GRUNDLAGEN DER WEITERBILDUNG

Heiner Barz

Innovation in der Weiterbildung

Was Programmverantwortliche heute wissen müssen

ziel

Heiner Barz

Innovation in der Weiterbildung

Was Programmverantwortliche heute wissen müssen

Die vorliegende Untersuchung zu Weiterbildungs-Trends wurde mit Mitteln des Innovationsfonds des Hessischen Wirtschaftsministeriums gefördert und von Heiner Barz in Kooperation mit Bernhard S. T. Wolf, hvv-Institut Frankfurt / M., und Antje von Rein, Universität der Bundeswehr Hamburg, durchgeführt.

ziel

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-937 210-81-0

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung des Autors.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

ISBN 978-3-944 708-98-0 (eBook)

Verlag	ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH Neuburger Straße 77, 86167 Augsburg, www.ziel-verlag.de 1. Auflage 2006
Grafik und Layoutgestaltung	Petra Hammerschmidt, ***alex media GbR*** Zeuggasse 7, 86150 Augsburg
Druck und buchbinderische Verarbeitung	Kessler Verlagsdruckerei Michael-Schäffer-Straße 1 86399 Bobingen

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von ZIEL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Rita Süssmuth 7

1. Intention und Konzeption des Projektes 9

2. Innovation: Modische Worthülse oder Überlebensfrage? 17

3. Weiterbildungs-Awards als Innovations-Indikatoren 27

4. Die vierfache Herausforderung der Weiterbildung 39

4.1 Innovationsfokus: Neue Strukturen 40

Entgrenzungen: Von der Weiterbildung zum Human Resource Management 40

Kooperationen und Netzwerkbildungen 40

Networking: Auch eine Frage der „economics of scale“ 41

Netzwerkbildung vor Ort: Think global, act local 42

Networking: Eine Herausforderung an die Flexibilität der VHSen 42

Neue Steuerungsmodelle 44

Verschwimmende Grenze zwischen beruflicher und allgemeiner WB 45

Flexible New Skills stellen das Duale System der Berufsbildung in Frage 46

Auflösung der Institutionalisierung des Weiterbildungssektors 46

Integration von Sozialfürsorge, Arbeitslosenversicherung und Weiterbildung: systematische Nach- und Weiterbildung im Sinne des Sozialstaates 47

Neue Finanzierungsmodelle, z. B. Bildungsgutscheine 47
Sponsoring durch Unternehmen der Privatwirtschaft 49
Preisdifferenzierung 50
Minderheitsvotum: Neuer Staatsinterventionismus 50
Qualitätssicherung 52
Kundenorientierung 52
Bildungsmarketing 53
Marketing: Weniger ist mehr 54
Marketingstrategien: Orientierung am Vorbild anderer Branchen 55
Relaunch von Programmheften und Öffentlichkeitsarbeit 55
Werbung über Testimonials 56
Steigende Bedeutung privat initiierter Weiterbildung 56

4.2 Innovationsfokus: Neue Methoden 57
Neue Methoden in einer neuen Lernkultur 57
„On the job“: Arbeitsplatz- und arbeitsprozessorientierte Weiterbildung 58
Von der Qualifikations- zur Kompetenzvermittlung 63
Edutainment und Bildungslust 64
Trotz Edutainment: Klare Zielorientierung 68
Optimierung von Ambiente, Ausstattung, Rahmenprogramm 68
Entgrenzung der Lernorte 70
Wandel der Dozentenrolle: Trainer als Entertainer, Coach und Motivator 70
Mentoren, Business-Angels, Re-Aging-Programme 71
Performance Improvement 73
Learning and training on demand: Von der Massenware zur „maßgeschneiderten Einzelfertigung“ 75
Wissensmanagement 76
Zertifizieren informell erworbener Kompetenzen und Modularisierung 77
Blended Learning 79
Unaufhaltsame Verbreitung von E-Life, E-Business, E-Learning 80
Beispiel: Die IT-Offensive bei Audi steht erst am Anfang 81
Gegenthese: Sowohl Blended- als auch E-Learning sind überschätzte „Tools“ 82
Digital Gap 83
Multitasking: Lernen in den Nischen des Alltags 85
SeminarTheater 86

