

# Von der Angebots- zur Nachfrageorientierung

## Neue Aufgaben und organisatorische Weiterentwicklung der Volkshochschule

Heinrich Schneider

***In welche Richtung sollen sich Institutionen der organisierten Weiterbildung angesichts gegensätzlicher Anforderungen, unterschiedlicher individueller Lerninteressen und technologischer Neuerungen künftig entwickeln? – Heinrich Schneider zeigt auf, welche Veränderungen in der Angebots- und Programmentwicklung, im Selbstverständnis und in der Rolle der Lehrenden, aber auch im institutionellen Gefüge notwendig und geeignet sind, um immer spezifischeren Erwartungen bei individuellen Nachfragern (Kunden), Auftraggebern und Kooperationspartnern gerecht zu werden.***

Wenn bei der Kennzeichnung aktueller Entwicklungen im Interesse pointierter Formulierung und im Sinne von „entweder – oder“ von der Notwendigkeit gesprochen wird, bei der Programmentwicklung „von der Angebots- zur Nachfrage-Orientierung“ zu kommen, so ist dabei zu bedenken, dass in Wirklichkeit ein Prozess der Ausdifferenzierung beschrieben wird. Nicht das „entweder – oder“ trifft die reale Entwicklung, sondern das berühmte „sowohl – als auch“, die Orientierung im Sinne von Tietgens sowohl an den gesellschaftlichen „Bedarfen“ wie an den „Bedürfnissen“ der Teilnehmenden.

### Ausdifferenzierung der Interessenlagen

In den letzten Jahren konnte der Eindruck entstehen, das Interesse der Teilnehmenden würde sich ausschließlich in einer Richtung entwickeln: kürzere Laufzeiten der Kurse, Kompakt- und Intensiv-Kurse, „Crash“-Kurse, immer stärker auf Ausschnitte statt auf Zusammenhänge ausgerichtete Themen, immer stärker auf sofortige und bloße Anwendung („Tips und Tricks“) orientierter Wissenserwerb, immer spezifischere individuelle Erwartungen, und dies immer sofort dann, wenn der individuelle Bedarf erkannt ist und zur Realisierung ansteht, nur keine langen Vorlaufzeiten, nur keine länger laufenden (Semester-)Verpflichtungen! All dies ist richtig und berechtigt, und die Institution muss sich auf die Entwicklung solcher Programmelemente einstellen, will sie sich wirklich an den Interessen der Bevölkerung orientieren – vor allem, wenn sie neue Interessenten, neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer, neue Kunden gewinnen will.

Aber es gibt eben auch – immer noch oder wieder neu – ein deutliches Interesse an Bildung im Sinne von Denken in Zusam-

menhängen, an Überblick, an Bindung, Zusammenhalt und Lernen in der Gruppe. Und die so konzipierten Veranstaltungen nehmen nicht nur die Interessenlage traditioneller Teilnehmerkreise auf – auch hier sind neue Interessenten zu gewinnen.

Der Erfolg von neu konzipierten Jahreslehrgängen (z.B. „Bildende Kunst“, „Naturpädagogik“), mehrsemestriger Lehrgangskonzepte in der Allgemeinbildung (z.B. bei der Münchner Volkshochschule der „Münchner Bildungsweg“, bei der VHS Stuttgart die „Allgemeinbildung als Schlüsselqualifikation“ in einer Verklammerung traditioneller Bildungskanon-Fächer mit „modernen“ Themen wie „Kommunikationsgesellschaft“, „Problemlösungskompetenz“, „Entscheidungskompetenz“) wie auch der „Frauenakademie“ (6 Semester, Verbindung von Allgemeinbildung, Persönlichkeitsbildung, beruflicher Grundqualifikation wie Projektmanagement, Arbeitstechniken, Büro- und Telekommunikation) belegt, dass hier nach wie vor ein wichtiges Aufgabenfeld und profilbildendes Element der Weiterbildungs-Institution Volkshochschule liegt.

