die Geschäftszeiten zu erfahren: „Wenn jemand im Haus ist, sagt das Band, ‚wir stellen Sie um', und geht z. B. zum Zivi oder Hausmeister. Wenn der nicht ran kann, z. B., weil er Geld kassiert, sagt das Band, ‚Sie mögen bitte später nochmal anrufen.' Unser Problem ist, dass wir nicht sagen können, wann ‚später' ist" (G 98 3.6).

Für die Kommberger VHS ist die Beantwortung von Anrufen zu aufwändig, und sie hat hierfür keine Kapazität im Personalbereich. In Pilotstadt ist es ein technisches Problem, das mit der Telefonzentrale zusammenhängt. Da es zu erheblichen Komplikationen in der Vergangenheit führte, möchte die VHS keine weiteren Versuche mehr starten.

Grundsätzlich zeigen sich die vier Volkshochschulen sehr teilnehmer/innenfreundlich, zumindest sagen sie das. Überall können VHS-Interessierte auch außerhalb der Öffnungszeiten persönlich vorbeischauen und anrufen, wobei die Weitergabepraxis der Telefonnummern von HpM nicht einheitlich gehandhabt wird. Hervorzuheben ist auch, dass alle per Anrufbeantworter über die Geschäftszeiten informieren, jedoch meist ohne Aufsprechmöglichkeit. Dieses Medium wird hauptsächlich zur Informationsvermittlung aktiv von der VHS und passiv von den Teilnehmer/innen genutzt und seine asynchrone Kommunikationsmöglichkeit wird nicht völlig ausgeschöpft. Prinzipiell sollte die Anrufbeantworterpraxis innerhalb einer Volkshochschule jedoch vereinheitlicht sein. An dieser Stelle sei noch einmal angemerkt, dass es außerordentlich bedauerlich ist, dass keine Teilnehmer/innen in die Untersuchung einbezogen werden konnten.

– Zufall oder Forscherglück?

An einem Donnerstagnachmittag während der Öffnungszeiten rief ich in allen sechs Eigendorfer BVHSn zur Terminvereinbarung für die Interviews an. Ärgerlicherweise schaltete sich fünfmal ein Anrufbeantworter ein mit dem Text: „Die Volkshochschule Eigendorf ist Montag und Donnerstag von ... geöffnet", obwohl ich innerhalb der auf dem

Band angegebenen Zeit anrief. Ich stellte mir die Frage, wie wohl potenzielle Teilnehmer/innen reagieren, wenn sie Auskunft über ein Kursangebot haben wollen. Würden sie ein zweites Mal in der VHS anrufen oder sofort zur Konkurrenz gehen? Lediglich auf einem Band konnte ich eine Nachricht hinterlassen, und nur einmal erreichte ich eine Person, von der ich erfuhr, dass an diesem Tag eine interne Fortbildungsveranstaltung zum Thema „Corporate Identity" für die VHS-Mitarbeiter/innen anberaumt worden war. Nur diese BVHS hatte für einen Ersatz-Telefondienst gesorgt. In den Interviews sprach ich die BVHS-Leiter/innen auf diese Angelegenheit an. Die meisten reagierten darauf relativ gelassen: „Das geht mal unter, oder man ist zu faul, für einen Tag das Band neu zu besprechen. Allerdings haben wir in einem Jahr fast unser ganzes Geld, was wir für Büroausstattung hatten, für Anrufbeantworter für alle Kollegen ausgegeben" (E3 96, 3.4), beschwichtigt eine BVHS-Leitung. Die ÖA-Person weiß: „Manches wird lasch gehandhabt, ist aber weniger geworden" (E8 96, 3.4). Die Anrufer/innen dem falsch besprochenen Anrufbeantworter ohne Aufsprechmöglichkeit zu überlassen, ist jedoch höchst unprofessionell. Hier hätte es zwei Alternativen gegeben: Entweder hätte das Band mit dem richtigen Text besprochen werden oder die Fortbildung außerhalb der Öffnungszeiten stattfinden müssen. Will sich der Kunde beraten lassen oder anmelden und hat keine Aufsprechmöglichkeit, kann es durchaus sein, dass er sich an einen anderen Anbieter wendet.

Alle untersuchten Volkshochschulen sind in Bezug auf ihre Kundenfreundlichkeit bei den Öffnungszeiten sehr kulant. Damit kommen sie dem mehrfach erwähnten veränderten Teilnehmer/innenverhalten entgegen. Sie haben länger geöffnet und bedienen die Teilnehmerschaft auch außerhalb der Geschäftszeiten. Grundsätzlich gibt es noch Reibungsverluste durch die uneinheitlichen Handhabungen vor allem bei der Bedienung der Anrufbeantworter. Eine verbindlichere Lösung ist ratsam, die auch nach außen transparent ist. An sich gibt es kaum Rechtsformunterschiede. Auch die kommunalen Volkshochschulen legen langsam ihren bürokratischen Habitus ab.

Anmeldung

Während früher die persönliche Anmeldung als intersubjektive Kommunikationsform einen (ersten) Kontakt mit der Volkshochschule darstellte, wird heute von der Weiterbildungseinrichtung mehr Flexibili-

tät erwartet. ‚Schnelle' Anmeldeverfahren per eMail, Telefon und Fax werden im Vergleich zu ‚langsamen' (persönliche Einschreibung und Brief) bevorzugt.

Wer sich in der VHS Eigendorf anmelden möchte, kann dies persönlich, schriftlich und per Fax tun. Die telefonische und die Internet-Variante sind nicht möglich. Obwohl die telefonische Anmeldeform offiziell nicht existierte, wurde sie vereinzelt – auf Druck von Anrufer/innen – praktiziert. Die Mitarbeiter/innen in der Anmeldung füllten die Teilnahmescheine stellvertretend für die Anrufer/innen aus. Eine Frage des Vertrauens; denn juristisch stellen die nicht unterschriebenen Scheine keinen Vertrag dar, zumal der Vorgang ohne Abbuchung finanziell nicht abgesichert war; schließlich gab es Fälle, dass sich telefonisch Angemeldete im Nachhinein von der Anmeldung distanzierten mit der Begründung, keine Unterschrift geleistet zu haben. Dies hatte die Konsequenz, dass Kurse als voll deklariert waren, keine weiteren Anmeldungen berücksichtigt wurden und sich später herausstellte, dass sich Anrufer/innen unverbindlich angemeldet hatten (vgl. S. 149f.).

In der VHS Gemeinheim stehen potenziellen Teilnehmer/innen alle möglichen Anmeldearten – also auch per eMail – zur Verfügung. Präferiert wird die telefonische Anmeldung, was durch 12 Telefonleitungen erleichtert ist: „Früher sind die Leute Schlange gestanden bei der Anmeldung hier ums Haus rum. Heute kommt niemand mehr, weil sich alle telefonisch anmelden, über 80 %. Die Leute sparen Zeit und Geld" (G 98, 3.5). Mit Angabe von Kontonummer und Bankverbindung kann die Anmeldung vollzogen und das Entgelt später abgebucht werden. Hierfür ‚sammelt' die VHS die Daten auf einer Diskette und gibt sie an die Bank. Problematisch ist allerdings, dass es bis zu vier Wochen (aufgrund der ‚Datensammlung') dauern kann, bis die Entgelte abgebucht werden. Viele Teilnehmer/innen nahmen daher an, nicht berücksichtigt worden zu sein, und fragten bei der VHS-Geschäftsstelle nach.

In Kommberg kann man sich über den gesamten Untersuchungszeitraum sowohl persönlich als auch schriftlich, aber zum Bedauern der VHS-Leitung nicht telefonisch anmelden. Mittelfristig ist diese Anmeldeform inklusive Abbuchung seitens der Volkshochschule jedoch geplant. Auch per Fax oder eMail ist die Anmeldung nicht möglich.

In Pilotstadt gibt es über den gesamten Untersuchungszeitraum außer via Internet alle Formen der Anmeldung. Nachdem 85 % der Anmeldungen telefonisch entgegengenommen werden, war zum Zeitpunkt der ersten Erhebung ein schriftliches Rückmeldeverfahren geplant, um

das Verfahren abzukürzen. Es sieht vor, bereits zu Semesterende in den laufenden Kursen und in der Geschäftsstelle Bögen mit den Kursdaten Entgelt, Kursleitung, Ort und Zeit zu verteilen bzw. auszulegen, in die sich die Teilnehmer/innen für das kommende Semester eintragen können. Wie im zweiten Interview zu erfahren war, habe sich dieses Rückmeldesystem sehr bewährt. Um alle Anmeldemöglichkeiten anbieten zu können, arbeitete die VHS Pilotstadt zu Untersuchungsende an der Installierung einer Anmeldeoberfläche im Internet.

Die telefonische Anmeldung scheint aus Teilnehmer/innensicht, wie die Zahlen aus Pilotstadt und Gemeinheim mit über 80 % belegen, die beliebteste Anmeldeform zu sein, wenngleich ihre Umsetzung seitens der VHS noch nicht ganz ausgereift ist. Diese Anmeldeform ist zwar für die Anrufenden zeitsparend, für die Volkshochschule hat sich der bürokratische Aufwand aber keineswegs verringert. Durch abbuchungsbedingte Verzögerungen kommt es in Gemeinheim zum Beispiel zu Komplikationen und Missverständnissen, die in der Konsequenz durch den Nachfrageanruf den Zeitaufwand am Telefon verdoppeln. Dem könnten die Mitarbeiter/innen vorgreifen, indem sie bereits bei der Anmeldung auf diese zeitliche Verzögerung hinweisen. Sehr teilnehmer/innenfreundlich ist dagegen die Installation von mehreren Telefonleitungen. Doch auch in der VHS Pilotstadt zeigt sich, dass diese Anmeldeform nicht zeitsparend ist, weshalb sie ein schriftliches Rückmeldesystem entwickelt. Denn meist haben die Mitarbeiter/innen in der Anmeldung doppelte Arbeit. Am Telefon schreiben sie die Daten erst per Hand mit und tippen sie später – wenn es ruhiger ist – ein. Dieses Vorgehen hat sich bewährt, weil Eingaben oft korrigiert werden müssen aufgrund von Tippfehlern, ‚falschen' Angaben und Anwendungsproblemen mit der Software und daher selten beim ersten Mal gelingen. Nur wirklich geübte und stressresistente Mitarbeiter/innen sind in der Lage, während des Telefonats die Daten in den Computer einzugeben. Schneller ist die Anmeldung per Internet, weil hier der Zeitaufwand für die VHS-Mitarbeiter/innen erheblich reduziert wird, denn die Teilnehmer/innen übernehmen den Part der Dateneingabe. Wie beliebt diese Anmeldeart ist, konnte die Gemeinheimer Leitung aufgrund mangelnder Erfahrungswerte noch nicht abschätzen.

Schließlich ist festzuhalten, dass keines der praktizierten Anmeldeverfahren perfekt ist. Alle VHS-Leiter/innen sind mit ihrer Anmeldeart noch nicht zufrieden und versuchen sie zu optimieren. Eine rechts-

formabhängige Differenzierung lässt sich nicht beobachten, die telefonische Anmeldung wird von der gGmbH und der kommunalen Pilot-VHS angeboten, während sie von der anderen kommunalen VHS und dem Eigenbetrieb nicht praktiziert wird. Und die beiden VHSn, welche telefonisch Anmeldungen entgegennehmen, machen oder planen dies auch per eMail.

Serviceleistungen

Im klassischen Marketing werden die Serviceleistungen zur Produktpolitik gezählt. Sie sollen als Zusatzleistungen den Nebennutzen des Produkts erhöhen sowie zur Verkaufsförderung beitragen. Die abgefragten Serviceleistungen wie Information/Beratung, Cafeteria bzw. Aufenthaltsraum, Kinderbetreuung sowie rollstuhlgerechter Zugang, werden hier der Distributionspolitik zugeordnet, da sie bis auf Information und Beratung standortpolitische Entscheidungen sind: Für die Kinderbetreuung genauso wie für Aufenthaltsräume und Cafeterien sind speziell ausgestattete Räume notwendig. Sie unterliegen bautechnischen Auflagen, wenn es um separate Wasseranschlüsse, rollstuhlgerechte Rampen und Aufzüge geht.

– Information/Beratung

Laut Aussage und Programm bieten alle vier Volkshochschulen vor Kursantritt Gelegenheit zur Information über und Beratung für Veranstaltungen. Beratend tätig sind die Fachbereichsleiter/innen, die in der Hauptanmeldezeit von Kursleiter/innen unterstützt werden. Für Sprachangebote gibt es Einstufungstests mit anschließender Beratung. Nur die VHS Eigendorf veranstaltet jährlich Orientierungstage, um ihr Angebot zu präsentieren. Schnupperkurse gibt es leider in keiner Volkshochschule, weil es zu teuer ist und die kommunalen Volkshochschulen keine Totalermäßigungen geben. Allgemeine Weiterbildungs- und Berufsberatung bieten die vier Volkshochschulen nicht explizit an, wenngleich dies partiell praktiziert wird.

– Cafeteria/Aufenthaltsraum[43]

Zu Untersuchungsbeginn haben zwei, gegen Ende drei Eigendorfer BVHSn den Luxus einer Cafeteria bzw. eines Aufenthaltsraums mit Getränkeautomat. Die BVHS mit der Cafeteria weiß, dass sie privilegiert ist: „Sowas ist stark atmosphärenbildend. Darum werden wir von allen Bereichsvolkshochschulen beneidet“ (E7 96, 30.1). Die Hälfte der

Eigendorfer BVHSn hat also ‚Ruheinseln' für ihre Teilnehmer/innen. Auch die Gemeinheimer VHS kann in einem Gebäude eine Cafeteria vorweisen. Von der Wichtigkeit dieser ‚Gaststätten' ist sie überzeugt und setzt bei ihrer Standortwahl auf die Nähe zu Lokalen: „Weil VHS eine wichtige Funktion der Begegnung hat, wo man einfach Kontakt zu Leuten kriegt, deshalb sind unsere Standorte in der Nähe von Kneipen und Cafés. Diese Serviceleistungen spielen eine große Rolle" (G 97, 28.14). Die beiden kommunalen Volkshochschulen haben weder Cafeteria noch Aufenthaltsraum. Wie an früherer Stelle bereits erwähnt, wünscht sich die Kommberger Leitung eine Cafeteria (vgl. S. 132).

– Kinderbetreuung

Bis auf Kommberg bieten alle Volkshochschulen Kinderbetreuung an. In Eigendorf betreuen anfangs zwei (E5, 7) BVHSn kostenfrei die Kinder von Teilnehmer/innen. Die BVHS E4 hat seit Mitte der Untersuchung passende Räume, nämlich „unser schönes Bullerbü", jedoch keine Aussicht auf Finanzierung von Personal. Gegen Ende der Untersuchung ändern sich wegen der Finanzkrise die Konditionen: E5 nimmt Kinder nur noch gegen Entgelt in Obhut und in E7 wird dieser Service eingestellt: „Es waren etwa zehn Kinder gemeldet, davon erschienen nur zwei oder eins. Wir sagten, das Minimum sind fünf Kinder, dafür bezahlen wir jemanden" (E7 98, 30.1).[44] Die BVHS E2 kooperiert mit einer Initiative für Kinderbetreuung, die in VHS-Nähe für DM 2,50 pro Stunde Kinder betreut. Über Plakataushänge in der VHS weist sie auf das Angebot hin. Die VHS Gemeinheim bietet über den ganzen Untersuchungszeitraum für spezielle Kurse vor- und nachmittags kostenlos Kinderbetreuung an. Auch die VHS Pilotstadt betreut für manche Kurse die Kinder (bis sechs Jahre) der VHS-Teilnehmer/innen, das Entgelt hierfür richtet sich nach dem Kurs. In der Regel sind es pro Kind und Stunde DM 2,00.

– Rollstuhlgerechte Zugänge

Rollstuhlgerechte Zugänge können alle vier untersuchten Volkshochschulen vorweisen. Die BVHSn E2 und E3, Gemeinheim und Pilotstadt haben Fahrstühle, die BVHSn E7 und – nach dem Umzug – E4 sind ebenerdig zu erreichen. Andere Standorte sind bei Bedarf über eine fest installierte oder variable Rampe erreichbar. Nur die zwei BVHSn E1 und E5 haben keine rollstuhlgerechten Zufahrten. Die BVHS E7 geht noch einen Schritt weiter und baut ihre sanitären Anlagen für Rollstuhlfahrer/innen um: „Im Erdgeschoß sind Toiletten in Arbeit, die will ich sponsern

lassen“ (E7 98, 30.1). Auch die VHS Pilotstadt ist sehr um die Zielgruppe der Rollstuhlfahrenden bemüht und kennzeichnet mit Rollstuhl erreichbare Kurse im Programmheft mit einem Symbol. Kommberg hat am VHS-Gebäude ein Schild mit Hinweis auf eine Rampe angebracht.

Über die abgefragten Serviceleistungen hinaus gibt es selbstverständlich auch weitere, die nicht genannt wurden. Zwei werden noch herausgegriffen. So hatte beispielsweise die Eigendorfer BVHS E5 als einzige eine Telefon-Hotline eingerichtet, die allerdings aus Sparmaßnahmen nach einem Semester wieder aufgegeben werden musste. Und die VHS Gemeinheim hat in der Anmeldung ein öffentliches Telefon installiert.