4.3 Innovationsfokus: Neue Themen 87
Persönlichkeitsentwicklung 87
Loyalitätsmanagement: Personalentwicklung und Weiterbildung als Instrumente der Mitarbeiterbindung 90
Gesundheitsbildung: Der Körper als „kritischer Erfolgsfaktor“ von Unternehmen noch kaum entdeckt 91
Gesundheitsbildung: Der Bedarf wächst (nicht nur im Management) 95
Gesundheit – das künftige Megathema 96
Sprachen und interkulturelle Kompetenz 102
Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) 106
Tools zum E-Support des Selbstmanagements 107
Naturwissenschaft in Kooperation mit dem Fernsehen 108
Multitasking 110

4.4 Innovationsfokus: Neue Zielgruppen 111
Nicht Differenzierung – Entdifferenzierung als „Zielgruppenkonzept“ 111
Senioren 115
Die junge kreative Klasse 121
Gering Qualifizierte 122
Führungskräfte und PE-Experten 125
Kunden- und Mitarbeiterorientierung just-in-time 125

5. Innovationen konkret – Erfahrungen mit der Innovationsdatenbank des hvv 129
Gesundheitsbildung 132
Praktische Hilfen im Alltag 133
EDV-Kurse 134
E-Learning, WBT’s, Blended Learning 135
Regionale Einbindung, Netzwerkbildung und Kooperation 136
Persönlichkeitsentwicklung 137
„Politische Weiterbildung“ und „Gesellschaft“ 138

6. Weiterbildung auf neuen Wegen?! 139
Innovationsmanagement und Innovationswiderstand im Dienstleistungsbereich 139
Die Krise als Chance 140
Von kompensatorischen Konzepten zum Bildungscontrolling 142
Der Rückzug von Staat und Unternehmen erzwingt Eigenverantwortung und neue Formate 143
Weiterbildung als Innovationsbarriere? 145
Megatrends „Selbststeuerung“ und „Pluralisierung der Lernorte“ 147
Ergebnisse der Zukunfts- und Trendforschung für die Weiterbildung 148

7. Zwei Beispiele themenspezifisch aufbereiteter Transkriptionen der Experteninterviews zu Weiterbildungs-Trends 157
Matthias Horx, Zukunftsinstitut Kelkheim 157
Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, B·A·T Institut für Freizeitforschung, Hamburg 182

8. Literatur 203

Internet-Materialien (passwortgeschützt *) zum Buch:

Die Future-Streams: Experten sprechen über die Zukunft der Weiterbildung (mp3-Download-Files für die „Autobahn-Universität”)
Aktuelle Weiterbildungs(trend)studien

* Als Käufer dieses Buches können Sie das Passwort anfordern bei bildungsforschung@phil-fak.uni-duesseldorf.de

Vorwort

Obwohl die Bedeutung des lebenslangen Lernens in Politik und Wirtschaft unumstritten ist, haben sich die Rahmenbedingungen für die Weiterbildung in den letzten Jahren kontinuierlich verschlechtert. Die Bundesanstalt für Arbeit reduziert seit Jahren die Mittel für die arbeitsamtsgeförderte Weiterbildung und die desolate Haushaltslage in Kommunen und Ländern führt zu Kürzungen in der Weiterbildungsförderung. Auch die Volkshochschulen müssen deshalb ihre Gebühren erhöhen. Diese Entwicklungen bleiben nicht ohne Folgen. Wie die in der jüngst erschienenen Ausgabe des Berichtssystems Weiterbildung dokumentierten Ergebnisse zeigen, ist die Weiterbildungsteilnahmequote im Vergleich zum letzten Untersuchungszeitraum erstmals gesunken. Heiner Barz analysiert diese und andere Veränderungen in der Weiterbildungslandschaft und fordert von Volkshochschulen und anderen Weiterbildungsträgern eine Umorientierung. Da nicht davon auszugehen ist, dass sich die finanziellen Rahmenbedingungen für die öffentlich geförderte Weiterbildung in den nächsten Jahren nennenswert verbessern, fordert Barz von den Verantwortlichen in Weiterbildungseinrichtungen einen Umdenk- und Neuorientierungsprozess. Mit dem jetzt vorliegenden Band „Innovation in der Weiterbildung – Was Programmverantwortliche heute wissen müssen“ will Heiner Barz zeigen, dass in der Krise auch eine Chance liegt. Wenn die Träger der öffentlich geförderten Weiterbildung die Grundlagen ihrer Arbeit einer kritischen Bewertung unterziehen, ihre Organisationsstrukturen an veränderte Bedingungen anpassen, neue Methoden und Themen aufgreifen und neue Zielgruppen ansprechen, werden Weiterbildungseinrichtungen im aktuellen Umbruchsprozess bestehen. Heiner Barz weist in dieser Studie ungeschminkt auf Defizite in der Weiterbildungsbranche hin. So fordert er Bildungsträger zum Beispiel zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse auf. Die Anwendung des Portfolio-Instruments und das Vorliegen eines Marketingplans muss auch für VHS eine Selbstverständlichkeit werden. Die Ergebnisse der Trend- und Zukunftsforschung müssen analysiert und auf den Weiterbildungsbereich transferiert werden. Durch konsequentes Innovationsmanagement müssen Innovationsfelder frühzeitig erkannt, neue Produkte entwickelt, implementiert und distribuiert werden. Neue Zielgruppen müssen identifiziert und mit adressatengerechten Programmangeboten bedient werden. Ein besonderes Verdienst ist es aber, dass Heiner Barz nicht nur kritisiert und Forderungen aufstellt, sondern auch Umsetzungswege vorschlägt und erfolgreiche Praxisbeispiele dokumentiert.