Auch der traditionelle Semesterkurs über 15 Wochen, in dem neben dem fachlichen Wissenserwerb Zeit und Raum bleibt für die Begegnung von Menschen unterschiedlicher Altersgruppen, unterschiedlicher sozialer Gruppen, unterschiedlicher Denk- und Sprechweisen, unterschiedlicher kultureller Hintergründe gewinnt mit seiner Integrations-Funktion einen ganz neuen und nicht gering zu schätzenden Stellenwert. Ausdifferenzierung und Vielfalt der Themen und Angebotsformen ist somit die Antwort der Volkshochschule auf scheinbar gegensätzliche Anforderungen wie Spezialisierung und Überblick, Individualisierung und gesellschaftliche Integration, Beschleunigung und Gelassenheit.

### Auftraggeber

Auch hinsichtlich der zu beachtenden Lerninteressen zeichnet sich eine Ausdifferenzierung ab. Schon bei der Interessenlage der individuellen Nachfrager hat sich eine Differenzierung ergeben von der mehr oder weniger zweckfreien persönlichen Bildung hin zu anwendungsorientierter beruflicher Qualifizierung mit allen denkbaren Gemengelagen und Übergangsformen dazwischen. Mit der Übernahme von „Auftrags-Maßnahmen“ und „Firmen-Kursen“ werden die Anforderungen noch weiter differenziert. Hier sind dann nicht mehr nur unterschiedliche persönliche Ziele für das Lernen zu berücksichtigen, sondern auch von den Auftraggebern gesetzte Ziele für die Lernenden.

Dr. Heinrich Schneider ist Direktor der Volkshochschule Stuttgart.

Beide Interessenlagen führen auch dazu, dass nicht allein die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten in der Institution angesiedelt ist, sondern auch die Möglichkeit geschaffen werden muss, erworbenes Wissen nachweisbar zu machen – für die Lernenden selbst als Beweis der eigenen Lernfähigkeit, für Arbeitgeber als Nachweis der Qualifikation ihrer tätigen oder zu gewinnenden Mitarbeiter/innen. Prüfungsvorbereitung und die Durchführung von Prüfungen werden zu einem wachsenden Aufgabenfeld der Volkshochschule.

Mit der Diskussion über selbstgesteuertes Lernen, aber auch mit der Zuwanderung von Migrant/innen und ihren mitgebrachten Kompetenzen und Qualifikationen wird neben der Orientierung an den bereits bestehenden formalen Prüfungen immer deutlicher die Notwendigkeit sichtbar, informell oder auf anderen als den anerkannten Wegen erworbene Fähigkeiten nachweisbar zu machen – sowohl im Interesse der Individuen wie der Wirtschaft wie der Gesellschaft insgesamt. Hier könnte ein sicherlich zur Profilierung beitragendes Aufgabenfeld der Erwachsenenbildung liegen.

### Kooperationen

Der Anspruch der Volkshochschule, eine große Bandbreite von Themen fachlich qualifiziert darbieten zu können, fordert geradezu zu Kooperationen und zum Aufbau von Netzwerken heraus. Nur durch die Gewinnung fachlicher Kompetenz von außen, aus den Gruppen, Verbänden, Institutionen, anderen Bildungs-, Kultur- und Sozial-Institutionen in Kooperationsverbänden ist dieser Anspruch zu realisieren. Dies gelingt aber auf Dauer nur, wenn die Volkshochschule sich als Forum, als Marktplatz versteht, auf dem sich solche Netzwerke präsentieren können, und wenn sie sich aktiv an der Entwicklung solcher Netzwerke betätigt. Die Mitwirkung z.B. bei der Lokalen Agenda, bei Projekten wie „Gesunde Stadt“, bei der Entwicklung von Fortbildungsangeboten für bürgerschaftliches Engagement („Stuttgarter Ehrenamts-Akademie“), beim „Initiativkreis Interkulturelles Stuttgart“, im „Treffpunkt Senior“, in der Zusammenarbeit mit Dachverbänden der Selbsthilfegruppen schafft die Möglichkeit, der Volkshochschule das Profil einer zentralen Drehscheibe zu geben – und ermöglicht durch die dabei entstehenden Kontakte eine fruchtbare Rückwirkung auf das Standardprogramm durch thematische Anregungen wie durch Gewinnung von Kursleitenden.