Die Serviceleistungen der vier Volkshochschulen sind besser, als sie die VHS-Leiter/innen zuvor (vgl. S. 146ff.) dargestellt haben. Ihr Problem ist, dass sie diese zu wenig bewerben. Alle vier Volkshochschulen versuchen, vor Kursantritt über Information und Beratung VHS-Interessierten den Zugang zu erleichtern (leider nicht durch Schnupperabende). Überall gibt es rollstuhlgerechte Zugänge, fast alle bieten Kinderbetreuung an, und schließlich haben zwei Volkshochschulen das, wovon die beiden kommunalen träumen: eine Cafeteria. Den Finanzdruck kriegen alle Volkshochschulen zu spüren und beginnen am Service zu sparen. Gerade Kinderbetreuung ist sehr kostspielig und wird in Eigendorf mangels Auslastung und aus Kostengründen reduziert. Um den Service adäquat beurteilen zu können, fehlt allerdings die Einschätzung aus der Perspektive der Teilnehmer/innen.

3.4 Marketing-Mix

Die Marketing-Mix-Entscheidung umfasst die „zieladäquate Festlegung der Aktivitätsniveaus (Einsatzniveaus) der Marketing-Instrumente (Angebotspolitik, Gegenleistungspolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik)“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 122). Ohne dass sie so bezeichnet wurden, können die in den letzten Unterkapiteln (S. 185ff.) dargestellten Aktionen und Entscheidungen ansatzweise als Marketing-Mix-Entscheidungen begriffen werden. Um den Mixcharakter zu verdeutlichen, wird folgendes Beispiel herausgegriffen: Aufgrund ihrer – wenngleich mangelhaften – Teilnehmer/innenstatistik und durch bloße Beobachtung wissen die Eigendorfer, dass der Frauenanteil in den Kursen bei über 70 % liegt. Aus diesem Umstand formulieren sie das Marketing-

ziel: Erhöhung des Männeranteils. In Bezug auf ihr Marketing-Mix treffen sie die angebotspolitische Entscheidung, Kochkurse für Männer sowie Motorradtechnik- und ‚Partnermassage'-Kurse einzurichten in der Hoffnung, dass die Männer von ihren Frauen mitgebracht werden. Preispolitisch haben sie sich für ein Partner-Ticket entschieden, das dem Partner eine 25-prozentige Ermäßigung gewährt, wenn er den gleichen Kurs belegt. Kommunikationspolitisch machen sie das Angebot in der Presse bekannt und bewerben es in Rundfunk-Werbespots, die auf die Zielgruppe Männer zugeschnitten sind. Distributionspolitisch legen sie den Kurstermin aufs Wochenende, wenn die meisten frei haben. Dies ist ein Paradebeispiel. Aber auch Angebote, die für eine bestimmte Zielgruppe konzipiert sind, z. B. Alphabetisierungskurse in kleinen Gruppen (Angebotspolitik), die ein ermäßigtes Entgelt oder Erlass haben (Preispolitik), in einem sozial schwachen Gebiet mit vorgeschalteter Beratung (Distributionspolitik) angeboten und durch Aufsuchende Bildungsarbeit (Kommunikationspolitik) beworben werden, sind aufgrund von Marketing-Mix-Entscheidungen zustande gekommen. Das Gleiche gilt natürlich für teure (Preispolitik) Multimediakurse (Angebotspolitik), in erwachsenengerechten, mit ausreichend Computern ausgestatteten Seminarräumen und Cafeteria sowie Kinderbetreuung vor Ort (Distributionspolitik), die in der überregionalen Presse und per Flyer (Kommunikationspolitik) beworben werden.

Selten sind diese Entscheidungen in den Volkshochschulen strategisch und systematisch durchgeplant. Zudem fehlt die Datenbasis, aufgrund derer diese Entscheidungen adäquat getroffen werden können. Hierfür müsste z. B. bekannt sein, welche Zielgruppe welche Kommunikationsmittel wahrnimmt.

3.5 Marketing-Organisation

Hasitschka/Hruschka verstehen unter Marketing-Organisation „die Aufbauorganisation der überwiegend mit Marketing-Aktivitäten befaßten Stellen" (1982, S. 123). In Non-Profit-Organisationen gibt es diesbezüglich vier Ausprägungen (a.a.O., S. 125f.): Organisationen, „(1) ... die keine expliziten Marketing-Stellen aufweisen", (2) „mit einer P.R.-Stelle ... [, die] nur mit einem Teilbereich der Kommunikationspolitik befaßt" ist, (3) „mit einer funktionsorientierten Marketing-Abteilung" und (4) „mit einem Marketing-Manager in der Organisationsleitung".

In der VHS Eigendorf ist der Typ (2) mit einer PR-Stelle anzutreffen. Die ÖA-Person ist für die zentrale Kontaktpflege der Medien, die Betreuung des Produktionsprozesses der Programme, das Verfassen der

Jahresberichte, das Abfordern, Redigieren und Bearbeiten der Beiträge für die Wochenblatt-Beilage sowie die Plakatierung zuständig und gibt grundsätzlich Hilfestellung bei Gestaltungs- und Textfragen in der ganzen VHS. Zu Beginn musste sie ohne personelle Unterstützung auskommen und bekam in der Mitte der Untersuchung eine Mitarbeiterin. Durch die Schaffung der Stelle wurde die Öffentlichkeitsarbeit der VHS Eigendorf professioneller:

> „Es gab eine sehr auseinanderlaufende Tradition, dass PR oft gut gemeint aber diletantisch war. Professionellere Standards sind von der zentralen PR-Stelle eingeführt worden. Im Moment sind wir dabei, eine Infrastruktur PR aufzubauen, die wird zusammenwirken zwischen der zentralen PR-Konzeption und der dezentralen, dadurch dass da PR-Beauftragte jeweils installiert werden. Wir sind dabei, ein jährliches PR-Konzept auch in dieser diskursiven Ebene zu vereinbaren, damit man voneinander weiß, wer setzt welche Schwerpunkte, welche Ressourcen gehen wohin. Also aus dieser diletantischen Tradition, wo jede Bereichsvolkshochschule ihren eigenen Fingerabdruck hinterließ. Jede hatte so 'n eigenen Stil, da sind wir weitestgehend weg schon und trotzdem gibt es noch zuviele Querschnitte, also 'ne lebendige PR finde ich schon witzig und richtig. Zum Stichwort CI besagt, man muss es gleich zuordnen können. Wir haben immer noch Bereiche, wo man allenfalls zufällig dann sieht ‚Eigendorfer Volkshochschule'" (E6 97, T 216-223).

Die BVHSn sind für ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit und Werbung verantwortlich und stimmen sich bei übergreifenden Dingen, wie dem Programmheft, mit der ÖA-Person ab. Für die Pressearbeit sind entweder die BVHS-Leitungen oder bestimmte HPMs zuständig. Dennoch müssen alle ihre Pressemitteilungen selbst schreiben: „Jeder ist faktisch dafür verantwortlich. Anders kriegen wir's überhaupt nicht hin. Wir haben einen klaren Presseverteiler. Jeder muss hier lernen, Pressemitteilungen zu schreiben und die ordentlich rauszugeben" (E4 96, 35.6). Die meisten BVHSn bündeln die Pressemitteilungen. Der zuständigen Person müssen sie zu einem bestimmten Termin vorliegen, werden dann sortiert, eventuell umformuliert und an die Presse geleitet. Weil es ein sehr umfangreicher Arbeitsbereich ist, haben im Laufe der Untersuchung drei BVHSn (E1, 5, 7) hierfür personelle Unterstützung bekommen: E1 profitierte ein halbes Jahr von einer Sozialpädagogin im Anerkennungsjahr. In einer neu geschaffenen Außenstelle hat sie „kontinuierlich Öffentlichkeitsarbeit gemacht. Bedauerlicherweise haben wir zur Zeit niemanden, der das so kontinuierlich betreiben könnte" (E1 98, 35.5). E5 hatte für zwei Monate eine externe Aushilfe für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und beschäftigt einen Journalisten als freien Mitarbeiter:

„Er macht die Pressemeldungen wöchentlich für uns auf der Basis Zeilenhonorar. Ist wesentlich billiger. Eigentlich müsste ja 'ne halbe Stelle her. Hat sich bewährt, wir sind mehr in der Presse vertreten. Wir sind weg vom reinen Ankündigungsjournalismus, machen Berichte, wenn wir was Besonderes machen 'ne Reportage" (E5 98, T 56-67). Damit hat die BVHS-Leitung realisiert, was sie vor zwei Jahren angestrebt hat. Angesichts der Finanzkrise fürchtet sie jedoch, dass sie sich den Mitarbeiter nicht mehr leisten kann. Auch die BVHS E7 hat seit Mitte der Untersuchung Verstärkung für die Pressearbeit von einer Mitarbeiterin bekommen. Die Übergabe der Zuständigkeit verlief problemlos: „Wir sind in engem Kontakt. Die Beziehungen zur Presse sind von mir aufgebaut und werden weiter gepflegt" (E7 98, 35.12).

Die VHS Gemeinheim hat eine Marketing-Organisation nach einem Mischtyp zwischen (2) und (3); nämlich eine kleine sogenannte Marketing-Abteilung mit drei Personen.[45] Diese Abteilung gibt es etwa seit Anfang der Untersuchung. Sie setzt sich aus einer ÖA-Person, welche die Abteilung leitet, einem Graphiker und einer Sekretärin zusammen und verfügt über ein eigenes Budget. Bevor es die Abteilung gab, oblag der VHS-Leitung die Öffentlichkeitsarbeit. Auch trotz Marketing-Abteilung sind die pädagogischen Mitarbeiter/innen für ihre Pressearbeit zuständig und machen eigene Pressekonferenzen: „Bei uns vertritt jeder nach außen die Arbeit, die er selber macht" (G 97, 35.31). Die Verantwortlichkeiten sind des Weiteren inhaltlich (Ausstellungen, Sommer- und Frauenprogramm) oder nach Medium (Rundfunk, Fernsehen) aufgeteilt, für die jeweils eine Person zuständig ist, welche die Kontakte mit den Ansprechpartner/innen pflegt. Diese Aufgabenteilung ist historisch gewachsen:

> „Ursprünglich wollten wir immer wechseln, weil es ja eine große Belastung ist. Nachher hat sich erwiesen, dass die Erfahrung, die man macht, ja doch schon die halben Mieten sind ... Wichtig ist, dass die Kontinuität im Personal aufgebaut werden kann. Wenn man die Journalisten nicht persönlich kennt, die ich anrufen kann, dann geht das nicht" (G 97 T 321-336).

Bei größerem Arbeitsaufwand organisieren sich die Mitarbeiter/innen selbstständig und bilden temporäre Arbeitsgruppen. Zur Unterstützung gibt es den ‚Hausgraphiker', der schon seit über 30 Jahren in der VHS arbeitet. Er entwirft und gestaltet alles, was im Printbereich gebraucht wird: Plakate, Programme, Prospekte. Im Laufe der Zeit ist sein

Equipement zu einer modernen Hightech-Anlage angewachsen, so dass die meisten Druckerzeugnisse „im eigenen Haus" hergestellt werden. Bei Druckarbeiten wird er von den Zivildienstleistenden und den Hausmeistern unterstützt.

Seit es die Marketing-Abteilung gibt, hat sich einiges geändert. Die VHS-Leitung ist entlastet: „Ich habe jetzt meinen Schreibtisch nicht mehr so voll. Früher lief fast alles über meinen Schreibtisch, weil ich die Texte sehen wollte vor dem Rausgehen, da gibt's immer wieder Probleme" (G 98, 11.5). Und die gesamte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist professioneller geworden:

> „Wenn eine Marketing-Abteilung funktioniert, dann wird sie soviel Struktur in die Planung intern geben können, dass die Kollegen jede Woche irgendwas anbieten. Ich disponiere jetzt ganz anders als früher. Früher war ich dafür, dass alles zu Semesterbeginn gemacht wird, weil die Presse da für uns offen ist. Heute sind wir so groß, ich möchte, dass jede Woche von jedem etwas drin ist. Das funktioniert nur, wenn man eine Marketing-Abteilung hat" (G 98, 10.8f.).

Die Fachbereiche müssen der Abteilung zuarbeiten. Einerseits fühlen sich die Kolleg/innen durch die Abteilung unterstützt und geben ihre Verantwortung an sie ab: „Jeder ist furchtbar belastet. Was er loswerden kann, kriegt er los. Es gibt Verantwortliche für Rundfunk, Fernsehen, Ausstellungen. Diese Sachen müssen nicht über die Marketing-Abteilung laufen. Die Marketing-Abteilung ist für die Form zuständig, in der alles präsentiert wird, die muss eingehalten werden" (G 98, 10.9). Andererseits hat es den Anschein, als würde die Abteilung alles an sich ziehen:

> „Bei den Pressekonferenzen ist die Marketing-Abteilung sehr schnell geneigt, das an sich zu ziehen, und die Kollegen erscheinen nicht mehr. Ich habe eingeführt, dass jeder, der eine Pressekonferenz macht, die auch selber macht. Ich will, dass die Kolleginnen und Kollegen da hingehen. Denn unsere Vielfalt wird nicht durch ein Sprachrohr deutlich. Das ist die Gefahr der Marketing-Abteilung. Das sind in der Regel flexible Leute, die sprachlich kompetent sind. Das Problem ist, dass sie nicht so schnell in Verlegenheit kommen, ergo sieht man dieses Problem nicht in der Praxis. Ich muss aus der Verantwortung für das Ganze sehr sensibel und sehr grundsätzlich beobachten, sonst ist das Ding weg" (G 98, 35.34).

Die Schaffung der Marketing-Abteilung ist ambivalent. Einerseits garantiert sie – zum Teil auf Kosten der Vielfalt – für die Einhaltung von Standards, andererseits steht sie unter Legitimationsdruck. Die VHS-Leitung stellt somit die berechtigte Frage: „Wann hat sich das denn amortisiert? Wieviele Jahre müssen wir so eine Abteilung finanzieren, bis mal

was rüberkommt?“ (G 98, 35.35), wenngleich sie weiß: „Marketing ist das Rückkoppeln von Erfahrungen dorthin, wo das Produkt hergestellt wird, deshalb ist die Marketing-Abteilung immer umstritten. Eine Marketing-Abteilung, die nicht umstritten ist, hat keine Qualität. Sie muss einerseits kritisieren, andererseits muss sie störende Vorschläge machen“ (G 98, 10.8).

In den beiden kommunalen Volkshochschulen Kommberg und Pilotstadt ist der Typ (1) anzutreffen, hier gibt es keine expliziten Marketing-Organisationsstellen. Die VHS-Leiter/innen sind für die übergeordneten ÖA- und Werbemaßnahmen verantwortlich und haben auch die persönlichen Kontakte zu den Medien. Für die Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Fachbereiche sind die Fachbereichsleiter/innen zuständig.

Mit der Schaffung und Besetzung einer Stelle bzw. einer Abteilung, in deren Aufgabenbereich ausschließlich Öffentlichkeits- und Pressearbeit sowie Werbung gehören, wurden in zwei von vier Volkshochschulen erste Strukturierungen vorgenommen. In diesem Kontext wird eine Rechtsformabhängigkeit evident: Nur die gGmbH und der Eigenbetrieb haben hierfür eigens Stellen eingerichtet. Dass dies nicht ausreicht, um die VHS adäquat zu bewerben, zeigt sich daran, dass die ÖA-Personen chronisch überlastet sind. Sie müssen sehr darauf achten, dass sie nicht alles übernehmen. Denn die Schaffung einer ÖA-Stelle führt oft zu dem Trugschluss, dass diese alles an Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übernimmt, was vorher auf mehrere Schultern verteilt war. Die Kolleg/innen nutzen es gerne aus und überlassen alle Aufgaben den ÖA-Personen. Doch auch wenn die personelle Ausstattung besser wäre, bliebe den HpM nichts anderes übrig, als die Pressemitteilungen selbst zu schreiben, denn nur sie kennen ihre Kurse und können sie adäquat bewerben. Der Job der ÖA-Person ist es, die gesamte Pressearbeit zu koordinieren. Eine praktikable Lösung bietet die VHS Gemeinheim mit der temporären Bildung von Arbeitsgruppen an. Diese flexible Handhabung ist eine gute Voraussetzung für die PR-Arbeit. Neben permanent zu erledigenden Aufgaben werden Öffentlichkeitsarbeit und Werbung gerade von Stoßzeiten bestimmt, für die temporär Personal eingesetzt werden muss.

3.6 Marketing-Kontrolle

Unter Marketing-Kontrolle verstehen Hasitschka/Hruschka die „laufende Gewinnung von Daten über Abweichungen realisierter Zielgrößen von definierten Soll-Werten und Analyse der Abweichungsursa-

chen“ (1982, S. 11). Hierfür gibt es verschiedene Bewertungsverfahren: die Kosten-Nutzen-Analyse, die „zur Beurteilung des Leistungsprogramms und zur Festlegung der Höhe der Marketingausgaben“ (Bruhn/Tilmes 1994, S. 227) dient, die Kosten-Wirksamkeits-Analyse, welche die Kosten als Nachteile auffasst und „sich mit den Auswirkungen verschiedener Kostenhöhen auf den Nutzen befassen“ (a.a.O., S. 228) soll, und die Nutzwert-Analyse, die „auf der Messung einzelner Ziele, die ... in ein gleichnamiges Sammelziel (auch Nutzwert genannt) überführt werden können“ (a.a.O., S. 229), beruht.