Ich würde mich freuen, wenn Programmverantwortliche in Volkshochschulen und bei anderen Bildungsträgern die von Heiner Barz in diesem Band vorgestellten Analysen und Handlungsvorschläge zur Kenntnis nehmen und in der Praxis anwenden würden.

Rita Süssmuth *Sommer 2005*
Präsidentin des
Deutschen Volkshochschul-Verbandes e.V.

1. Intention und Konzeption des Projektes

Weiterbildung in Zeiten des gesellschaftlichen Umbruchs

Einschneidende Strukturveränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft kennzeichnen die Situation am Beginn des 21. Jahrhunderts. Auch das Bildungssystem ist davon betroffen. So befindet sich die betriebliche Weiterbildung gegenwärtig ebenso im Umbruch wie die öffentlich subventionierte allgemeine Weiterbildung. Einerseits wird die große Bedeutung des Lebenslangen Lernens zunehmend erkannt, andererseits werden unter den stärker zur Geltung kommenden Rahmenbedingungen der ökonomischen Rentabilität und der Effizienzsteigerung neue Modelle wie Outsourcing, Marketing, Profilbildung auch für den Bereich des Bildungsmanagements unverzichtbar. Es zeichnen sich von daher für die Erwachsenenbildung neue Herausforderungen ab im Hinblick auf

- Evaluation und Qualitätssicherung,
- Organisations- und Personalentwicklung,
- Kommunikation und Marketing,
- Teilnehmerorientierung und Zielgruppenentwicklung.

Auch werden die Weiterbildungsinstitutionen tangiert vom gesellschaftlichen Wertewandel und den längeren und kürzeren Wellen der Trendentwicklung, die das Weiterbildungssystem auf allen Ebenen beeinflussen. Insbesondere müssen Weiterbildungsträger heute in folgenden Bereichen auf einschneidende Veränderungen reagieren:

- die Begriffe des Wissens und der Bildung
- die Formen des Lernens und Lehrens
- die Angebotsformen
- die Angebotsinhalte
- die Organisationsstrukturen der Weiterbildungsinstitutionen
- die Fortbildung und Professionalisierung der HPMs
- die Marketingstrategien

In all diesen Bereichen ist ein hoher Innovationsdruck entstanden, der bislang nur partiell in adäquate Maßnahmen umgesetzt worden ist. Das private und innerbetriebliche Weiterbildungsangebot (vgl. Muskatewitz / Busch 2002) kann hier vielfach schneller und flexibler reagieren. Neue Entwicklungen und neue Angebotsformen müssen aber auch in der mit öffentlichen Mitteln subventionierten Erwachsenenbil-

dung verstärkt aufgegriffen werden, wenn der aus wirtschaftlichen aber auch aus gesellschafts- und sozialpolitischen Motiven heraus propagierten Bedeutung des Lebenslangen Lernens für alle Schichten der Gesellschaft Rechnung getragen werden soll. Als Beispiele für in den letzten Jahren diskutierte und teilweise auch schon sichtbar gewordene Innovationen im Bereich der Angebotsformen sei hier auf das „Learning on Demand“ (deutsch: „Bildung auf Bestellung“), das Blended Learning oder das hochfrequente Lernen verwiesen.