### Medien

Im Angebotsspektrum der Volkshochschule hat der Themenbereich „EDV und neue Medien“ in jüngerer Zeit die dynamischste Entwicklung genommen. War die Schulung zunächst auf die Befähigung zum Umgang mit dem neuen technischen Medium ausgerichtet, so wird in den letzten Semestern dieses Medium zunehmend selbst als Schulungs-Medium – neben den traditionellen Medien Tafel, Lehrbücher, Folien, Kassetten usw. – eingesetzt.

Die Volkshochschule Stuttgart hat sich bereits in einer frühen Phase (beginnend 1995) mit der Einrichtung eines Fach-

raums für computergestützten Fremdsprachenunterricht in die Lage versetzt, die Entwicklung dieses Unterrichtsmediums praktisch zu erproben. Die anfängliche Befürchtung, das neue Medium könne binnen kurzem die alten Medien gänzlich verdrängen bzw. schließlich das Lernen in der Gruppe überflüssig machen, konnte mit der praktischen Erprobung schnell einer realistischeren Einschätzung weichen.

Zweifellos werden die neuen Speichermedien für Informationen bis hin zum Internet noch eine erhebliche Ausweitung ihrer Einsatzmöglichkeiten im Bereich des Lernens erfahren. Daraus leitet sich die Anforderung ab, dass in der Grundausstattung aller Kurs- und Seminarräume der Internet-Anschluss samt Geräteausstattung zum Standard werden muss.

Die Stuttgarter Erfahrungen mit dem computergestützten Fremdsprachenunterricht zeigen aber auch, dass Lernen in der Gruppe keineswegs überflüssig werden wird – vielmehr gewinnt es einen neuen Stellenwert. Zunehmend werden mit der Nutzung der neuen Medien allerdings diejenigen Phasen im Kursgeschehen zurückgehen, die allein auf die Ermittlung bzw. Vermittlung von Fakten und Informationen abzielen.

Die bloße Aneignung von Faktenwissen als Voraussetzung von Lernen und Bildung wird immer mehr aus dem Kursgeschehen ausgelagert werden können. Dafür wird das Lernen in der Gruppe sich zunehmend auf seine eigentlichen Stärken konzentrieren: die Verfestigung von Wissen durch Überprüfung und Diskussion in der Gruppe, durch gegenseitiges Anregen, und schließlich die Überführung von Wissen und Können durch „spielerisches“ Üben hin zum Erwerb von Kompetenzen.

Hierin ist das Lernen in der Gruppe unübertreffbar und unersetzbar, und in diese Richtung kann sich das Kursangebot durch „vorgelagerte“ Nutzung der neuen Informationstechnologien immer stärker entwickeln.

### Lernberater und Lernbegleiter

Die Rolle der Unterrichtenden wird allmählich eine zweifache Veränderung erfahren. Sie sind nicht mehr die Wissenden vor den Nichtwissenden, sondern sie werden zu Moderatoren der Diskussions- und Lernprozesse, und sie werden zu Lernberatern und Lernbegleitern. Diese neue Rolle der Kursleiter/innen, die sicherlich je nach Themenbereich stärker oder schwächer ausgeprägt sein kann und muss, muss auch zu Veränderungen in der Struktur führen.

Insbesondere die in einzelnen Programmbereichen erreichte Ausdifferenzierung der Themen darf nicht weiter vom Zufall abhängig sein, ob gerade ein/e Spezialist/in gefunden werden kann, dem/der sich gerade keine andere, attraktivere Beschäftigung bietet.