In dieser strengen Form wird Marketing-Kontrolle in keiner der vier Volkshochschulen praktiziert, setzt sie doch die Definition von Zielen und zu deren Erreichung den systematischen Einsatz der Marketinginstrumente auf der Grundlage einer Marktsegmentierung voraus. Was die Volkshochschulen in diesem Kontext haben, sind ihre Beobachtungen und ihre Erfahrung. Über Beobachtungen wird die Akzeptanz der Angebote geprüft: „Was kam überhaupt nicht zustande?“ (E5 96, 54.0). Alle Befragten sind davon überzeugt, dass sie ihre Teilnehmer/innen sowohl aktiv durch die kommunikationspolitischen Instrumente Presse-und Öffentlichkeitsarbeit sowie Werbung (Präsenz auf öffentlichen Veranstaltungen, VHS-Programm, Plakate etc.) als auch ‚passiv‘ über Mund-zu-Mund-Werbung, gutes Image und gute Qualität erreichen: „Mund-zu-Mund-Propaganda hat uns, wenn wir den qualitativen Aspekt der Kurse in den Vordergrund stellen, enorm vorangebracht“ (E3 96, 40.0f.). „Es kommen die, welche aufgrund der schlichten Werbung und des Verkaufs des VHS-Planes und über die Mund-zu-Mund-Werbung kommen“ (E7 96, 42.1). Wenngleich keine Daten darüber existieren, weshalb z. B. Erstteilnehmer/innen den Weg in die VHS finden, so gibt es wenigstens Erfahrungswerte. Aufgrund ihrer Beobachtung stellt eine Eigendorfer BVHS-Leitung (E1) fest, dass der Großteil der Erstteilnehmer/innen von Pressenotizen angezogen und auch durch Mund-zu-Mund-Propaganda auf die VHS aufmerksam gemacht werde. Darüber hinaus gibt es nur in der VHS Eigendorf noch weitere Formen der Kontrolle. Hier geht es weniger um eine klassische Marketing-Kontrolle, die den effektiven Einsatz der Marketinginstrumente prüft, sondern um Evaluationen auf verschiedenen Aggregationsniveaus. Kontrollmöglichkeiten nach pädagogischen Kriterien gibt es in Form von Hospitationen, die gelegentlich durchgeführt werden: „Bisher haben wir dort hospitiert, wo es Probleme gab, als Reparaturbetrieb“ (E7 96, 54.1). Einzelne Eigendorfer BVHS-Leiter/innen würden gerne häufiger hospitieren, um Einblick in die Kurse und ihre

Qualität zu bekommen. Auf einer zweiten Stufe überprüfen die Eigendorfer/innen ihre Arbeit mit Hilfe von Evaluationsbögen, die in der Mitte der Unterschung eingeführt wurden. Diese werden am Ende jeder Veranstaltung an die Teilnehmer/innen zum Ausfüllen verteilt. Schließlich werden unter folgender Fragestellung ganze Programmsegmente evaluiert: „Sind unsere Kurse effektiv, gehen die Leute und die Kursleiter zufrieden nach Hause? ... Vor einem Jahr haben wir angefangen damit, den gesamten Gesundheitsbereich zu untersuchen. Wie erfolgreich arbeitet der?“ (E7 96, T 311-314). Geplant ist, im Anschluss daran den EDV-Bereich und dann sämtliche Bereiche einer Evaluation zu unterziehen: „Das soll dann in regelmäßigen Abständen erfolgen“ (E3 96, 54.2). Die Auswertung der ersten Evaluationen wurde zum Teil „nach außen vergeben, war teuer, nun sucht man nach billigen Verfahren“ (E3 98, 54.3). Außer diesen Evaluationen mit eher pädagogischer Fragestellung wird auch noch die ökonomische Relevanz der Kurse durch die Deckungsbeitragslisten kontrolliert, wenngleich es hier noch keine so ausgereifte Praxis wie in Gemeinheim gibt (vgl. S. 212f.).

Eine echte Marketing-Kontrolle findet, wie es insbesondere in den Kapiteln zu den Marketinginstrumenten mehrfach kritisiert wurde, nicht statt. Die anschließende Kontrolle der eingesetzten Marketinginstrumente ist für eine systematische Arbeit jedoch unerlässlich. Und hier liegt das große Manko bei den Volkshochschulen. Viele denken ihre Werbeaktivitäten nicht zu Ende und meinen, mit einem Flyer oder einem Plakat sei es getan. Um den (Miss-)Erfolg einer Maßnahme messbar zu machen, ist es aber nötig, sich vorab konkret über die Ziele klar zu werden, diese in einer Strategie zu operationalisieren, um am Ende eine Zielerreichungskontrolle durchführen zu können. Dann kann z. B. die Gemeinheimer Leitung die Frage beantworten, ob sich die Marketing-Abteilung amortisiert hat. Angesichts ihrer kargen Mittel ist es dennoch bemerkenswert, dass sich gerade die VHS Eigendorf mit ihren diversen Evaluationsvariationen bemüht, die Transparenz ihrer Arbeit zu erhöhen. Sicher ist die von allen Volkshochschulen praktizierte Form der Beobachtung sehr hilfreich, aber nicht ausreichend. Um diese Ansätze zu fundieren, müssten die oben beschriebenen Bewertungsverfahren zum Einsatz gelangen.

3.7 VHS-Marketingpraxis im Kontext der Rechtsformen

Vor dem Hintergrund der Rechtsform-Hypothese stellt sich das Volkshochschul-Marketing nach der Non-Profit-Marketing-Strategie von Hasitschka/Hruschka folgendermaßen dar:

Marketing-Ziele

Die VHS-Leiter/innen haben erkannt, dass sie sich auf einem Markt befinden. In ihrer Definition der Marketingziele mischen sich pädagogische mit ökonomischen Zielvorstellungen. Prinzipiell visieren sie die Erreichung des Bildungsauftrags an, teils stärker mit Blick auf Qualität und Tradition, teils verbunden mit der Beibehaltung der Marktführung. Im Verlauf der Untersuchung zeigt sich vor allem an der Definition des Bildungsauftrags und der Zielgruppen, bei den Entscheidungen zur Programm- und Entgeltpolitik und tendenziell bei der Kursauslastung, dass die Zielgruppe zunehmend ökonomischer definiert wird. Dies betrifft insbesondere die beiden ‚freieren' Volkshochschulen Gemeinheim und Eigendorf.

Segmentierung

Aufgrund mangelnder Marktbeobachtung fehlen vor allem quantitative Angaben für die Segmentierung: detaillierte Daten zu Marktanteilen, Zusammensetzung und Kaufkraft der (potenziellen) Teilnehmer/innen, Kenntnisse über die Konkurrenz und die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Veranstaltungen. Damit fehlt die Ausgangslage für eine Marketingstrategie. Voraussetzung ist jedoch zuverlässiges Datenmaterial über die aktuelle und potenzielle Kundschaft.

Marketinginstrumente

– Angebotspolitik

Mit ihrem Programm, dem flexiblen Semesterstart (bei den ‚freieren') und dem Sommerprogramm (auch bei den ‚freieren') kommen die Volkshochschulen dem von ihnen beobachteten veränderten Teilnehmer/innenverhalten entgegen. Oft sind sie sogar Trendsetter. In der graphischen Gestaltung der Programmhefte werden sie professioneller, weil sie sich an Profis wenden, konzeptionell differenzieren sie in zielgruppen- und programmspezifische Extrahefte. Ihre Dozent/innen begreifen sie zunehmend als ‚Teil' ihres Marketing. Der hochwertigen Qualität ihrer Kursleiter/innen und ihrer Funktion als Multiplikatoren in der Öffentlichkeitsarbeit sind sich die VHS-Leiter/innen bewusst und arbeiten vereinzelt an einer ‚Qualitätssicherung'.

– Gegenleistungspolitik

Preise werden als variables Instrument begriffen, wenngleich preispolitische Entscheidungen nicht empirisch gestützt sind. Dies heißt in der Konsequenz: Entgelttatbestände wurden dort verhärtet, wo sie noch Spielraum nach unten hatten. Ermäßigungen wurden generell reduziert. Dafür wurden Alternativen geschaffen zum einen durch Einzelfallregelungen, womit die Praxis allerdings restriktiver und willkürlicher wird, zum anderen durch die Anwendung des Robin-Hood-Prinzips. Was die Auslastung der Kurse angeht, so sind *noch* pädagogische Kriterien maßgeblich; mit ihrer Entscheidung über das Zustandekommen von Kursen warten drei von vier Volkshochschulen sehr lange und haben sich auch hier dem Verhalten der Teilnehmer/innen angepasst.

– Kommunikationspolitik

Das kommunikationspolitische Instrumentarium wird von allen umfangreich eingesetzt. Trotz Selbstkritik sind die VHS-Leiter/innen gute ‚Verkäufer/innen' und kennen ihre Stärken und Schwächen. Vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit sind sie – unabhängig von der Rechtsform – sehr professionell. In Bezug zur Werbung sind Differenzen zwischen den kommunalen und den ‚freieren' VHSn offensichtlich. Letztere weisen hier einen höheren Realisierungsgrad auf. Doch auch bei ihren Werbemaßnahmen fehlen die strategische Grundlage und die Überprüfung der Effizienz durch den Vergleich von Kosten und Nutzen.

– Distributionspolitik

Distributionspolitisch gibt es kaum Schwächen zu verzeichnen. Hier präsentieren die Volkshochschulen eine Ausgewogenheit zwischen Zentralität und Regionalisierung. Durch ihr flächendeckendes und verkehrsgünstiges Filialnetz betreiben sie eine optimale Standortpolitik mit privilegierten Standorten im Kern der Städte und zugleich wohnortnahen Unterricht. Dabei sind sie auch in Schulen tätig, was eine gewisse Problematik impliziert. Unerwartet großzügig stellen sie sich in Bezug auf ihre Öffnungszeiten dar, die sie alle im Untersuchungsverlauf erweitern. Hier zeigen sie sich sehr dienstleistungsorientiert, indem sie auch außerhalb der Geschäftszeiten persönlich und telefonisch Ratsuchenden zur Verfügung stehen. Der Beratungsbedarf ist gestiegen, denn trotz telefonischer Anmeldung kommen die Teilnehmer/innen weiterhin persönlich vorbei. Mit ihren Anmeldesystemen ist keine der vier Volkshochschulen glücklich, obwohl alle Arten – von der persönlichen bis zur In-

ternet-Anmeldung – praktiziert werden. Entweder es ist für die Teilnehmer/innen zu umständlich, oder die VHS hat hinsichtlich des Arbeitsaufwands das Nachsehen. Es scheint schwierig zu sein, mit den gegebenen Mitteln ein ökonomisches, funktionierendes und zugleich kundenfreundliches Anmeldesystem zu schaffen. Besser funktioniert es mit dem Serviceprogramm, womit die Volkshochschulen ausreichend Zusatznutzen bieten, wenngleich das Angebot der Kinderbetreuung reduziert wird, weil räumliche, finanzielle und personelle Ressourcen und/oder die Nachfrage fehlen. Auch hier müsste eruiert werden, inwieweit VHS-Angebote durch Kinderbetreuung attraktiver werden.

Marketing-Mix

Der Marketing-Mix weist die Schwachstelle auf, dass nur in Einzelfällen die Marketinginstrumente aufeinander abgestimmt sind, somit beziehen sie sich nicht systematisch und strategisch aufeinander. In allen Volkshochschulen ist ein bewährter Standard-Marketing-Mix zu finden, der aus der Programmerstellung, seiner Bewerbung in den verschiedenen Medien und einem Serviceangebot besteht. Doch auch ihm fehlt die solide Datenbasis. Vereinzelt gibt es kreative Marketing-Mix-Ideen, die einigermaßen geplant sind – allerdings gibt es am Ende keine Ergebniskontrolle.

Marketing-Organisation

Ein wunder Punkt ist die Marketing-Organisation. Es gibt kaum Stellen, um adäquat Marketing zu betreiben. Die Zuständigen sind chronisch überlastet, denn die Schaffung einer ÖA-Stelle führt oft zu dem Trugschluss, dass die ÖA-Person nunmehr alles übernimmt.

Marketing-Kontrolle

Eine Marketing-Kontrolle findet nicht statt, d. h. auch, dass die Aktivitäten nicht im Sinne einer Strategie konsequent zu Ende gedacht werden. Das Problem setzt jedoch schon früher an. Die Definition der Marketingziele ist oft unkonkret. Um den (Miss-)Erfolg einer Maßnahme messbar zu machen, ist es aber nötig, sich vorab über die Ziele klar zu werden, diese in einer Strategie zu operationalisieren, um am Ende eine Zielerreichungskontrolle durchführen zu können. Vereinzelt kommen qualitative Verfahren – wie Hospitation und Evaluation – zur Anwendung, jedoch mehr zur Qualitäts- denn zur Marketing-Kontrolle. Für ein Volkshochschul-Marketing ist wichtig, dass sich die Volkshochschulen

nicht nur über die ersten Schritte einer Broschürenkonzeption Gedanken machen, sondern den Weg von der Idee bis zur Rezeption zu Ende denken. Was nützt ein Faltblatt, das nicht gelesen wird?

Rechtsformabhängige Unterschiede in der Marketingpraxis

Wie stark der Einfluss kundenorientierten Engagements auf der Seite der Volkshochschule ist, zeigte sich an den starken Schwankungen bei den Teilnehmer/innenzahlen der beiden ‚freieren' Volkshochschulen; reduzierten Service quittieren die Teilnehmer/innen durch Abstinenz. Die ‚kommunalen' haben noch einen klassischen Semesterstart, während sich die ‚freieren' schon auf das veränderte Teilnehmer/innenverhalten eingestellt haben und ihn flexibel gestalten. Sie bieten sogar ein Sommerprogramm an. Aus der Ermäßigungspraxis lässt sich keine generelle Differenzierung ableiten; die gGmbH nimmt praktisch keine Ermäßigungen mehr vor und nur noch eine kommunale VHS praktiziert den Entgelterlass. Eine stärkere ökonomische Ausrichtung zeigt sich bei den ‚freieren' VHSn: Sie legen höhere Mindest- und Höchstteilnehmer/innenzahlen als die ‚kommunalen' fest und erzielen somit höhere Durchschnittswerte bei der Kursauslastung. Beim Kursmanagement trägt die gGmbH das höchste unternehmerische Risiko und erweist sich am kundenfreundlichsten, während sich hier eine kommunale Volkshochschule am bürokratischsten verhält und sehr frühzeitig Kurse schließt. Ihre Kursdeckung interessiert nur die ‚freieren' VHSn, sie ist jedoch nur ansatzweise bekannt. Die gGmbH visiert neue Zielgruppen an: nicht mehr nur Erwachsene, sondern auch Schulkinder. Auch bei der Corporate Identity zeigen sich die ‚freieren' VHSn eigenständiger. Sie haben ein Logo und räumen ihm einen wichtigen Stellenwert ein, die ‚kommunalen' besitzen (offiziell) keines. Eine hält es für redundant, weil sie sich mit der Stadt verbunden, aber keine eigene Identität fühlt. Auch bei der Nutzung von Fernsehen (PR, Videotext) und Internet (Anmeldung) sind die gGmbH und der Eigenbetrieb führend. Je aufwändiger und vom Support abhängiger die Werbeformen werden, desto weniger sind die ‚kommunalen' VHSn vertreten. Auch bei der Marketing-Organisation tauchen rechtsformabhängige Unterschiede auf. Nur die beiden ‚freieren' Volkshochschulen haben hier Stellen bzw. eine Abteilung eingerichtet. Auffällig ist auch, dass die ‚kommunalen' über die Umstrukturierungsprozesse lamentieren und sich eine Auszeit vom Marketing gönnen, während sich die ‚freien' verhältnismäßig wenig beklagen und unternehmerisch ihre Ziele in Angriff nehmen. Überhaupt scheint die gGmbH die Zeichen der Zeit sehr früh zu erkennen (sie geht zurück in

Schulen und kürzt den Werbeetat). Mit ihrer Rechtsform scheint sie über ein Frühwarnsystem zu verfügen, weil sie unmittelbarer von gesamtwirtschaftlichen Veränderungen betroffen ist.

Keinerlei Rechtsformunterschiedlichkeiten zeigen sich hingegen hinsichtlich folgender Aspekte:

- Definition von Marketing-Zielen
- mangelnde Kenntnis von eigenen und Konkurrenz-Marktanteilen sowie Zusammensetzung und Kaufkraft der Teilnehmer/innen
- professionelle, graphische Gestaltung der Programmhefte
- hohe Wertschätzung der Dozent/innen
- Verschärfung der Ermäßigungstatbestände
- umfangreicher Einsatz der kommunikationspolitischen Maßnahmen
- Selbstkritik gegenüber eigenem Image, Überbetonung der Schwächen
- themenorientierte und zielgruppenspezifische Print-Werbung
- einladende, wohnortnahe Standortpolitik
- Präsentation als offene Einrichtung durch großzügige Öffnungszeiten
- konservativer Marketing-Mix
- keine Marketing-Kontrolle, Fehlen strategischer Grundlagen sowie Kosten-Nutzen-Analyse beim Einsatz der Marketinginstrumente.