Das „Trendprojekt“ des hessischen Volkshochschulverbandes

Die Orientierung der Weiterbildung an den Prinzipien der Marktwirtschaft scheint unaufhaltsam. Die Notwendigkeit der Umgestaltung und Neupositionierung von Weiterbildungsinstitutionen steht als obligate Forderung im Hintergrund aller Weiterbildungspolitik. Erfassung, Planung und Steuerung der Qualifikations- und Kompetenzerfordernisse der modernen Arbeitswelt stellen hohe Anforderungen an die politische Lenkung ebenso wie an die Programmentwicklung vor Ort. Immer weniger reicht es auch im Bereich der Weiterbildung aus, den Status quo tradierter Programmgestaltung fortzuschreiben. Schnelles Umsetzen von neuen Herausforderungen in adressatenadäquate Angebote wird zur Überlebensfrage.

Die Entwicklung von innovativen Programmsegmenten war bislang weitgehend von der persönlichen Intuition der Programmverantwortlichen und von Zufällen abhängig. Die wissenschaftlich gestützte, systematische Erfassung von Bedarfslagen und innovativen Angebotselementen bietet demgegenüber beträchtliche Vorteile. Hier gilt es, die Methoden der Zukunfts- und Trendforschung zu nutzen, um sie für die Angebotsinnovation im Bereich der Weiterbildung fruchtbar zu machen.

Genau hier setzt ein seit Sommer 2003 aus Mitteln des Hessischen Innovationsfonds finanziertes Forschungs- und Entwicklungsprojekt an. 28 schon länger zu einem „Marketing-Verbund“ zusammengeschlossene Volkshochschulen des Hessischen Volkshochschulverbandes (hvv) arbeiten hier in Kooperation mit dem Projektbeauftragten des hvv-Instituts, Bernhard S.T. Wolf daran, innovative Weiterbildungsangebote zu identifizieren und zu gestalten. Dr. Antje von Rein[1], die Leiterin des Zentralen Marketings der Hamburger Volkshochschule und Prof. Dr. Heiner Barz[2] haben Forschungs- und Beratungsaufgaben übernommen.

---

1 Mit Frau Dr. Antje von Rein steht eine sowohl wissenschaftlich (vgl. Rein 2000) als auch durch breite praktische Erfahrungen ausgewiesene Expertin für Fragen des Bildungsmarketings zur Verfügung. U. a. leitete sie als stellvertretende Direktorin des Adolf-Grimme-Instituts des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (1992 – 1996) Modellprojekte zur Öffentlichkeitsarbeit an Weiterbildungseinrichtungen.

2 Heiner Barz leitet seit 2002 die Abteilung für Bildungsforschung und Bildungsmanagement an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Neben Forschungen zur Teilnehmer- und Adressatenforschung in der Erwachsenenbildung (z. B. Barz 2000a) hat er sich in den letzten Jahren auch mit Zukunftsfragen beschäftigt (Barz 2000b, 2001)

Zu den Auswertungen, Analysen und Formulierungen des vorliegenden Projektabschlußberichts (v. a. Kapitel 4) hat Sylva Panyr[3], M. A., maßgeblich beigetragen; an einzelnen Passagen (v. a. Kapitel 5) hat ferner Jutta Reich[4], M. A. mitgearbeitet.

Ziel ist zunächst eine systematische Inventarisierung relevanter Entwicklungen im Weiterbildungsbereich. Zukunftsforschung im hier vertretenen Sinne hat sehr wenig mit freihändiger Trendspekulation, dagegen sehr viel mit der gründlichen Analyse der Prozesse zu tun, die bereits in der Gegenwart, wenn auch oft nur in Andeutungen, sichtbar werden. Insofern ist die visionäre Vorwegnahme etwaiger Geniestreiche im Bildungsbereich kein realistischer Anspruch. Beansprucht wird vielmehr die Extrapolation des bereits stattfindenden Wandels und die Projektion seiner Dynamik in die Zukunft. In einem zweiten Schritt sollen gemeinsam mit Einrichtungen der hessischen Erwachsenenbildung Programmsegmente und Angebotstypen entwickelt und implementiert werden, die den herausgearbeiteten Bedarfslagen Rechnung tragen oder an erfolgreiche Modelle innovativer Weiterbildung angelehnt sind. In einem weiteren, die Nachhaltigkeit des Projektes sichernden Schritt soll ein datenbankgestütztes Netzwerk eingerichtet werden, dem zunächst die im Marketing-Projekt des Hessischen Volkshochschulverbandes zusammen geschlossenen Einrichtungen angehören. Diesem Netzwerk zur Früherkennung der Nachfrage innovativer Angebote sollen sich sukzessive andere Einrichtungen anschließen.