Deshalb muss für wichtige, profilbildende Programmbereiche in ihrem hohen Differenzierungsgrad – was Themen, Methoden und Ziele betrifft – nach neuen Modellen der Bindung von Kursleiter/innen gesucht werden.

Und erst recht die neue Rolle als Lernberater und „Lernbegleiter“ (schon der Begriff weist auf die erforderliche Kontinuität hin!) macht diese Suche dringend.

## Info-Markt, Beratungs- und Lernort

Sicherlich wird es – bei allen Veränderungen – die Hauptaufgabe der Volkshochschule bleiben, organisierte Lernangebote für das Lernen in der Gruppe bereitzustellen bzw. auf Abruf bereitzuhalten. Gerade in der Vernetzung mit den Stadtbüchereien ließe sich dieses Profil schärfen. Bei der Ausdifferenzierung und dem Nebeneinander verschiedener Lernbedürfnisse und Lernformen bieten die beiden Einrichtungen klar unterscheidbare Zugänge zu Wissen und Lernen. Zwischen der individuellen Erschließung von Informationen und Wissen mit Hilfe der Bücherei einerseits und der Verarbeitung von Informationen und Wissen in der VHS-Kursgruppe andererseits liegen die unterschiedlichsten Kombinations- und Übergangsformen. Sie den Bürgerinnen und Bürgern zugänglich und nutzbar zu machen – und den jeweils günstigsten Weg durch den Wissens- und Lernschonung aufzuzeigen – ist die Aufgabe beider Einrichtungen in ihrer Vernetzung.

Die erreichte Vielfalt der thematischen und methodischen Angebote und die Vielfalt der Lernbedürfnisse machen es auf Seiten der Volkshochschule zwingend notwendig, die Angebote attraktiv und erkennbar zu gestalten. Dazu ist es einerseits nötig, vielfältige Möglichkeiten und Formen der Beratung für die möglichen Interessenten anzubieten – Beratung, die nach Voraussetzungen fragt, nach den angestrebten Zielen, nach den jeweiligen Stärken und Schwächen – und dann aus der Vielfalt das jeweils passende und beste Angebot herauszufiltern. Beratung muss aber auch über die einzelnen Lern-Station hinausführen und einen Lernweg begleiten.

Neben dem Ausbau der Beratungsmöglichkeiten ist eine inzwischen bewährte Vorstufe der Beratung in den Informationsmärkten zu sehen. Die Volkshochschule ist bei diesen Informationsmärkten entweder selbst Veranstalter oder sie ist Mitveranstalter oder sie bietet zumindest den organisatorisch-räumlichen Rahmen. Tag der Weiterbildung, Tag der Selbsthilfegruppen, Frauen-Info-Tage, Tag der Kulturen, Behinderten-Kulturtag, Trickfilmtage, Kinderfilmtag, Kinderhörspieltag, Medienmarkt Dritte Welt, Tag des Ehrenamts, Messe Pro Arbeit u.a. – solche Informationsmärkte sind inzwischen zum festen Bestandteil des Stuttgarter VHS-Programms – mit regelmäßiger und fester Terminierung im Jahresablauf – geworden, und sie haben die Funktion, Suchenden bisher unbekannte Zugänge zu Lernmöglichkeiten zu eröffnen.

## Dienstleistung und Bildungsmanagement

Die Veränderungen im Umfeld und die darauf hin konzipierten neuen und veränderten Angebote zum Lernen verändern zwangsläufig die Institution Volkshochschule bzw. setzen Veränderung im institutionellen Gefüge und im Denken und Handeln der Mitarbeitenden voraus. War die Organisationsentwicklung der letzten Jahre mit ihrer Aufnahme neuer Management- und Steuerungsinstrumente eher unter dem Gesichtspunkt notwendiger Modernisierung zu sehen, so sind die im Folgenden beschriebenen organisatorischen Veränderungen zwingende Voraussetzung der inhaltlichen Ausdifferenzierung.