Aus der Untersuchung der Volkshochschulen ergeben sich vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten:

- Den Volkshochschulen ist eine Befragung ihrer Teilnehmer/innen anzuraten, um mehr über deren Vorlieben und Kaufkraft zu erfahren. Vielleicht sind bestimmte Zielgruppen bereit, für entsprechende Lernökologie höhere Entgelte zu zahlen. Andere legen vielleicht wiederum Wert auf günstige Preise und weniger auf die Raumausstattung.
- Volkshochschulen mit starrer Semestereinteilung ist zu empfehlen, zu einem flexiblen Semesterstart überzugehen und Interessierte auch einmal in den laufenden Kurs aufzunehmen.
- Volkshochschulen sollten sich überlegen, inwieweit sie ein Sommerprogramm z. B. in Kooperation mit anderen Volkshochschulen oder Kulturanbietern machen könnten, um die freie Zeit der

zu Hause bleibenden Urlauber/innen von VHS-Seite mitgestalten zu können.
- Um besser planen zu können, gäbe es die Möglichkeit eines Frühbucher/innenrabatts.
- Volkshochschulen sollten weniger ihre Schwächen und mehr ihre Stärken hervorheben. Diese sind: qualifizierte Dozent/innen, Angebotsbreite und -tiefe, wohnortnahe Standorte, großzügige Öffnungszeiten und ‚kundenfreundlicher' Service.
- Volkshochschulen sollten den Einsatz der Marketinginstrumente besser planen und kontrollieren: Effizienz, Kosten und Nutzen müssen in Relation gebracht werden.
- Schnupperkurse als vhs-spezifisches Werbemittel sollten angeboten werden.
- Für die Öffentlichkeitsarbeit ist kurzfristig die Einsetzung temporärer Arbeitsgruppen denkbar, langfristig müssen weitere Stellen geschaffen werden.
- Der Einsatz von Sponsoring könnte intensiviert werden, um z. B. Kurse der Grundbildung oder Kurse für Deutsch als Fremdsprache zu fördern.
- Entwicklungsmöglichkeiten bestehen z. B. in der Schaffung eines VHS-Marketingzentrums für Volkshochschulen auf Landes- und Bundesebene.

Was macht Marketing zu einem VHS-Marketing? Sicherlich nicht die Übernahme einzelner Begrifflichkeiten wie ‚Kunde' oder ‚Produkt', die immer wieder irreführen und die Phantasie zur Erfindung neuer Begrifflichkeiten anregen, wenn es heißt, „dass Bildung kein ‚Produkt' und erwachsene Lernende keine ‚Konsumenten' sind. Sie sind ‚Prosumenten', da sie selbst an der Erstellung der Qualität des Produktes Erwachsenenbildung beteiligt sind" (Arnold 2001, S. 271). Das Produkt in der Weiterbildung durchläuft mehrere Phasen. Bis zum Angebot leistet die Volkshochschule den Großteil an seiner Herstellung. An dieser Stelle entspricht es noch am ehesten dem ökonomischen Produkt, wie es die Marketinglehre definiert. Wenn der potenzielle Teilnehmer das Entgelt für den Kurs überweist, kann er als Kunde defniert werden. Solange sich die Dozentin zu Hause auf die Veranstaltung vorbereitet, könnte ihre Arbeit als Dienstleistung begriffen werden. Sobald Dozentin und Teilnehmer/innen die Volkshochschule betreten und im Veranstaltungsraum sitzen, beginnt allerspätestens die „Herstellung" des „pädagogischen

Produkts“, die bei aller Professionalität, Organisation und Planung nur zu bestimmten Anteilen planbar ist. Bis zur Veranstaltung ist es ein Angebot, das sich durch die Dozentin, die Teilnehmer/innen und die Volkshochschule verändert, um im gemeinsamen Lernen zu einem, wenn man so will, Lehr-/Lernprodukt wird. Das ‚Produkt‘ in der Weiterbildung ist vielleicht noch am besten mit dem ‚Produkt‘ einer Reiseagentur zu vergleichen, bis zu einem gewissen Grad ist der Nutzen der Reise planbar und vorhersehbar, wie die Reise letztendlich erlebt wird, hängt vom Individuum ab. Schließlich ist Erwachsenenbildung eine Suchbewegung (Tietgens 1981, S. 83). Auch wenn es zur Rolle des erwachsenen Lernenden gehört, „sich selbständig zwischen unterschiedlichen Lernkontexten orientieren und den jeweiligen Verhaltensanforderungen adäquat entsprechen zu können“ (Schäffter 2001, S. 304), bleibt das virtuelle Angebot solange nebulös, bis es zur gemeinsamen Herstellung kommt. Da „es sich bei WB-Angeboten um ein erklärungsintensives ‚Produkt‘ handelt“ (Faulstich 2001c, S. 297), ist der Weiterbildungsberatung ein hoher Stellenwert einzuräumen, um vorab über den Nutzen zu informieren und zu motivieren.

Wie lässt sich das VHS-Marketing charakterisieren? Es berücksichtigt den Bildungsauftrag und versucht gleichzeitig wirschaftlicher als beispielsweise noch vor 15 Jahren an die Planung und Evaluation der Angebote heranzugehen. Es definiert Zielgruppen weniger klassisch nach pädagogischen Kriterien, sondern orientiert sich stärker an den Wünschen zahlungskräftiger Teilnehmer/innen. Offen bleibt die Frage, ob Volkshochschulen eine großangelegte Marketingstrategie verfolgen werden oder ob sie Marketing als Instrument begreifen und jeweils kurzfristig zur Erreichung ihrer Ziele – wie die Sanierung der Institution oder die Steigerung der Teilnehmerzahlen – die jeweiligen Marketinginstrumente anwenden.

4. Zusammenfassung

Der Transfer und die Transformation wirtschaftswissenschaftlichen Wissens in die Erwachsenenbildung wurde anhand der eingangs formulierten erkenntnisleitenden Fragen (1) nach dem Grad der Übertragbarkeit von Marketing auf die Volkshochschule, (2) nach der Akzeptanz der VHS-Leiter/innen, Marketing in ihrer Institution einzuführen, und (3) nach der vollzogenen Übertragung vor dem Hintergrund folgender Hypothese untersucht:

Die Übertragung der entscheidungsorientierten Marketinglehre in die Volkshochschule und der Realisierungsgrad von Marketing sind rechtsformabhängig. Je größer die Freiheitsgrade der VHS-Leitung und ihre Akzeptanz gegenüber einer Marketingeinführung sind, desto wahrscheinlicher ist die Umsetzung der Markt- und Kundenorientierung.

ad (1)

Es wurde gezeigt, dass die einzelnen Volkshochschulen von unterschiedlichen Rahmenbedingungen bestimmt und dass somit pauschale Strategien zu relativieren sind; denn Marketing ist nicht pauschal in *die* Volkshochschule übertragbar, vielmehr müssen die jeweiligen internen und externen Voraussetzungen einer Volkshochschule einer detailierten Überprüfung unterzogen werden, um den Marketingrealisierungsgrad benennen zu können.

ad (2)

Die eingehende Untersuchung der Einstellung der VHS-Leiter/innen ergab eine sehr hohe Akzeptanz gegenüber der Einführung von Marketing in der Volkshochschule. Obwohl sie sich bei der Marketinganwendung auf unbekanntem, nicht genuin erwachsenenpädagogischem, sondern betriebswirtschaftlichem Terrain bewegen und sich selbst einen Nachholbedarf an Marketing-Know-how eingestehen, besuchte keine der befragten Personen innerhalb des Untersuchungszeitraums eine Marketing-Fortbildung. Darüber hinaus gibt es einen Mangel an qualifiziertem Personal.

ad (3)

Die Marketingpraxis an den vier Volkshochschulen steht, wie vermutet, in engem Zusammenhang mit der Rechtsform, wenngleich diese kein Hindernis darstellt, ein teilnehmerfreundliches Verhalten zu zeigen. Wie sich herausgestellt hat, ist die Transformation, ähnlich wie der interdisziplinäre Transfer (Rezeption), facettenreich: Sie trägt implizite und explizite Züge, hat disparate Anteile und geschieht partiell. Es zeigt sich also ähnlich wie vor knapp 20 Jahren, dass die Volkshochschulen kein strategisch ausgerichtetes Marketing-Konzept aufstellen und umsetzen, wenngleich sich die externen Faktoren verschärft haben. Ihre Entscheidungen treffen die VHS-Planer/innen weiterhin aus der Beobach-

tung heraus, denn harte Fakten zu den Teilnehmer/innen fehlen. Die untersuchten Volkshochschulen zeigen sich unabhängig von der Rechtsform dienstleistungsorientiert(er als noch vor 15 Jahren) und passen sich mit ihrem Angebot und ihrem Service dem veränderten Teilnehmer/innenverhalten an.

4.1 Marketingbegünstigende Faktoren

Externe Faktoren, welche die Auseinandersetzung mit der Marketing-Lehre in Volkshochschulen begünstigen, sind die Reduktion öffentlicher Zuschüsse, die Konkurrenzsituation und der Marketing-Boom in der EB-Literatur, so dass sich die Frage stellt, ob die Volkshochschulen ihre Qualität auch ohne die Konkurrenzangebote erkannt hätten und bewerben würden. Die Anwendung von Marketing in der Volkshochschule hängt des Weiteren von den internen Faktoren Rechtsform, Willen der Leitung, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen, sowie Marketingverständnis und Geschick im Umgang mit Marketing ab.

Als weiterer marketingbegünstigender Faktor hat sich neben den genannten Faktoren auch das geänderte Verhalten der Teilnehmer/innen herauskristallisiert. Hieraus entwickelt sich die Hypothese, dass mit der steigenden Kunden- und Serviceorientierung in der Konsumwelt auch auf Kundenseite ein Bewusstsein als ‚Kunde' entsteht, woraus eine Anspruchshaltung erwächst. Diese Anspruchshaltung, die ein Kunde gegenüber einem kommerziellen Anbieter hat, behält er auch, wenn er mit der Volkshochschule in Kontakt tritt. So steigen die Ansprüche der Kunden mit den wachsenden Möglichkeiten. In der Vergangenheit wurde beispielsweise die persönliche Einschreibung als Anmeldeverfahren praktiziert. Dies entsprach den bürokratischen Erfordernissen und den damaligen Ansprüchen der Teilnehmer/innen. Heute gibt es aufgrund der Markt- und Konkurrenzsituation ein verändertes Teilnehmer/innenverhalten und geänderte Bedürfnisse. Denn inzwischen hat sich auch das Kundenverhalten dahingehend geändert, dass sich die Teilnehmer/innen nicht lange im Vorhinein terminlich festlegen wollen. Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass es aufschlussreich wäre, zu wissen, inwieweit z. B. der dargebotene Service tatsächlich den Teilnehmer/innenwünschen entspricht.

4.2 Marketingbehindernde Faktoren

Die Ausgangshypothese war, dass der Marketingrealisierungsgrad in Volkshochschulen von ihrer Rechtsform und der Marketing-Akzeptanz der VHS-Leiter/innen abhängt. ‚Freiere' Rechtsformen, wie

gGmbH und Eigenbetrieb, besitzen nicht nur einen höheren Grad an relativer Autonomie, der im Marketing als entscheidungsorientiertem Ansatz zum Tragen kommt, sondern aufgrund ihrer erweiterten finanziellen Selbstständigkeit besteht auch eine größere Notwendigkeit, Marketing zu betreiben, als bei kommunalen Volkshochschulen.

Hinderungsgründe für die vollständige Marketingimplementierung gibt es kaum aufgrund mangelnder Akzeptanz oder Einsatzbereitschaft auf der Seite der VHS-Leiter/innen, wie insbesondere die Einschätzung der Argumente belegt. Hier zeigte sich, dass VHS-Leiter/innen gegenüber einigen Argumenten weniger Skrupel haben als noch vor 30 Jahren die BWLer. Teilweise gibt es noch Unwissenheiten und Missverständnisse zum Marketing, die sich auf die EB-Literatur zurückführen lassen. Hier wurde zu wenig auf die einschlägige Marketing-Literatur rekurriert, weshalb sich auch die VHS-Leiter/innen ihre individuelle Marketingvorstellung ‚zusammenbasteln'.

Aufgrund der fehlenden Forschungsbasis und des fehlenden (Handlungs-)Wissens, findet eine individuelle Rezeption statt: Praktiker/innen sind darauf angewiesen, in autodidaktischen Lernprozessen die Begriffe zu interpretieren; sie rezipieren die Marketinglehre selbstgesteuert. Die Gefahr dieser individuellen Rezeption ist die fehlerhafte Übertragung und Anwendung von Marketing auf die Volkshochschule. Aus Unwissenheit werden Teilelemente als Marketing ausgegeben. Schließlich sind die klassischen Hinderungsgründe zu nennen: mangelnde Ressourcen – Zeit, Finanzen, Personal; sie haben einen großen Anteil an Umsetzungsproblemen.

VI. Schlussbemerkung

Die Staatsverschuldung ist ein unumstößliches Faktum, und daher sind die Ökonomisierung und die Marktorientierung in Non-Profit-Organisationen unaufhaltsam. Eine Rückentwicklung zur überwiegend öffentlichen Finanzierung von Volkshochschulen zeichnet sich nicht ab. Im Gegenteil: Die Privatisierung öffentlicher und staatlicher Betriebe schreitet permanent fort. Daher werden sich zukünftig Begriffe wie Volkshochschule und Marketing immer weniger widersprechen. Der aktive Umgang mit Marketing ist also ratsam und birgt dennoch Chancen und Risiken.

Wie lange kann die öffentliche Erwachsenenbildung an ihrem sozialen Bildungsauftrag festhalten? Der Finanzdruck hat zwar den Effekt, dass Volkshochschulen wirtschaftlicher arbeiten, indem sie genauer prüfen, was sie einsparen bzw. woran sie verdienen können. Diese Maßnahmen sind jedoch kontraproduktiv, wenn die Volkshochschule dadurch kundenunfreundlicher wird; Sparmaßnahmen gehen zu Lasten nicht nur der Teilnehmer/innen, sondern auch der VHS-Mitarbeiter/innen, die versuchen, dies zu kompensieren. Was wäre, wenn sich die Volkshochschulen auf die Wünsche der Befragten einstellten? Würden sie sich auf Einzelinteressen konzentrieren und ihren Bildungsauftrag aus dem Blick verlieren? Unter dem Diktat der Marktorientierung würden wohl viele, wenn nicht sogar alle ‚pädagogisch wertvollen' Angebote aus dem Programm verschwinden, sozialverträgliche Preise gehörten der Vergangenheit an und die pädagogisch definierte Zielgruppe würde der kaufkräftigen Klientel Platz machen. Aufsuchende Bildungsarbeit würde zur ‚aussuchenden' Bildungsarbeit, was für die öffentliche Erwachsenenbildung notwendig mit einer Verarmung des Bildungsangebots und einer Desavouierung sozial- und schließlich bildungsbenachteiligter Schichten gleichzusetzen wäre. Dies hätte zur Konsequenz, dass die Volkshochschule eine konfektionierte Auflage kommerzieller Bildungsanbieter werden würde, von den Privatanbietern nicht mehr unterscheidbar. Das Einmalige, Typische, Traditionelle – kurz: alles, was die VHS eigentlich ausmacht, wäre verschwunden. Eine kompromisslose Kunden- und Marktorientierung ist der Volkshochschule also nicht zu empfehlen, zumal das Postulat der Kundenorientierung aus dem Marketing nicht zur falsch

verstandenen Übertragung der totalen Orientierung an den Wünschen Lernender in Aneignungs- und Vermittlungsprozessen mutieren darf. Bei der Konjunktur des („selbst"gesteuerten) Lernens besteht die Gefahr, den erwachsenenpädagogischen Ansatz der Lehre zu vernachlässigen.

Die Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Arbeit wollen dazu beitragen, das Professionsbewusstsein zu stärken, sie wollen zeigen, wo das Neue liegt, wenn von Marketing die Rede ist, und wo die Unterschiede zur klassischen Arbeit von Erwachsenenpädagog/innen liegen. Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen und Marketingkenntnisse gehören ebenfalls zum professionellen Wissen, wollen Erwachsenenbildner/innen entscheidungskompetent handeln; denn die alten Standesdünkel nützen diplomierten Erwachsenenpädagog/innen nichts, wenn sie nach ihrem ersten Praxisschock das Rad vermeintlich neu erfinden müssen. Hier geht es nicht um blinde, kritiklose Rezeption und Adaption betriebswirtschaftlichen und Marketingwissens, sondern um das Erwerben der Fähigkeit, argumentativ den Geldgebern (immer öfter) wirtschaftswissenschaftlicher Provenienz gewachsen zu sein, bei Kürzungen und Einsparungen mitreden und Alternativen entwickeln zu können. Als Gegensteuerungsinstanzen müssen die Erwachsenenbildner/innen auch den pädagogischen Standpunkt vertreten und Anwälte ihrer (potenziellen) Teilnehmer/innen sein. An dieser Stelle sind Politik und Hochschulen aufgefordert, durch entsprechende Angebote einen Beitrag bei der Ausbildung angehender Erwachsenenbildner/innen zu leisten (vgl. Sarges/Haeberlin 1980a, S. 47; Siebert 2001, S. 292). Perspektivisch werden Forschung und Lehre um Lehrstühle für (Weiter-)Bildungsmarketing nicht herumkommen.

