nur verstreut und vereinzelt einschränkende Hinweise oder offene Fragen. Zwar wiederholen sich Einschätzungen, dass Themenstellungen attraktiv-verlockend-herausfordernd sein und Teilnehmende engagiert einsteigen müssen, aber daraus werden keine Problemstellungen entwickelt, sondern Open Space ist quasi die adäquate Antwort. Klar bleibt das Fazit, dass sich Open Space als Großgruppenmethode als produktiv und innovativ bewährt, Teilnehmende überzeugt werden konnten und Auftraggeber sie jederzeit wieder einsetzen würden. Ein ausgesprochener Flop, der ja auch Leser/innen anregen kann, bleibt ausgespart. Vor dem Hintergrund, dass Auftragnehmer in der Regel freie Trainer/Trainingsfirmen sind, bleibt das natürlich verständlich.

Monika Schmidt

Svenja Möller
Marketing in der Weiterbildung
(W. Bertelsmann Verlag) Bielefeld 2002,
316 Seiten, 19.90 Euro

Zufall oder nicht? Der Weiterbildung werden finanzielle Ressourcen entzogen, öffentliche und private Quellen sprudeln nur noch spärlich. Das „Diktat der leeren Kassen" zwingt die Weiterbildung in die Knie, erzwingt Leistungsreduktionen, Standort- und Stellenabbau. Just in diesen Zeiten wird ein Thema wieder aufgegriffen, das schon einmal, zu Beginn der neunziger Jahre, Konjunktur hatte: Marketing in der Weiterbildung. Das Schwerpunktthema der letzten Ausgabe der Zeitschrift „Grundlagen der Weiterbildung" (August 2003) lautet: „Der Teilnehmer als Kunde". Behandelt werden Komplexe wie „Kundenorientierung", „Bildung als Dienstleistung", „Bildungsmarkt". In diesen Kontext passt auch die bundesweite Marketingtagung „Lernende Region – der Weg zu einer Marke", die im Mai 2003 im Kloster Benediktbeuern stattfand und sich an alle Lernenden Regionen richtete. Sowohl in der Zeitschrift als auch auf der Tagung spielt Svenja Möller eine wichtige Rolle. Zu Recht, denn ihr Buch ist die aktuelle und umfassende Standortbestimmung zum Thema „Marketing in der Weiterbildung".
Einleitend formuliert sie als Anspruch an ihre Arbeit, dass sie die Probleme der theoretischen Adaption und die praktische Umsetzung von Marketingstrategien in Volkshochschulen analysieren will. Ihre zentrale Hypothese beschreibt folgenden Zusammenhang: „Je größer die Freiheitsgrade der VHS-Leitung und ihre Akzeptanz gegenüber einer Marketingeinführung sind, desto wahrscheinlicher ist die Umsetzung der Markt- und Kundenorientierung" (S. 14).
In der theoretischen Grundlegung spannt Svenja Möller den Bogen vom kommerziellen Marketing, wie es in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschrieben und strukturiert wird, über das nichtkommerzielle Marketing in seinen speziellen Ausprägungen („Marketing für Non-Profit-Organisationen", „Social Marketing") bis hin zu Ansätzen eines Volkshochschulmarketings. Es folgt die Geschichte der Marketingrezeption in der Erwachsenenbildung, die ihren Ausgang Mitte der siebziger Jahre nimmt (Beckel/Senzky) und besonders Anfang bis Mitte der neunziger Jahre eine Vielzahl von Autoren auf den Plan ruft (Meisel, Nuissl, von Rein, Schlutz, Schöll u. a.). Die Quintessenz ist eher ernüchternd: „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" (S. 52).
Den Kern der Arbeit bildet der empirische Teil, der auf vier Einzelfallstudien (Volkshochschulen mit unterschiedlicher Rechtsform) basiert, die wiederum auf insgesamt elf leitfadengestützten Interviews aufbauen. Detailliert und mit vielen O-Tönen wird die Marketingpraxis dieser vier Beispielgeber präsentiert und analysiert. Untersuchungs- und Gliederungsrahmen bildet die Marketing-Strategie von Hasitschka/Hruschka mit den Elementen Marketing-Zielsystem, Segmentierung, Marketing-Instrumente, Marketing-Mix, Marketing-Organisation und Marketing-Kontrolle. Die Feinheiten und Verästelungen dieser sich über fast 200 Seiten erstreckenden Analyse können hier nicht nachgezeichnet werden. Die beiden folgenden Zitate sollen einen Eindruck davon vermitteln, in welch unterschiedlichen „Welten" sich die Interviewpartner bewegen.
Zitat 1: „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" (S. 161).
Zitat 2: „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" (S. 170).
Marketing ist kein Allheilmittel, manchmal sogar hat es gefährliche Nebenwirkungen, weil es die ökonomische Orientierung in den Vordergrund stellt und den Bildungsauftrag als sekundär erscheinen lässt. Die Marketing-Lehre führt zur Marketing-Leere. Svenja Möller konkretisiert die Gefahr so: „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" (S. 293). Gleichwohl wird zu Recht konstatiert, dass Marketing-Kenntnisse zum Grundstock des Professionswissens in der Erwachsenenbildung gehören.
Die vorliegende Arbeit ist kein Handbuch für den Praktiker, der nach Rezepten für die „schnelle Küche" sucht. Es ist eine grundsolide wissenschaftliche Arbeit, die als Dissertation an der Universität Hamburg (Erstgutachter: Peter Faulstich) angenommen worden ist. Sie verlangt vom Leser eine intensive Auseinandersetzung mit sehr unterschiedlichen Positionen und ist eine der wenigen empirischen Arbeiten zum Thema. Sie kann das Ausgangsmaterial für weitere Forschungen bilden (darauf weist die Autorin hin), sie kann aber auch Ausgangsmaterial liefern für eine Praxishilfe.