Die alte und oft in Frontstellung mit gegenseitiger Fehlerzuweisung verharrende Zweiteilung mancher Volkshochschulen in „Pädagogische Abteilung/en“ und „Verwaltung“ muss einer sich durch alle Abteilungen ziehenden Orientierung auf die Volkshochschule als Dienstleistungs-Einrichtung weichen. Nur ein Verständnis von interner Dienstleistung („Was kann jeder einzelne Arbeitsbereich tun, damit der jeweils andere seine Aufgaben möglichst optimal erfüllen kann?“) ermöglicht es, nach außen ein klares Dienstleistungsverständnis zu signalisieren.

*Nur ein Verständnis von interner Dienstleistung („Was kann jeder einzelne Arbeitsbereich tun, damit der jeweils andere seine Aufgaben möglichst optimal erfüllen kann?“) ermöglicht es, nach außen ein klares Dienstleistungsverständnis zu signalisieren.*

Die traditionelle Gliederung des Programms in Fachbereiche spiegelte sich bisher in der Organisationsstruktur. Dies war die Gewähr für die Fachkompetenz der Institution. Jetzt stellen sich jedoch neue – und auch hier wieder zusätzliche, nicht ersetzende – Anforderungen. Zusätzlich zur

vertikalen Gliederung nach Fachbereichen muss die Organisation Strukturen entwickeln, die diese – horizontalen – Querschnittsaufgaben umsetzbar machen. Die VHS Stuttgart setzt diese notwendige Veränderung um, indem sie einzelnen Fachbereichsleiter/innen solche koordinierenden Querschnittsaufgaben zuordnet: fachbereichsübergreifende Programmentwicklung, Qualitätsentwicklung, Projekt-Steuerung und Projekt-Koordination – und schließlich Personalentwicklung.

Wiltrud Gieseke hat für diese neue Handlungsebene den Begriff des „Bildungsmanagement“ folgendermaßen definiert: „Das Bildungsmanagement nimmt nicht mehr Leitung im alten Sinne wahr, sondern sorgt für ein durchstrukturiertes Profil mit gemeinsam getragenen institutionellen pädagogischen Standards“ (DVVmagazin 3/2000, S. 27).

### Abstract:

*The article points out the need and the direction of changes in points of view, the planning and the character of programmes, the role of teachers and the organizational structures regarding the further development of the German Adult Education Institute „Volkshochschule“. Schneider identifies development processes towards a customer-oriented institution as balancing out different interests of different learners, clients and cooperation partners, and education management as a new competence of leadership.*

**Heinrich Schneider**

## **Von der Angebots- zur Nachfrageorientierung**

**Neue Aufgaben und organisatorische Weiterentwicklung  
der Volkshochschule**

**Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
März 2004**

---

Heinrich Schneider: Von der Angebots- zur Nachfrageorientierung.

Erschienen in: DIE Zeitschrift 1/2001

Online im Internet:

URL: [http://www.diezeitschrift.de/12001/schneider01\\_02.pdf](http://www.diezeitschrift.de/12001/schneider01_02.pdf)

Dokument aus dem Internetservice Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

## **Abstract**

### **Heinrich Schneider: Von der Angebots- zur Nachfrageorientierung**

Institutionen der organisierten Weiterbildung müssen einen Ausgleich schaffen zwischen den individuellen Nachfragen ihrer Kunden, den Herausforderungen durch neue Medien und Technologien sowie den Interessen von Auftraggebern und Kooperationspartnern. Heinrich Schneider betrachtet die notwendigen Maßnahmen in diesem Prozess: Veränderungen im Angebot, in der Programmentwicklung, im Selbstverständnis und in der Rolle der Lehrenden und in der institutionellen Entwicklung hin zu einem Dienstleistungsverständnis.

The article points out the need and the direction of changes in points of view, the planning and the character of programmes, the role of teachers and the organizational structures regarding the further development of the German Adult Education Institute „Volkshochschule“. Schneider identifies development processes towards a customer-oriented institution as balancing out different interests of different learners, clients and cooperation partners, and education management as a new competence of leadership.