An die Ergebnisse der Untersuchung kann im Rahmen weiterer Forschungsvorhaben in mehrfachem Sinne angeknüpft werden. Nachdem diese Studie qualitativ und explorativ das Phänomen „Marketing in der Weiterbildung" untersucht hat, wäre es nun konsequent, in einer bundesweiten quantitativen Marketingstudie die Ergebnisse an allen gut 1.000 Volkshochschulen auf ihre Repräsentativität zu überprüfen. Eine Erweiterung könnte auch im Hinblick auf den zu befragenden Personenkreis erfolgen. Dafür bietet sich die Einbeziehung von Teilnehmer/innen, Dozent/innen und öffentlichen Geldgebern an, die hier nicht berücksichtigt werden konnten. Dies würde eine Ergänzung zur befragten Leitungssicht darstellen. Eine Erweiterung auf den Kreis privater Anbieter

und Wirtschaftswissenschaftler/innen wäre im Sinne einer komparativen Studie ebenfalls sinnvoll. Hier wären das Marketingverständnis der Vertreter/innen kommerzieller Einrichtungen und die Marketingpraxis in diesem Bereich von forschungsleitendem Interesse. Völlig neue Forschungsaspekte ergeben sich mit Bezug auf die neuen Medien, wenn es um die Frage eines Internet-Marketing virtueller Lernangebote geht und bei der Bewerbung eines virtuellen ‚Bildungsprodukts' eine doppelte Virtualität zu berücksichtigen ist. Forschungsrelevant wäre es zum Beispiel, die Veränderungen der Teilnehmermotive vor, während und nach Lernprozessen und ihre Interdependenz mit antizipierten, beworbenen und finalen Lernergebnissen zu untersuchen. Schließlich sind interdisziplinäre und international vergleichende Studien wissenschaftlich relevant, welche eventuelle Transformationsprozesse des Marketingwissens von der Weiterbildungspraxis zurück in die Marketinglehre zum Untersuchungsgegenstand haben.

Interviewleitfaden

Angaben zur Person:
Professionelle Herkunft, Anzahl der Berufsjahre, Berufszufriedenheit und Betriebszugehörigkeit, eventuelle aktuelle Lehrtätigkeit in der eigenen Institution

Fragen zum Marketing:
Marketingverständnis und -praxis bezogen auf die Institution, persönlich realisierte bzw. gewünschte Teilnahme an einer Fortbildung zum Marketing, Zeitpunkt des „Erstkontaktes" mit Marketing

Bewertung von Marketing:
Persönliche Einschätzung, Nennen von Vor- und Nachteilen, Einschätzung der Konsequenzen des Einsatzes von Marketing für die Institution und die Mitarbeiter/innen

Zur Einführung von Marketing:
Unterschiede zwischen heute und früher. Existenz und Beurteilung des Weiterbildungsmarkts

Kunden- versus Teilnehmer/innenorientierung:
Verständnis und Umsetzung von Kundenorientierung, Unterschied zwischen Kunden- und Teilnehmer/innenorientierung

Fragen zur Infrastruktur der Volkshochschule:
Einschätzung des Standortes, Anzahl der Unterrichtsräume, Öffnungszeiten, Aufsprech- und eventuelle Rückrufmöglichkeiten beim Einsatz von Anrufbeantwortern

Serviceleistungen:
Fragen nach angebotenen und gewünschten Serviceleistungen: Cafeteria/Aufenthaltsraum, Kinderbetreuung, rollstuhlgerechte Zugänge, Beratung

Öffentlichkeitsarbeit und Werbung:
Vorstellung und Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Fragen zu Theorie und Praxis der Corporate Identity (Existenz, Gestal-

tung, Einsatz von Logo), Verantwortlichkeiten, Kontakte zu Medien, Anzeigengestaltung und -budget, Gestaltung und Sendezeit von Radio- und Fernsehspots, Einsatz von Giveaways

Kontakte:
Kontakte zu Werbeagenturen, anderen Volkshochschulen, privaten Weiterbildungsanbietern und Sponsoren

Teilnehmer/innen und Zielgruppen:
Art der Ansprache von potenziellen Teilnehmer/innen, Definition der Zielgruppen, Mindest- und Höchstteilnehmerzahlen in Kursen, Mitsprachemöglichkeiten der Teilnehmer/innen, Teilnehmer/innenzahlen und ihre Zusammensetzung

Dozent/innen:
Anzahl, Honorar, Akquisition, Qualifikation, Provenienz, Stellenwert

Programm:
Inhaltliche Gestaltung, Semesterbeginn, Anmeldemodalitäten, Anzahl der Exemplare, Art des Vertriebs

Konkurrenz:
Wissen und Kenntnis der Existenz von Konkurrenzanbietern; Kenntnis der Marktanteile; Verweisen auf Konkurrenzangebote, wenn ein Angebot aus dem Volkshochschulprogramm entfällt

Finanzierung:
Höhe der Subventionen, Prozentsatz der Selbsterwirtschaftung, Art der Kontrolle von außen, Einsatz von Deckungsbeitragsrechnung

Kursmanagement:
Zeitpunkt der Entscheidung über Stattfinden oder Ausfall von Kursen

Volkshochschule allgemein:
Verständnis des Bildungsauftrags, Gründe für und gegen den VHS-Besuch, Besonderheiten der Volkshochschule im Vergleich zu privaten Anbietern

Anmerkungen

Kapitel II

1 Arnold kommt nach einer ausführlichen Untersuchung des Marketing-Begriffs zu dem Ergebnis, dass dieser für die Betriebswirtschaftslehre „entbehrlich" sei (Arnold 1974, S. 374).

2 Der Betriebswirtschaftler Böttger kommt nach eingehender Analyse in seiner Dissertation zu dem Ergebnis, dass Marketing keine Wissenschaft ist, weshalb er vorschlägt, „Marketing als Technologie zu begreifen" (Böttger 1993, S. 162).

3 Bruhn unterscheidet zwischen ökonomischen und psychologischen Zielen, Meffert benutzt die Kategorien ökonomisch und psychographisch.

4 Kotler bezeichnet die Auflistung als „Four P's", was von den folgenden Autoren übernommen wurde (vgl. Meffert 1980, S. 81; Bruhn 1990, S. 26; Silberer 1993, S. 28).

5 Übersetzt und wieder abgedruckt von W. F. Fischer-Winkelmann/R. Rock (1976).

6 Eine ausführliche Beschreibung des Bildungsauftrags befindet sich in der Einleitung.

7 „Entgeltpolitik" wählt Gottmann, weil es nicht nur um Preise - monetäre Entgelte wie Teilnahmegebühren –, sondern auch um nicht-monetäre Entgelte (psychische Kosten) ginge (vgl. Gottmann 1985, S. 228f.). Mit derselben Begründung entscheiden sich Sarges/Haeberlin und Hasitschka/Hruschka für „Gegenleistungspolitik" (vgl. Sarges/Haeberlin1980a, S. 23; Hasitschka/Hruschka 1982, S. 11).

8 Ähnliche Überlegungen, die zum Teil realisiert wurden, stellte die VHS Mainz an (Leder 1996, S. 25).

Kapitel III

1 Ähnliche Merkmale (latente, selektive und uneinheitliche) hat Hoffmann für die Rezeption der Pädagogik in der Öffentlichkeit herausarbeiten können (vgl. Hoffmann 1989, S. 17ff.).

Kapitel IV

1 Die quantitative Forschung misst der Einzelfallstudie nach Kunz eine heuristische (Beitrag zur Entwicklung von Theorien), eine operationale (bei der Entwicklung sozialwissenschaftlicher, begrifflicher Messinstrumente oder im Planungsstadium von Forschungsprojekten) und eine interpretative Funktion („Verwendung von auf diese Weise gewonnenen Informationen im Prozeß der Interpretation und Deutung mathematisch-statistisch formulierter Ergebnisse" (Kunz 1969, S. 215f.)) bei. Der Wert der Einzelfallstudie für die quantitative Forschung liege in „der Tiefe der Einsicht, welche die Einzelfallstudie ermöglicht, [woraus sich, S.M.] oft fruchtbare Hypothesen für spätere, breit angelegte Untersuchungen" (Goode/Hatt 1956, S. 310) ergeben.

2 Der Leitfaden befindet sich im Anhang, S. 296f.

3 Vgl. auch den Band „Ergebnisse qualitativer und quantitativer Empirischer Pädagogischer Forschung" (Bos/Tarnai 1996), der ein gutes Beispiel für die gelungene Kombination beider Paradigmen darstellt.

4 An dieser Stelle sei auf die Tipps für das Führen von narrativen Interviews in Eggers empirischer Studie zum Umgang mit wissenschaftlichem Wissen in der Erwachsenenbildung verwiesen (vgl. Egger 1992, S. 45ff.).

5 Die Quellen der Interviewpassagen sind mit dem Kürzel für die VHS, dem Jahr der Erhebung und der Transkript- bzw. Bandangabe ausgewiesen.

6 Unter der Marketingperspektive würde man nicht von Marketingrealisation, sondern von Marketingimplementierung sprechen. Nach dem, was sich in den vorangegangenen Kapiteln herauskristallisiert hat, verhärtet sich die These, dass Marketing in der Volkshochschule bisher nur ansatzweise im Marketingsinne implementiert wird. Um dem praktischen Umsetzungsprozess begrifflich adäquat Rechnung zu tragen, ist im Folgenden von „Marketingrealisation" bzw. „Marketingrealisierungsgrad" die Rede. Mit dieser Begrifflichkeit soll dem aus Marketingsicht Verwirklichten, dem VHS-Geschehen, entsprochen werden.

7 Mehr zur Geschichte des Begriffs siehe Relative Autonomie 1991, 13.005.

8 Unter diesem Begriff sind die insgesamt 25 Volkshochschulen in Berlin (23), Bremen (1) und Hamburg (1) zusammengefasst, da sie einen nur in den Stadtstaaten vertretenen Rechtsstatus haben (vgl. Pehl/Reitz 1997, S. 11).

9 Quelle Pehl/Reitz 2001, S. 10. Da die Daten seit 1998 bundeseinheitlich aufgeführt sind, wurde mir die Differenzierung in alte und neue Bundesländer freundlicherweise von Gerhard Reitz (DIE) zur Verfügung gestellt.

10 Die Selbstständige öffentlich-rechtliche Kommunal-Anstalt findet in der Tabelle keine Berücksichtigung, vermutlich, weil sie bislang kaum realisiert ist (vgl. Otto 1993c, S. 162).

11 Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

12 Becker-Freyseng staunt „ob der Genauigkeit [kommunaler Haushaltsplanung] einerseits und der mangelnden Aussagekraft andererseits. Zwar sind Kosten vielfältig gesplittet, doch anschließend geben die Zahlen dennoch keinen Aufschluß darüber, welchen Kosten welche Einnahmen entsprechen. Welche Kosten unabhängig voneinander entstehen und welche aufeinander aufbauen, welche Maßnahmen langfristige Verpflichtungen nach sich ziehen und wann statt dessen nur Einzelkosten entstehen, die wiederum auch kurzfristig beeinflußbar sind, wird innerhalb des Haushaltsplanes nur mangelhaft transparent und kann mitunter selbst innerhalb der Institution nur mühsam getrennt werden" (Becker-Freyseng 1993, S. 310).

13 Die gemeinnützige GmbH darf keine Gewinne erzielen, da sie sonst die Gemeinmützigkeit verliert. ‚Überschüsse' müssen satzungsgemäß gemeinnützig ausgegeben werden.

14 Die Rechtsinstitute der interkommunalen Zusammenarbeit (Kommunale Arbeitsgemeinschaft und öffentlich-rechtliche Vereinbarung) werden hier nicht dargestellt, da sie keine Rechtsträger bilden (vgl. Otto 1993c, S. 161).

15 In Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und im Saarland gibt es für diesen Organisationsstatus die Bezeichnung „Abteilung". Mit der unten aufgeführten gleichnamigen Form der kommunalen Volkshochschule ist dies nicht zu verwechseln (vgl. Müller/Otto 1991, S. 18).

16 Der „Verwaltungsgliederungsplan" der KGSt sieht acht Verwaltungen vor. Die Schul- und Kulturverwaltung (Ziffer 4) gliedert sich wiederum in acht Bereiche, dazu gehört die Volkshochschule (Ziffer 43) (vgl. Müller/Otto 1991, S. 18f.).

17 Der Hamburger Terminus hierfür lautet „Landesbetrieb" (vgl. Nuissl/Schuldt 1993, S. 8).

18 Organe eines Vereins sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand.

19 Zur Namensgebung „Abendakademie" schreibt Langer: „Als Ende 1945 die Arbeit aufgenommen wurde, haben wir den Namen ‚Mannheimer Abend-Akademie' in Erinnerung an die ‚Akademie für Jedermann' gewählt, zugleich aus der Überzeugung, daß der Name ‚Volkshochschule' irreführend und traditionsbelastet ist ... Die alten Volkshochschulen mit ihrer akademischen Nomenklatur, wie Dozenten, Vorlesungen, Semester usw. fallen zudem unter die Kategorie der ‚populären Wissenschaft', ‚fürs Volk gemacht', der Halbbildung

mit ihren großen, soziologischen, weil neurotischen Gefahren. Deshalb führt die Mannheimer Abend-Akademie den Namen ‚Volkshochschule' nur als Untertitel und hofft, daß auch andere derartige Institute zu derselben Überzeugung kommen möchten, und aus der Ortstradition heraus einen Namen finden, der ihre Zwecke kennzeichnet, ohne sie geringer oder bedeutender erscheinen zu lassen" (Langer 1947/1983, S. 205f.).

20 Aus VHS-internen Gründen konnte die ÖA-Person der gGmbH leider nicht interviewt werden.

21 Der relativ große Zeitraum erklärt sich aus Terminschwierigkeiten.

22 Mit der Direktorin des Landesverbandes wurde nur *ein* Interview geführt.

23 Eine Person hat sowohl ein abgeschlossenes Lehramts- als auch ein Diplom-Pädagogik-Studium, daher die Doppelnennung).

24 Beispiel: Ohne auf das Land und den Bundesstaat hinweisen zu müssen, erschließt sich der Leserin bzw. dem Leser des Begriffes „White House" dessen geographische Lage.

25 Name geändert.

Kapitel V

1 Betriebswirtschaftslehre

2 Name geändert.

3 Diese Rundfunkspots waren zu Untersuchungsende noch nicht gesendet.

4 Medialeute haben Deutschland in Nielsen-Gebiete eingeteilt. In diesen Gebieten laufen meist werbliche Schwerpunktaktionen (vgl. Scheuch 1993, S. 254).

5 Pseudonym.

6 Zur Analyse lagen mir die DIE-Statistiken der vier untersuchten Volkshochschulen der Jahre 1995-2000 vor. Hierbei wurden die Ingesamt-Belegungen in die Untersuchung einbezogen.

7 Die Ergebnisse lagen zu Untersuchungsende nicht vor.

8 Es gibt Autor/innen, die Bildung als Produkt definieren und mit Konsumgütern wie Autos und Schokolade vergleichen, was eine kontroverse Debatte auslöste (vgl. Motzko 1989, S. 360; Kellner-Stoll 1990, S. 19; Blöchle u. a. 1991, S. 24; Schick 1991, S. 27; 1993, S. 270; Geißler 1992, S. 167; Dieckmann 1993, S. 37).

9 Tietgens charakterisiert nicht nur Erwachsenenbildung, sondern auch Programmplanung als eine Suchbewegung (vgl. Tietgens 1981, S. 83) und auch Siebert erläutert: „Die Programmplanung erfolgt weniger systematisch und theoriegeleitet, sondern eher nach dem Prinzip von ‚Versuch und Irrtum'" (Siebert 1993, S. 316).

10 In ihrer teilrepräsentativen Studie zu Motivation und Erwartung von VHS-(Nicht-)Teilnehmer/innen definieren die Autor/innen ‚Stammhörer' als Personen, die mindestens fünfmal an Kursen der VHS Regensburg teilgenommen haben. Dieser Prozentsatz beträgt ein Drittel (vgl. Eckstein/Hausladen/Herzog 2000, S. 34). Laut einer Teilnehmer/innen-Befragung der VHS Witten-Wetter-Herdecke gab es 41 % Stammteilnehmer/innen, die öfter als fünfmal zur Weiterbildung in die VHS gingen (vgl. Humborg o. J., o. S.).