Dieter Gnahs

Sibylle Peters (Hrsg.)
Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung
(Rainer Hampp Verlag) München und Mering 2003, 222 Seiten, 22.80 Euro

An den Beginn der neuen, im Rainer Hampp Verlag erscheinenden Reihe „Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen" stellt die Herausgeberin Sibylle Peters einen Band, der in seinen Beiträgen einen weiten Bogen über die durch den Titel der Reihe vorgegebenen Disziplinen spannt, und anstrebt, diese u. a. durch das in der Schnittmenge der Bereiche gelegene Thema „Wissensmanagement" zu verknüpfen.
An dieser Stelle kann nur auf eine Auswahl der insgesamt zwölf Einzelbeiträge des Bandes eingegangen werden. Die Beiträge entstanden im Zusammenhang mit einer von der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung/QUEM geförderten Ringvorlesung und spiegeln die im Rahmen des Forschungs- und Gestaltungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung" diskutierten Fragestellungen wider.
Reinhold Weiß stellt eine kritische Betrachtung des gegenwärtig überaus positiv besetzten Begriffs der „Innovation" in den Mittelpunkt seines Beitrags. Der Autor zeigt auf, dass echte Innovationen eine Beschäftigung mit scheinbar wenig aktuellen Themen wie „organisationaler Macht" und „Traditionen" voraussetzen. Weiß bringt durch gezielte Verweise auf eine Vielzahl empirischer Forschungsbelege die Debatte um Modebegriffe wie „Selbstorganisation", „Innovation" oder „das lernende Organisation" zurück auf den Boden der Tatsachen, ohne dabei die Notwendigkeit wirksamer Veränderungsprozesse in Organisationen generell in Frage zu stellen.
In ihrem Beitrag zu „Wissens- und Motivationsmanagement" weist Margrit Osterloh zunächst nach, dass organisationales Wissen eine schwer imitierbare Ressource ist und damit für ein Unternehmen eine nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bedeuten kann. Unter Bezugnahme auf sozial- und allgemeinpsychologische Befunde gelingt der Autorin ein überraschender Brückenschlag zwischen individueller Motivation und organisationalem Lernen. Die zentrale Bedeutung der intrinsischen Motivation von Arbeitnehmern für das Entstehen und Übertragen organisationalen