11 Hauptberufliche Mitarbeiter/innen in der Verwaltung

12 Bei meiner Recherche wurden mir verschiedene Prozentsätze (10 % bis 50 %) genannt.

13 Wie Tintelnot in ihrer Untersuchung herausgefunden hat, waren die beliebtesten Mitnahmeorte des Programms der VHS Dorsten Sparkassen und Banken (35,7 %), gefolgt von der Geschäftsstelle der Volkshochschule (32,5 %) (vgl. Tintelnot 1998, S. 67f.).

14 Außer Einzelmeldungen gibt es leider kein Datenmaterial darüber, inwieweit neue Teilnehmer/innenkreise über diesen Weg angesprochen wurden bzw. wie erfolgreich dieser Vertriebsweg ist.

15 Wenngleich es um diese gar nicht so schlecht bestellt ist: Hierzu die Stimme einer VHS-Kursleiterin: „Für manche Kursleiter/innen ist der Verzicht auf ein höheres Honorar der Preis, den sie für eben dieses ganz besondere Klima, in das sich die Erwachsenenbildung einbettet, zahlen" (Thomaß 1995, S. 23).

16 Die Ergebnisse lagen leider zu Untersuchungsende nicht vor.

17 Die Regelungen bezüglich des Wahlmodus, des Mitspracherechts und der Gremien, an denen die Dozent/innen beteiligt sind, entsprechen denen des Teilnehmer/innenrats (s. u.).

18 Die folgenden Daten zur Preispolitik der vier untersuchten Volkshochschulen basieren auf den Angaben in den VHS-Programmheften (1/1996 und 1/1998).

19 Diese Angaben werden exemplarisch genannt. In der Literatur gibt es unzählige Ausführungen für die ideale Zusammenstellung von Lerngruppen (vgl. Knoll 1999, S. 82ff.).

20 Die folgenden Durchschnittswerte sind der DIE-Volkshochschulstatistik entnommen.

21 Außerordentlich unterhaltsam liest sich die Collage von Sigrid Nolda über den Bedeutungszuwachs der „Volkshochschule als Metapher", den sie u. a. anhand zahlreicher TV-Zitate belegt (Nolda 1995).

22 Einer Studie aus England zufolge gibt es eine positive Korrelation zwischen dem „Grad des Informationsniveaus und der Einstellung zum Unternehmen" (Achterholt 1991, S. 19). Je bekannter ein Unternehmen war, desto höher waren seine Sympathiewerte bei den Befragten (vgl. Worcester 1972, S. 514).

23 Wie z. B. in folgendem Rezensionsausschnitt in der Frankfurter Rundschau: „Rainer ist Lehrer. Nicht eben der Gescheiteste – aber wer erwartet das schon. Dabei hat der Mann sogar ein Büchelchen veröffentlicht. Na ja, Schwamm drüber: Volkshochschulniveau" (Kischke 1991, M 11).

24 Eine Marketingstudie über Sozialstationen eines örtlichen Caritasverbandes ergab, dass die Patient/innen „zufriedener mit den Dienstleistungen als die Mitarbeiter mit sich selbst" (Den Erfolg annehmen 1997, S. 5) waren. Eventuell würden diese Ergebnisse bei einer ähnlichen Fragestellung auch in der Volkshochschule herauskommen.

25 Gemeint ist die Teilnahme an Weiterbildungskursen.

26 Aus Zeitgründen konnten die VHS-Leiter/innen aus Gemeinheim und Pilotstadt hierzu nicht befragt werden.

27 Diese Frage wurde aus Zeitgründen nur in Eigendorf (nicht E2) und in Kommberg gestellt.

28 Hier handelt es sich um denselben Personenkreis wie bei der Frage davor.

29 Diese Frage wurde allen außer der Gemeinheimer Leitung gestellt.

30 Pressekontakte sind in erster Linie personen- und nicht institutionengebunden. Dies lässt sich insbesondere im Medienbereich beobachten, wenn bei der Personalauswahl auf Qualität und Quantität der Kontakte zukünftiger Mitarbeiter/innen geschaut wird. Die neue Arbeitskraft ist soviel ‚wert' wie die Anzahl ihrer mitgebrachten persönlichen Medien-Kontakte.

31 Dies korrespondiert mit den Ergebnissen von Gottmann: Rund 73 % der untersuchten baden-württembergischen Volkshochschulen erklärten, dass Pressearbeit die „PR-Aktivität [ist], die von ihnen hauptsächlich durchgeführt wird" (1985, S. 262).

32 Die Höhe des Betrags ist Diskretionssache.

33 Hierzu wurden nur die Volkshochschulen Eigendorf und Kommberg befragt.

34 Eine Werbeerfolgskontrolle wurde nicht durchgeführt.

35 Eine Erfolgskontrolle ist auch dieses Mal nicht gemacht worden, so dass keine Rückschlüsse über Einsatz und Ergebnis gezogen werden können.

36 Der Ansatz des Sponsoring findet seine frühen Wurzeln bereits in der Antike im Mäzenatentum (vgl. Schlossstein 1996, S. 39ff.).

37 Bruhn/Tilmes weisen in diesem Kontext auf „typische" Fehler von Gesponserten hin (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 178f.). Insbesondere das Fehlen der konzeptionellen Ausrichtung des Sponsoring, einer spezifischen Gegenleistung, einer Zusage professioneller Abwicklung und der internen Abstimmung beim zu sponsernden Unternehmen verhinderten oftmals Sponsorships genauso wie zu kurzfristige Anfragen oder die Bitte um einen Sponsorenbetrag, obwohl eine Spende gemeint ist.

38 „Vor allem die Existenz mehrerer Zielgruppen parallel macht den unterschiedlichen Mitteleinsatz sinnvoll (z. B. TV-Spot, Rundfunk-Spot bei Jugendlichen, Tageszeitung, Plakat bei Erwachsenen)" (Rogge 1996, S. 282).

39 Schöll begreift das Programmheft als Distributionsmitel, seine Verteilung als Distribution (vgl. Schöll 1994, S. 114ff.; 1996, S. 83 ff.).

40 Vgl. hierzu die Diskussion um die Lernökologie und die Bedeutung des Lernortes für das Lernen (Nuissl 1992, S. 92ff.).

41 Die Daten stammen aus den Programmheften (1/1996 und 1/1998) der vier Volkshochschulen.

42 Die Befragung wurde durchgeführt, ihre Ergebnisse lagen Ende 2000 vor.

43 Als Aufenthaltsräume zählen Räume mit Stühlen und Tischen, keine Flure.

44 Wie eine Untersuchung in der Evangelischen Akademie Iserlohn ergab, würden über 80 % der Teilnehmer/innen Kinderbetreuung nicht in Anspruch nehmen. Allerdings wurde nicht erhoben, inwieweit die Befragten Kinder haben und eine Betreuung brauchen. Außerdem gibt die Autorin zu bedenken, dass diejenigen nicht gefragt wurden, die mangels Kinderbetreuung gar nicht an der Weiterbildungsveranstaltung teilnehmen konnten (vgl. Voigts 1998, S. 141f.).

45 Diese Abteilung hat mir die VHS-Leitung allerdings im ersten Interview vorenthalten und im zweiten nur auf Nachfrage preisgegeben. Aus VHS-internen Gründen konnte die Leitung der Marketing-Abteilung nicht in die Untersuchung miteinbezogen werden konnte.

Literatur

Achterholt, Gertrud (1991): Corporate Identity: in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. Wiesbaden: Gabler

Ahlheim, Klaus (1993): Diskursethik in der Erwachsenenbildung – Faszination und Anwendungsprobleme. In: Tietgens, Hans (Hrsg.): Beiträge der Bezugswissenschaften zur Erwachsenenbildung. Frankfurt/M.: PAS/DVV, S. 26-30

Albach, Horst (1967): Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19. Jg., S. 446-469

Aleman, Heine von/Ortlieb, Peter (1975): Die Einzelfallstudie. In: Koolwijk, Jürgen van/Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung: ein Lehrbuch in 8 Bänden, Bd. 2: Untersuchungsformen. München: Oldenbourg, S. 157-177

Allendorf, Otmar (1981): Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft. Der Einsatz von Werbegeschenken: Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerbung in einer öffentlichen Institution am Beispiel Volkshochschule. In: Landesverband der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e. V. (Hrsg.): Informieren, Motivieren, Aktivieren. Hilfen für die Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Dortmund: Kettler, S. 115-121

Angermüller, Jörg/Ehses, Christiane (1997): Marketing als Bildungsprozeß. In: Zech, Rainer (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 63-89

Arnold, Rolf (2001): Qualität. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 270-271

Arnold, Ulli (1973): Einige Gedanken zum Begriff „Marketing". In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 44. Jg, H. 3, S. 367-374

Außerschulische Bildung (1989), o. Jg., H. 4

Bachmann, Ronald (1992): Singles. Zum Selbstverständnis und zum Selbsterleben von 30- bis 40jährigen partnerlos alleinlebenden Männern und Frauen. Frankfurt/M. u. a.: Lang

Ball, Helmut (1985): Mehr Markt im Bildungswesen? Eine bildungsökonomische und ordnungstheoretische Analyse. Frankfurt/M. u. a.: Lang

Barlow, Janelle/Möller, Claus (1996): Eine Beschwerde ist ein Geschenk. Der Kunde als Consultant. Wien: Ueberreuter

Barthenheier, Günter D. (1980): Öffentlichkeitsarbeit und Bildungswerbung. In: Dahm, Gerwin u. a. (Hrsg.): Wörterbuch der Weiterbildung. München: Kösel, S. 244-246

Bastian, Hannelore (1997): Kursleiterprofile und Angebotsqualität. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt

Bastian, Hannelore (2001): Volkshochschulen. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 324-325

Baumeister, Ulf (1980): Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung. Bonn: PAS/DVV, 2., revidierte Auflage

Beckel, Albrecht (1990): Weiterbildung und Marketing. Eine Arbeitshilfe. AKSB Dokumente – Manuskripte – Protokolle, H. 18. Bonn: AKSB

Beckel, Albrecht (1991): Direktmarketing in der Erwachsenenbildung. In: Erwachsenenbildung, 37. Jg., H. 3, S. 139-140

Beckel, Albrecht/Senzky, Klaus (1974): Handbuch der Erwachsenenbildung, Bd. 2: Management und Recht der Erwachsenenbildung. Stuttgart u. a.: Kohlhammer

Becker-Freyseng, Annemarie (1993): Gestaltungsspielräume und Zwänge im Netz der kommunalen Verwaltung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 43. Jg., H. 4, S. 308-314
Benner, Dietrich u. a. (Hrsg.) (1996): Bildung zwischen Staat und Markt: Beiträge zum 15. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 11.- 13. März 1996 in Halle an der Saale. Zeitschrift für Pädagogik, 35. Beiheft. Weinheim, Basel: Beltz
Bergler, Reinhold (1980): Marktsegmentierung: Finden und Bilden von Zielgruppen. In: Sarges, Werner/Haeberlin, Friedrich (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u. a.: Schroedel, S. 151-168
Bernecker, Michael (2001): Bildungsmarketing. Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis
Blöchle, Eberhard u. a. (1991): Bildungsfeindliche Betriebe – oder marktferne Bildungsträger? In: Lernfeld Betrieb, o. Jg., H. 3, S. 23-26
Böttger, Christian (1993): Marketing im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und praktischer Nutzbarkeit. Fuchsstadt: Wilfer
Bojanowski, Arnulf u. a. (1991): Strukturentwicklung in Hessen: Tendenzen zu einer „mittleren" Systematisierung der Weiterbildung. In: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt und Berufsforschung, o. Jg., H. 2, S. 291-303
Borkel, Anette (1995): „Stadt Macht Pläne". Vernetzung durch Schwerpunktthemen. In: Borkel, Anette (Hrsg.): Lebenswelt Stadt: die Stadt als Schwerpunktthema an Volkshochschulen. Frankfurt/M.: PAS/DVV, S. 53-80
Bos, Wilfried/Koller, Hans-Christoph (1996): Die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden bei der Ermittlung von Antworttypologien in einer empirischen Untersuchung zur Hochschuldidaktik. In: Bos, Wilfried/Tarnai, Christian (Hrsg.): Ergebnisse qualitativer und quantitativer Empirischer Pädagogischer Forschung. Münster u. a.: Waxmann, S. 57-72
Bos, Wilfried/Tarnai, Christian (Hrsg.) (1996): Ergebnisse qualitativer und quantitativer Empirischer Pädagogischer Forschung. Münster u. a.: Waxmann, 1996
Brockhoff, Klaus (1981): Produktpolitik. Stuttgart, New York: Fischer
Brügelmann, Hans (1983): Fallstudien zwischen Erfahrung und Erkenntnis. In: Fischer, Dietlind (Hrsg.): Lernen am Fall: zur Interpretation und Verwendung von Fallstudien in der Pädagogik. Konstanz: Faude, S. 101-105
Bruhn, Manfred (1978): Social Marketing: Herausforderung an das konventionelle Marketing. In: Koinecke, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Marketing, Bd. 1. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verl., S. 221-228
Bruhn, Manfred (1990): Marketing: Grundlagen, Fallstudien, Problemlösungen. Wiesbaden: Gabler
Bruhn, Manfred/Tilmes, Jörg (1989): Social Marketing. Stuttgart u. a.: Kohlhammer
Bruhn, Manfred/Tilmes, Jörg (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen. Stuttgart u. a.: Kohlhammer. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage
Camerer, Rudolf (1997): VHS vermarkten? oder: Wie die Hamburger Volkshochschule das Bildungsmarketing lernt. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied u. a.: Luchterhand, S. 244-264
Cramer, Birgit (1987): Marketing für innerbetriebliche Weiterbildungsleistungen. Frankfurt/M. u. a.: Lang
Das Forum (1999), o. Jg., H. 2

Das Öffentlichkeitsbild der Volkshochschule (1990). (Blatt 35.050/23. Lieferung). In: PAS/ DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt/M.: PAS/DVV

Dawson, Leslie M. (1976): Das Human-Konzept: Eine Unternehmensphilosphie. In: Fischer-Winkelmann, Wolf F./Rock, Reinhard (Hrsg.): Markt und Konsument: zur Kritik der Markt- und Marketing-Theorie, Teilbd. 2: Kritik der Marketing-Theorie. München: Goldmann, S. 135-153

Den Erfolg annehmen (1997). In: Socialmanagement, 7. Jg., H. 4, S. 5

Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) (1973): Volkshochschule. Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt). Bonn

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung (1998), 5. Jg., H. 2

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung (1999), 6. Jg., H. 4

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung (2001), 8. Jg., H. 3

Dieckmann, Jochen (1993): Bildung und Ökonomie – ein Widerspruch? In: Das Forum, o. Jg., H. 2, S. 32-42

Diskussion weiterer Formen der Rechtsträgerschaft (1992). (Blatt 12.015/25. Lieferung). In: PAS/ DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt/M.: PAS/DVV

Dohmen, Günther (1999): Volkshochschulen. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen: Leske und Budrich. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 455-461

Dröll, Hajo (2001): Weiterbildungsmarkt Frankfurt. In: Nuissl, Ekkehard/Schlutz, Erhard (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld: Bertelsmann, S. 117-135

Eckert, Thomas/Tippelt, Rudolf (2001): Wandel des Angebots in der Erwachsenenbildung: Regionalstudie Freiburg. In: Nuissl, Ekkehard/Schlutz, Erhard (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld: Bertelsmann, S. 164-182

Eckstein, Josef/Hausladen, Eli/Herzog, Karin (2000): Weiterbildung: Motivationen und Erwartungen. Empirische Evaluationsstudie im Adressatenkreis der VHS. Regensburg: Roderer

Egger, Rudolf (1992): Der Schlüssel zum Schlüsselkasten. Eine empirische Studie zum Umgang mit wissenschaftlichem Wissen in der Erwachsenenbildung. München: Profil

Ehmann, Christoph (1993): Volkshochschule als Landesbetrieb. In: Otto, Volker u. a.: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn: DVV, 1993

Erwachsenenbildung – Marketing? (1990). (Blatt 17.500/23. Lieferung). In: PAS/DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt/M.: PAS/DVV

Faulstich, Peter u. a. (1991): Bestand und Perspektiven der Weiterbildung. Das Beispiel Hessen. Weinheim: Deutscher Studien Verl.

Faulstich, Peter (1996): Erwachsenenbildung als Beruf. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 46. Jg., H. 4, S. 289-294

Faulstich, Peter (2001a): Bestand und Perspektiven der Weiterbildung – Das Beispiel Hessen. In: Nuissl, Ekkehard/Schlutz, Erhard (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld: Bertelsmann, S. 76-90

Faulstich, Peter (2001b): Entwicklungslinien der Weiterbildung in Schleswig-Holstein. In: Nuissl, Ekkehard/Schlutz, Erhard (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld: Bertelsmann, S. 102-116

Faulstich, Peter (2001c): Supportstrukturen. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 296-298
Faulstich, Peter/Zeuner, Christine (1999): Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim, München: Juventa
FBI-Forum der Bildungsinitiativen in Niedersachsen (1997), o. Jg., H. 1
Fehr, Jörn (1990): Marketing und Bildung. In: Bönsch, Manfred/Winkelmann, Richard (Hrsg.): Humanität und Bildung. Hannover: Expressum, S. 33-47
Feidel-Mertz, Hildegard (1975): Erwachsenenbildung seit 1945. Köln: Kiepenheuer und Witsch
Fischer, Dietlind (1983): Lernen am Fall oder: Wohin führen Fallstudien in der Pädagogik? In: Fischer, Dietlind (Hrsg.): Lernen am Fall: zur Interpretation und Verwendung von Fallstudien in der Pädagogik. Konstanz: Faude, S. 8-21
Fischer, Georg (1990): Wie hat die Erwachsenenbildung vor und nach 1933 ihre Verantwortung wahrgenommen? In: Gieseke, Wiltrud u. a. (Hrsg.): Ethische Prinzipien der Erwachsenenbildung. Verantwortlich für was und vor wem? Kassel: Kommission Erwachsenenbildung der DGfE, S. 57-65
Fortbildungen '97 (1996). Herausgegeben vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. Frankfurt/M.: DIE
Foschepoth, Josef (1997): Qualität und Innovation: Das Dienstleistungsmarketing der Volkshochschule Münster. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied u. a.: Luchterhand, S. 225-243
Friebel, Harry (1993): Der gespaltene Weiterbildungsmarkt und die Lebenszusammenhänge der Teilnehmer/-innen. In: Friebel, Harry u. a.: Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 1-53
Friebel, Harry u. a. (1993): Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt
Friedrichs, Jürgen (1985): Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verl. 13. Auflage
Frymark, Hans-Jörg (1982): Bedürfnisgerechte Weiterbildung bei einer unbeweglichen Verwaltungsbürokratie? Impressionen einer kommunalen Volkshochschule. In: Dahm, Gerwin u. a. (Hrsg.): Werkstatt Weiterbildung 1. Thema: Management und Verwaltung. München: Kösel, S. 23-35
Geisbüsch, Hans-Georg/Veit, Thomas (1987): Märkte, Wettbewerb, Produkte. In: Geisbüsch, Hans-Georg u. a. (Hrsg.): Marketing. Ein Handbuch. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, S. 55-82
Geißler, Harald (1991): Bildungsmarketing – zur Pädagogisierung von Marketing. In: Grundlagen der Weiterbildung, 2. Jg., H. 3, S. 149-154
Geißler, Harald (1992): Bildungsmarketing. Vorhut eines humanistischen Marketing-Modells. In: Grundlagen der Weiterbildung, 3. Jg., H. 3, S. 162-168
Geißler, Harald (1996): (Betriebliche) Weiterbildung und erwachsenenpädagogische Professionalität. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 46. Jg., H. 4, 333-339
Geißler, Harald (Hrsg.) (1993): Bildungsmarketing. Frankfurt/M. u. a.: Lang
Geißler, Harald (Hrsg.) (1994): Bildungsmanagement. Frankfurt/M. u. a.: Lang
Geißler, Harald (Hrsg.) (1997): Weiterbildungsmarketing. Neuwied u. a.: Luchterhand
Gieseke, Wiltrud u. a. (Hrsg.) (1990): Ethische Prinzipien der Erwachsenenbildung. Verantwortlich für was und vor wem? Kassel: Kommission Erwachsenenbildung der DGfE
Gnahs, Dieter (2001): Evaluation des Weiterbildungssystems der Stadt Braunschweig. In:

Nuissl, Ekkehard/Schlutz, Erhard (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld: Bertelsmann, S. 91-101
Goode, William J./Hatt, Paul K. (1956): Die Einzelfallstudie. In: König, René (Hrsg.): Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung. Köln: Kiepenheuer und Witsch, S. 299-337
Gottmann, Gosbert (1985): Marketing von Volkshochschulen: eine Analyse des Marketing von Volkshochschulen unter besonderer Berücksichtigung der Ergebnisse einer empirischen Studie an Volkshochschulen in Baden-Württemberg. Thun, Frankfurt/M.: Deutsch
Griese, Hartmut M. (1991): Sozialisationsprozesse. In: Griese, Hartmut M.: Sozialisationstheorie und Erwachsenenbildung. Soziologische Überlegungen zu einem Spannungsverhältnis. Hannover: Universität, S. 271-289
Grundlagen der Weiterbildung (1994), 5. Jg., H. 6
Grundlagen der Weiterbildung (2000), 11. Jg., H. 3
Gummersbach, Hans W. (1993): Die Zeiten ändern sich – die Volkshochschule auch? In: Kommunalpolitische Blätter, 45. Jg., H. 2, S. 100-101
Hansen, Ursula (1993): Ökologisch orientiertes Marketing – Konflikte und Kooperationschancen mit der Konsumerziehung. In: Preuß, Volker/Steffens, Heiko (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung: Goliath gegen David? Frankfurt/M., New York: Campus, S. 218-248
Hartkemeyer, Johannes F. (1995): Qualität, Marketing, Organisationsentwicklung. Kritische Bemerkungen zur Modernisierungsdiskussion. In: päd. extra, 23. Jg., H. 3, S. 25-33
Hasitschka, Werner (1979): Marketing für Nonprofit-Organisationen – Ein forschungsstrategischer Typologisierungsansatz. In: Der Markt, o. Jg., H. 70, S. 170-176
Hasitschka, Werner/Hruschka, Harald (1982): Nonprofit-Marketing. München: Vahlen
Heil, Susanne (1997): Bildung im Prozeß. 100 Jahre Münchner Volkshochschule. In: Das Forum, o. Jg., H. 1, S. 44-51
Heinrichs, Werner/Klein, Armin (1996): Kulturmanagement von A-Z. Wegweiser für Kultur- und Medienberufe. München: Beck
Herkner, Werner (1991): Lehrbuch Sozialpsychologie. Bern u. a.: Huber. 5. Auflage
Hessische Blätter für Volksbildung (1993), 43. Jg., H. 4
Hessische Blätter für Volksbildung (1995), 45. Jg., H. 2
Hessische Blätter für Volksbildung (2001), 51. Jg., H. 3
Hessischer Volkshochschulverband e. V. (Hrsg.) (1995): Volkshochschule als Eigenbetrieb. Frankfurt/Main: Hessischer Volkshochschulverband e. V.
Hill, Wilhelm (1982): Marketing im öffentlichen Sektor. In: Staatsorganisation und Staatsfunktionen im Wandel. Herausgegeben von Georg Müller u. a. Basel, Frankfurt/M.: Helbing und Lichtenhahn, 1982, S. 249-262
Hirsch, Juliane (1996): Direktmarketing für Seminaranbieter – so gewinnen Sie neue Teilnehmer. Ettlingen: Marketing-Forum
Hitzler, Ronald/Honer, Anne (1994): Qualitative Methoden. In: Nohlen, Dieter (Hrsg.): Lexikon der Politik, Bd. 2: Politikwissenschaftliche Methoden. München: Beck, S. 389-395
Hof, Christiane (2001): Konzepte des Wissens. Eine empirische Studie zu den wissenstheoretischen Grundlagen des Unterrichtens. Bielefeld: Bertelsmann
Hoffmann, Dietrich (1989): Grundprobleme der Rezeption der Pädagogik. In: König, Eckard/Zedler, Peter (Hrsg.): Rezeption und Verwendung erziehungswissenschaftlichen Wissens in pädagogischen Handlungs- und Entscheidungsfeldern. Weinheim: Deutscher Studien Verl., S. 17-40
Hollenstein, Erich (1982): Zum Problem von Angebot und Bedürfnis in Lernfeldern der kulturellen Weiterbildung. In: Dahm, Gerwin u. a.(Hrsg.): Werkstatt Weiterbildung 2. Thema: Kultur, Freizeit, Kreativität. München: Kösel, S. 26-40

Holscher, Claus (1977): Sozio-Marketing: Grundprobleme und Lösungsansätze zum Markting sozialer Organisationen. Essen: Giardet
Holzapfel, Günther (Hrsg.) (1990): Ethik und Erwachsenenbildung. Ein Kolloquium des Studiengangs WB. Bremen: Universität
Hübner, Bernd Joachim (1993): Der Zweckverband als Rechtsträger einer Volkshochschule. Möglichkeiten der Versorgung einer Region mit Weiterbildung. In: Otto, Volker u. a.: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechtsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn: DVV, S. 89-91
Hufer, Klaus-Peter (1979): „Praxisschock" in der politischen Bildung – am Beispiel einer Kreisvolkshochschule. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 19, S. 3-19
Humborg, Gabriele (o.J./1996): Umfrage zum VHS-Kursangebot im Herbstsemester 1995. Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke: o. J. (1996). (Unveröffentlichtes Manuskript)
Im Netz der Organisation (1992). Ein Handbuch für Menschen in Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen. Herausgegeben vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung. Soest: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung. 2. Auflage
Jung, Holger (1999): Preise senken kann jeder. In: Die Zeit, Nr. 6, S. 61
Jung, Ulrich (1983): Organisationsstrukturen der Weiterbildungsarbeit. Kurseinheit 3: Organisationsstrukturen in Weiterbildungsinstitutionen am Beispiel einer Volkshochschule. Hagen: Fernuniversität
Kade, Jochen/Nittel, Dieter/Seitter, Wolfgang (1999): Einführung in die Erwachsenenbildung. Stuttgart: Kohlhammer
Kade, Sylvia (2001): Selbstorganisiertes Alter – Lernen in „reflexiven Milieus". Bielefeld: Bertelsmann
Kaufmann, Franz-Xaver (1987): Interdisziplinäre Wissenschaftspraxis. Erfahrungen und Kriterien. In: Kocka, Jürgen (Hrsg.): Interdisziplinarität. Praxis – Herausforderung – Ideologie. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 63-81
Kellner-Stoll, Rita (1990): Corporate Identity: Chancen und Grenzen. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 18-19
Kempkes, Hans-Georg (1987): Teilnehmerorientierung in der Erwachsenenbildung: eine themenorientierte Dokumentation. Frankfurt/M.: PAS/DVV
Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1976): Organisation. Berlin, New York: de Gruyter
Kischke, Martina I. (1991): Lauter ganz alltägliche Morde. In: Frankfurter Rundschau, 7.4.1991, M 11
Kneip, Klaus (1979): Identitätsorientierte Unternehmensführung. In: Wilkes, Malte W./Wilkes, Günter W. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Bd. 1.2. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verl., S. 1095-1139
Knoll, Jörg (1999): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. Weinheim, Basel: Beltz, 8., aktualisierte Auflage
Knust, Ralf Michael (1990): Marketing – Instrumente aus der Wirtschaft für die Weiterbildung. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 19-20
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hrsg.) (1986): Kommunale Beteiligung III: Verselbständigung kommunaler Einrichtungen?, Bericht 7/1986. Köln: KGSt
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hrsg.) (1995): Das Neue Steuerungsmodell. Erste Zwischenbilanz, Bericht 10/1995. Köln: KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hrsg.) (1997): Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im Neuen Steuerungsmodell. Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur, Bericht 3/1997. Köln: KGSt
Konert, Franz-Josef (1987): Die Genesis des modernen Marketing. In: Geisbüsch, Hans-Georg u. a. (Hrsg.): Marketing. Ein Handbuch. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, S. 11-18
Kotler, Philip (1974): Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle. Stuttgart: Poeschel
Kotler, Philip (1976): Eine allgemeine Marketing-Konzeption. In: Fischer-Winkelmann, Wolf F./Rock, Reinhard (Hrsg.): Markt und Konsument: zur Kritik der Markt- und Marketing-Theorie, Teilbd. 2: Kritik der Marketing-Theorie. München: Goldmann, S. 227-250
Kotler, Philip (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Poeschel
Kotler, Philip/Fox, Karen F. A. (1995): Strategic Marketing For Educational Institutions. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 2. Edition.
Kotler, Philip/Zaltman, Gerald (1971): Social Marketing. An Approach to Planned Social Change. In: Journal of Marketing, Juli, S. 3-12
Kotler, Philip/Zaltman, Gerald (1976): Gesellschaftsbezogenes Marketing: Ein Ansatz für geplanten sozialen Wandel. In: Fischer-Winkelmann, Wolf F./Rock, Reinhard (Hrsg.): Markt und Konsument: zur Kritik der Markt- und Marketing-Theorie, Teilbd. 2: Kritik der Marketing-Theorie. München: Goldmann, S. 191-216
Kranz, Margarete (1993): Corporate Identity einer regionalen VHS: In: Kommunalpolitische Blätter, 45. Jg., H. 2, S. 99
Krings, Heinz (1979): Wieviel Autonomie braucht die Volkshochschule? Ein Beitrag zum Verhältnis zwischen Volkshochschule und Träger. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 29. Jg., H. 4, S. 338-342
Kruse-Brammer, Gunda/Groppe, Hans-Hermann (1993): Das Wasser. Frankfurt/M.: PAS/DVV
Künzel, Klaus/Böse, Georg (1995): Werbung für Weiterbildung: Motivationsstrategien für lebenslanges Lernen. Neuwied u. a.: Luchterhand
Kunz, G. (1969): Einzelfallstudie. In: Wörterbuch der Soziologie. Herausgegeben von Wilhelm Bernsdorf. Stuttgart: Enke, S. 215-217
Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2: Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz/Psychologie Verlags Union. 3., korrigierte Auflage
Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V. (1992): Marketing für Volkshochschulen. Empfehlungen und Arbeitsbericht der Arbeitsgruppe „vhs-Marketing, Werbung und Information". Hannover: Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V.
Langer, Hans W. (1983): Die Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule. Auszüge aus dem Jahresabschlußbericht 1947. Nachdruck in: Wendling, Willi: Die Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule. Heidelberg: HVA, S. 205-208
Leder, Horst (1996): Von Zusatznutzen und Wettbewerbsvorteilen. In: Lammers, Bernd/Lange, Jürgen (Hrsg.): Neue Wege der Weiterbildung. Modelle und Projekte für die Volkshochschule. Essen: Klartext, S. 23-27
Lenski, Jürgen (1980): Der HPM zwischen Markt und Möglichkeit. In: Baumeister, Ulf: Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung. Bonn: PAS/DVV. 2., revidierte Auflage, S. 60-62
Lernfeld Betrieb (1991), o. Jg., H. 3
Leven, Wilfried (1987): Nonprofit-Organisationen. In: Geisbüsch, Hans-Georg u. a. (Hrsg.): Marketing. Ein Handbuch. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, S. 631-640
Löb, Michael (1993): Darmstädter Volkshochschule als Eigenbetrieb. In: Otto, Volker u. a.:

Rechtsstatus und Kommunalität. Rechsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn: DVV, S. 86-88
Lübben, Gerd Hergen (1995): „Bildung ist keine Ware". In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 2. Jg., H. 6, S. 6-8
Lühmann, Reinhold (1980): Element der Marketingkontrolle: Lehrzielorientierte Tests im Zertifikatbereich. In: Sarges, Werner/Haeberlin, Friedrich (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u. a.: Schroedel, S. 222-232
Mader, Wilhelm (1990): Interessen, Wissenschaft, Ethik in der Erwachsenenbildung. Perspektiven zukünftiger Arbeit. In: Holzapfel, Günther (Hrsg.): Ethik und Erwachsenenbildung. Ein Kolloquium des Studiengangs WB. Bremen: Universität, S. 114-143
Mader, Wilhelm/Weymann, Ansgar (1979): Zielgruppenentwicklung, Teilnehmerorientierung und Adressatenforschung. In: Siebert, Horst (Hrsg.): Taschenbuch der Weiterbildungsforschung. Baltmannsweiler: Schneider, S. 346-376
Maisberger, Paul (1991): Marketing für Non-Profit-Organisationen. In: Grundlagen der Weiterbildung, 2. Jg., H. 3, S. 121-125
Marx, Wolfgang (2000): Interdisziplinarität als Überlebensfrage. Vom Dialog nach innen und außen. In: Erben, Antje/Gresser, Clemens/Stollberg, Arne (Hrsg.): Grenzgänge – Übergänge: Musikwissenschaft im Dialog. Hamburg: von Bockel, S. 249-274
Mayring, Philipp (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz/Psychologie Verlags Union. 3., überarbeitete Auflage
Mc Carthy, E. Jerome (1964): Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood: Irwin
Meffert, Heribert (1980): Marketing: Einführung in die Absatzpolitik; mit Fallstudie VW-Golf. Wiesbaden: Gabler. 5. Auflage
Meisel, Klaus (1990): VHS-Marketing: Worauf wir uns einlassen ... In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 14-16
Meisel, Klaus (1993): Vorbemerkungen. In: Nuissl, Ekkehard/Schuldt, Hans-Joachim: Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel. Frankfurt/M.: PAS/DVV, S. 5-7
Meisel, Klaus (1994a): Marketing für Erwachsenenbildung in der Diskussion. In: Meisel, Klaus u. a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 13-58
Meisel, Klaus (1994b): Vorbemerkungen. In: Meisel, Klaus u. a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 7-12
Meisel, Klaus (2001a): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Baltmannsweiler: Schneider
Meisel, Klaus (2001b): Marketing. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 215-216
Meisel, Klaus u. a. (1994): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt
Meisel, Klaus/Nuissl, Ekkehard (1995): Das „Öffentliche" in der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 45. Jg., H. 2, S. 112-118
Merkle, Erich (1976): Social Marketing. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5. Jg., H. 1, S. 31-33
Metzen, Heinz (1998): In der Falle des Marktes. Unternehmen müssen neue Überlebensstrategien suchen. In: Die Zeit, Nr. 15, S. 24
Meueler, Erhard (1998): Erwachsenenbildung als Ware. In: Markert, Werner (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Baltmannsweiler: Schneider, S. 54-81
Mielenhausen, Erhard (1987): Dienstleistungsbetriebe. In: Geisbüsch, Hans-Georg u. a. (Hrsg.): Marketing. Ein Handbuch. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, S. 561-569

Motzko, Meinhard (1989): Politische Bildung und Öffentlichkeit. In: Außerschulische Bildung, o. Jg., H. 4, S. 360-366
Müller, Hans/Otto, Volker (1991): Volkshochschule im Gefüge der kommunalen Selbstverwaltung. Frankfurt/M.: PAS/DVV. 5., revidierte Auflage
Müller, Henning (1982): Organisationen der Weiterbildung. In: Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Taschenbuch der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler: Schneider, S. 65-81
Nieschlag, Robert u. a. (Hrsg.) (1985): Marketing. Berlin: Duncker und Humblot
Nohlen, Dieter: Fallstudie (1994). In: Nohlen, Dieter (Hrsg.): Lexikon der Politik, Bd. 2: Politikwissenschaftliche Methoden. München: Beck, S. 128-129
Nolda, Sigrid (1995): Volkshochschule als Metapher. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 45. Jg., H. 2, S. 107-111
Nolda, Sigrid (1998): Vorbemerkungen. In: Tintelnot, Claudia/Voigts, Gunda: Bildungseinrichtungen aus Teilnehmersicht. Frankfurt/M.: DIE, S. 7-9
Nolda, Sigrid (2001): Programme. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 264-265
Nüßler, Peter (1990): Grundlage ist die Marktforschung. Entwicklung einer Marketing-Konzeption für die VHS-Velbert/Heiligenhaus. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 33-34
Nuissl, Ekkehard (1990): Die Hamburger Volkshochschule als Wirtschaftsbetrieb. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 25-27
Nuissl, Ekkehard (1992): Lernökologie – die Bedeutung des Lernortes für das Lernen. In: Faulstich, Peter u. a.: Weiterbildung für die 90er Jahre: Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim, München: Juventa, S. 92-110
Nuissl, Ekkehard (1994): Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen. In: Meisel, Klaus u. a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 147-164
Nuissl, Ekkehard (1995): Wirtschaftlichkeit und Professionalität. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 2. Jg., H. 6, S. 25-27
Nuissl, Ekkehard (2000): Einführung in die Weiterbildung. Zugänge, Probleme und Handlungsfelder. Neuwied: Luchterhand
Nuissl, Ekkehard/Rein, Antje von (1994): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. In: Meisel, Klaus, u. a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 165-180
Nuissl, Ekkehard/Rein, Antje von (1995a): Corporate Identity. Frankfurt/M.: DIE
Nuissl, Ekkehard/Rein, Antje von (1995b): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt/M.: DIE
Nuissl, Ekkehard/Schuldt, Hans-Joachim (1993): Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel. Frankfurt/M.: PAS/DVV
Otto, Volker (1991): Rechtsträgerschaft und Verwaltung der VHS. Kommunalität als Prinzip und Möglichkeit der Praxis. In: Das Forum, o. Jg., H. 3, S. 15-23
Otto, Volker (1993a): Rechtsstatus und Kommunalität als Strukturprinzipien der Volkshochschule. In: Otto, Volker u. a.: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechtsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn: DVV, S. 7-25
Otto, Volker (1993b): Rechtsträgerschaft und Verwaltung der Volkshochschule. Kommunalität als Prinzip und Möglichkeit der Praxis. In: Deutscher Volkshochschul-Verband e. V. (Hrsg.): Volkshochschule – das kommunale Weiterbildungszentrum. Informationen und Beiträge für die Arbeit der Volkshochschulen in den neuen Bundesländern. Bonn: Deutscher Volkshochschul-Verband e. V. 2. Auflage, S. 43-58
Otto, Volker (1993c): Rechts- und Organisationsformen der Volkshochschule. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 43. Jg., H. 2, S. 156-164

Pehl, Klaus/Reitz, Gerhard (1997): Volkshochschul-Statistik, Arbeitsjahr 1996. Frankfurt/M.: DIE
Pehl, Klaus/Reitz, Gerhard (2001): Volkshochschul-Statistik, Arbeitsjahr 2000. Bielefeld: Bertelsmann
Petermann, Franz/Hehl, Franz-Josef (Hrsg.) (1979): Einzelfallanalyse. München u. a.: Urban und Schwarzenberg
Petersen, Jendrik (2000): In der Versenkung verschwunden? In: Grundlagen der Weiterbildung, 11. Jg., H. 3, S. 159-161
Pfleiderer, Wolfgang (1983): Richtlinien für die Aufstellung eines VHS-Arbeitsplanes. In: Die deutsche Volkshochschule (1950), o. Jg., H. 2, S. 1-3. Nachdruck in: Otto, Volker/Senzky, Klaus (Hrsg.): Volkshochschule in der Großstadt. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 177-180
Raffée, Hans/Gottmann, Gosbert (1982): Marketing-Management von Volkshochschulen. Arbeitspapier Nr. 12 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Mannheim
Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus Peter (1982): Sozio-Marketing (Social-Marketing). In: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., H. 3, S. 465-466
Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus Peter (1983): Nicht-kommerzielles Marketing – ein Grenzbereich des Marketing? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 35. Jg., H. 3, S. 185-208
Rechberger, Christian (1988): Studienkarrieren. Leben, Leiden, Doktorhut. Studienbiographien von Doktoranden als erzählte Leidensgeschichten. Stuttgart: Akademischer Verlag
Rechtsformen der VHS (1968). (Blatt 12.010/1. Lieferung). In: PAS/DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt/M.: PAS/DVV
Recum, Hasso von (1980): Bildung als Ware – Zum Bedeutungswandel der Bildung in der Wohlstandsgesellschaft. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, 28. Jg., H. 3, S. 192-201
Rein, Antje von (2000): Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildung – am Beispiel von Volkshochschulen. Bielefeld: Bertelsmann
Reinecker, Hans (1984): Einzelfallanalyse. In: Roth, Erwin (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. München, Wien: Oldenbourg, S. 277-291
Relative Autonomie (1991). (Blatt 13.005/24. Lieferung). In: PAS/DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt/M.: PAS/DVV
Rogge, Klaus I. (1990): Marketing konkret: Das Leistungsmix einer Weiterbildungseinrichtung. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 21-24
Rogge, Hans-Jürgen (1996): Werbung. Ludwigshafen: Kiehl. 4., überarbeitete Auflage
Salcher, Ernst F. (1995): Psychologische Marktforschung. Berlin, New York: de Gruyter. 2. Auflage
Sarges, Werner/Haeberlin, Friedrich (Hrsg.) (1980b): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u. a.: Schroedel
Sarges, Werner/Haeberlin, Friedrich (1980a): Marketing für die Erwachsenenbildung. In: Sarges, Werner/Haeberlin, Friedrich (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u. a.: Schroedel, S. 18-65
Schäffner, Lothar (1991): Arbeit gestalten durch Qualifizierung: ein Handbuch zu Theorie und Praxis der betrieblichen Weiterbildung. München: Lexika
Schäffter, Ortfried (1995): Erwachsenenbildung als „Non-Profit-Organisation"? In: Erwachsenenbildung, 41. Jg., H. 1, S. 3-8
Schäffter, Ortfried (2001): Teilnehmende. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 303-304

Scheuch, Fritz (1993): Marketing. München: Vahlen, 4., verbesserte Auflage
Schick, Marion (1991): Bildung als Element im Marketing-Mix. In: Lernfeld Betrieb, o. Jg., H. 3, S. 27-32
Schick, Marion (1993): Bildung als Komponente im Marketing-Mix. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Bildungsmarketing. Frankfurt/M. u. a.: Lang, S. 269-275
Schiersmann, Christiane (Hrsg.) (1984): Bildungsarbeit mit Zielgruppen. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt
Schlossstein, Elisabeth (1996): Die Finanzierung der Kultur durch Sponsoring mit Fallbeispielen aus Ostwestfalen-Lippe. Frankfurt/M. u. a.: Lang
Schlutz, Erhard (1991): Erschließen von Bildungsbedarf. Bonn: PAS/DVV
Schlutz, Erhard (1994): Markt und Bildung. In: Meisel, Klaus, u. a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 181-191
Schlutz, Erhard (2001): Evaluation der Weiterbildung und Gesetzesänderung in Nordrhein-Westfalen. In: Nuissl, Ekkehard/Schlutz, Erhard (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld: Bertelsmann, S. 183-198
Schmidt, Monika (1998): Marketing in der Erwachsenenbildung – Auf der Suche. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 48. Jg., H. 1, S. 56-69
Schöll, Ingrid (1991): Mehr Macht durch Marketing? In: Das Forum, o. Jg., H. 3, S. 31-36
Schöll, Ingrid (1994): Die Volkshochschule im Blickwinkel des Marketing. In: Meisel, Klaus, u. a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 59-146
Schöll, Ingrid (1996): Weiterbildungsmarketing. Frankfurt/M.: DIE
Schrader, Josef (2001): Abschied vom korporativen Pluralismus? Zum Wandel von Weiterbildung und Weiterbildungspolitik im Lande Bremen. In: Nuissl, Ekkehard/Schlutz, Erhard (Hrsg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld: Bertelsmann, S. 136-163
Schroerschwarz, Hans Wilhelm (1993): Bildung für alle ist „megaout". In: Kommunalpolitische Blätter, 45. Jg., H. 2, S. 96-97
Schuler, Klaus J. (1991): Bildungsmarketing – der neueste Schrei der Bildungsarbeit? In: Lernfeld Betrieb, o. Jg., H. 3, S. 14-16
Schwertfeger, Bärbel (1992): Bildung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Süddeutsche Zeitung, 15.4.1992
Senzky, Klaus (1974): Management der Erwachsenenbildung. Eine Einführung. In: Beckel, Albrecht/Senzky, Klaus: Handbuch der Erwachsenenbildung, Bd. 2: Management und Recht der Erwachsenenbildung. Stuttgart u. a.: Kohlhammer, S. 11-23
Siebert, Horst (1972): Erwachsenenbildung. Aspekte einer Theorie. Düsseldorf: Bertelsmann
Siebert, Horst (1993): Die Theorie der Erwachsenenbildung und die Praxis der Programmgestaltung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 43. Jg., H. 4, S. 315-323
Siebert, Horst (2001): Studium. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard: Wörterbuch Erwachsenenpädagogik (Hrsg.). Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 289-292
Silberer, Günter (1993): Marketing – Eine Einführung. In: Preuß, Volker/Steffens, Heiko (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung: Goliath gegen David? Frankfurt/M., New York: Campus, S. 18-36
Skripski, Barbara (1994): Auf ungleichen Wegen in ein neues Berufsfeld. Zugang von Frauen und Männern zum Arbeitsbereich der Weiterbildung im Strukturwandel der Volkshochschulen. Bielefeld: Kleine
Spieker, Sandra (2002): Von der Lust am Lernen – Projekt ImageBildung. In: Schlutz, Erhard (Hrsg.): Innovationen in der Erwachsenenbildung – Bildung in Bewegung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 30-39

Stahl, Thomas (1990): Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben. Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung
Stang, Richard u. a. (2001): Expertise des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE): Neue Medien und lebenslanges Lernen. In: Forum Bildung (Hrsg.): Lernen – ein Leben lang. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Materialien des Forum Bildung, Bd. 9. Bonn, S. 170-184
Stellung und Aufgabe der Volkshochschule (1978). Bonn: Deutscher Volkshochschul-Verband e. V.
Strukturplan für das Bildungswesen (1972). Stuttgart: Klett. 4. Auflage
Talanow, Jörg (1990): Mittelstädtisches VHS-Marketing. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 27-30
Thiedeke, Udo (Hrsg.) (2000): Bildung im Cyberspace. Vom Grafik-Design zum künstlerischen Arbeiten in Netzen. Wiesbaden: Westdeutscher Verl.
Thomaß, Barbara (1995): Bedrohliches für KursleiterInnen. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 2. Jg., H. 6, S. 23-24
Tietgens, Hans (1981): Die Erwachsenenbildung. München: Juventa
Tietgens, Hans (1987): Anmerkungen zum Image der Volkshochschulen. In: Das Forum, o. Jg., H. 3, S. 2-7
Tietgens, Hans (2001): Teilnehmerorientierung. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 304-305
Tintelnot, Claudia (1998): Das Image der Volkshochschule Dorsten. In: Tintelnot, Claudia/Voigts, Gunda: Bildungseinrichtungen aus Teilnehmersicht. Frankfurt/M.: DIE, S. 11-90
Tippelt, Rudolf (1996): Weiterbildungsmarkt: Wandel der Angebotsstrukturen und Lebenslagen. In: Tippelt, Rudolf/Eckert, Thomas/Barz, Heiner: Markt und integrative Weiterbildung: Zur Differenzierung von Weiterbildungsanbietern und Weiterbildungsinteressen. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 13-45
Toscani, Oliviero (1996): Die Werbung ist tot, aber sie lächelt noch. In: Zeit-Magazin, H. 12, S. 10-19
Tröster, Monika (Hrsg.) (2000): Spannungsfeld Grundbildung. Bielefeld: Bertelsmann
Tröster, Monika (2001): Alphabetisierung – Grundbildung. In: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 16-17
Ufermann, Friedhelm (1991): Bildung managen? Eine neue Begrifflichkeit. In: Volkshochschule, 42. Jg., H. 6, S. 19-20
Van Hoeylandt, Pierre (1997): Alte Fronten, neue Tricks. Ölmultis haben aus der Schlappe im Konflikt um „Brent Spar" gelernt. In: Die Zeit, Nr. 37/5.9.1997, S. 20
Venth, Angela (1988): Berufseinführung und Fortbildung als Elemente professioneller erwachsenenpädagogischer Berufsausübung. In: Gieseke, Wiltrud u. a.: Professionalität und Professionalisierung. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt, S. 118-132
Voigts, Gunda (1998): Die Arbeit der Evangelischen Akademie Iserlohn. In: Tintelnot, Claudia/Voigts, Gunda: Bildungseinrichtungen aus Teilnehmersicht. Frankfurt/M.: DIE, S. 91-161
Volkshochschule (1990), 41. Jg., H. 6
Volkshochschule (1996). In: Heinrichs, Werner/Klein, Armin: Kulturmanagement von A-Z. Wegweiser für Kultur- und Medienberufe. München: Beck, S. 310-312
Volkshochschulverband Baden-Württemberg e. V. (Hrsg.) (1995): Freizeit- und Bildungsinteresse in Baden-Württemberg. Tabellenband. Leinfelden-Echterdingen: Volkshochschulverband Baden-Württemberg e. V. (Unveröffentlichtes Manuskript)

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, Stuttgart
Weinberg, Johannes (2000): Einführung in das Studium der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
Weisel, Barbara (1995): „Wir sind die Volkshochschule" Kursleiter/innen an der Nahtstelle zwischen Volkshochschule und Öffentlichkeit. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 45. Jg., H. 2, S. 127-134
Westmeyer, Hans: (1979) Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Einzelfallanalyse. In: Petermann, Franz/Hehl, Franz-Josef (Hrsg.): Einzelfallanalyse. München u. a.: Urban und Schwarzenberg, S. 17-34
Wiesemann, Wolfgang (1993): Diskussionsbeitrag zur Veränderung des Rechtsstatus der Hamburger Volkshochschule. In: Otto, Volker u. a.: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn: DVV, S. 81-82
Wöhe, Günter (1975): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen, 11., neubearbeitete und erweiterte Auflage
Worcester, Robert M. (1972): Corporate image research. In: Worcester, Robert M. (Hrsg.): Consumer Market Research. Handbook. London u. a.: Mc Graw-Hill, S. 505-518
Zierer, Willi (1990): Tagung „Marketing der Volkshochschulen" am 12. und 13.9.90 in Loßburg. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 32-33
Zweckverband (1974). (Blatt 11.365/8. Lieferung). In: PAS/DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt/M.: PAS/DVV

Autorin

Dr. Svenja Möller, Jahrgang 1968, Diplom-Pädagogin, ist wissenschaftliche Assistentin am Institut für Sozialpädagogik, Erwachsenenbildung und Freizeitpädagogik im Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg. Studium der Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung/außerschulische Jugendbildung an den Universitäten Regensburg, Hamburg und Hannover. Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Third International Mathematics and Science Study (TIMSS, 1993 bis 1997) und im Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE, 1999 bis 2002): Projektleiterin im Bereich neue Medien, wissenschaftliche Lektorin sowie verantwortliche Redakteurin der DIE Zeitschrift und des Internet-Service. Seit 1997 aktiv im Promovierenden- und Promovierten-Netzwerk Thesis e. V. (Vorsitzende von 1999 bis 2001) und Mitglied der Nominierungskommission „Medienkompetenz“ des ersten Grimme Online Awards.
Forschungsschwerpunkte: Marketing und Neue Medien im Bereich der Erwachsenenbildung.