Methoden der Zukunfts- und Trendforschung

Zukunftsforschung und Trendbeobachtung sind seit den 90er Jahren zu einem wichtigen Bestandteil des Marketings geworden. Entsprechend vielfältig sind die Institute und Institutionen, die Instrumentarien und Einsatzbereiche, die sich in der Trendforschungsbranche (vgl. z. B. Horx 1999, 2000, Opaschowski 1997, Faulstich 1990, BMBF 1998) heute finden. Jenseits aller Unterschiede im Detail lassen sich die Methoden und Instrumente der Trendforschung noch immer drei Kategorien zuordnen:

a) Inhaltsanalyse / Deskresearch
b) Trendscouting / Agentenforschung
c) Expertengespräche / Delphi-Technik / Zukunftswerkstatt

---

3 Sylva Panyr ist Hochschulassistentin an der Ludwig-Maximilians-Universität, München, im Fach Erziehungswissenschaft und seit 2000 in verschiedenen Forschungsprojekten zur Erwachsenenbildung, zum Wertewandel und zu Sozialen Milieus einschlägig ausgewiesen.

4 Jutta Reich, München, arbeitet seit 2000 in verschiedenen Projekten im Kontext der Weiterbildungsforschung, zuletzt seit 2004 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungs- und Entwicklungsprojekt „ImZiel“ (vgl. www.imziel.de) unter Leitung von Prof. Barz, HHU, und Prof. Tippelt, LMU.

zu a) Die inhaltsanalytische Auswertung und bereichsspezifische Aufbereitung von Dokumenten, Zeitschriften, TV-Sendungen, Internet-Sites, empirischen und theoretischen Studien, amtlichen u. a. Statistiken stellt die Basis der Trenderkennung dar und wird dementsprechend in aller Regel an den Anfang der Trendbeobachtung gestellt. Vorteile sind erstens ein relativ schneller und auf einen beliebig breit definierten Bereich ausgedehnter Zugriff, zweitens durch die thematische Breite und die historische Dimension der einbezogenen Materialien die Chance nachhaltig wirksame Entwicklungen zu identifizieren, sowie drittens das pragmatische Plus der vergleichsweise geringen Personal- und z. B. Reisekosten. Nachteile liegen in der begrenzten Aktualität, sowie in der den ausgewerteten Speicher- und Informationsmedien eigenen Selektivität und Eigengesetzlichkeit in der Wirklichkeitskonstruktion, die nicht immer sicher zu identifizieren und auszutarieren sind.

zu b) Das gerade in Szenen und Bereichen mit starker Entwicklungsdynamik häufig zum Einsatz kommende sog. Trendscouting versucht über die Gewinnung von Praxisexperten als Gesprächspartner Insider-Informationen und damit relevante Einschätzungen von Entwicklungslinien zu erlangen. Werden Szene-Insider nicht nur interviewt, sondern ihrerseits selbst mit einem systematischen Forschungs- und Beobachtungsauftrag versehen, spricht man von Agentenforschung. Ein Vorteil ist erstens die Möglichkeit des Einblicks in Lebenswelten, die der medialen oder wissenschaftlichen Aufbereitung eher fern stehen. Zweitens besteht die Chance auf praxisnahe und drittens aktuelle Einschätzungen aus erster Hand. Ein Nachteil liegt darin, dass gut informierte Meinungshörer oft nur mit beträchtlichem Aufwand – hinsichtlich der Recherche aber eventuell auch hinsichtlich der finanziellen Honorierung – rekrutiert werden können. Weiter kann die Möglichkeit der Verallgemeinerung der von einzelnen Scouts oder Agenten gemeldeten Trends nicht immer als gegeben angesehen werden.

zu c) Eine Technik zur Gewinnung von Innovationskonzepten ist die in Deutschland vor allem durch Robert Jungk bekannt gewordene Zukunftswerkstatt als Spezialform der Gruppendiskussion. Dabei wechseln sich nach einem vorgegebenen Ablaufschema Phasen unzensierten Brainstormings und eher realitätsnahe Zukunftsprojektionen ab. Die in den letzten Jahren sehr verbreitete Delphi-Methode arbeitet demgegenüber mit mehrstufigen individuellen Expertenanhörungen: Experten nehmen – qualitativ oder quantitativ – Stellung zu möglichen Zukunfts-Szenarien und erhalten dann in einem zweiten, eventuell auch dritten (prinzipiell sind weitere Feedback-Schleifen möglich) Durchgang die Gelegenheit, ihre eigenen Prognosen im Lichte der Prognosen ihrer Kollegen zu modifizieren. Man verspricht sich davon ein höheres Maß an Validität und Ausgereiftheit der gewonnenen Aussagen zur Zukunft. Die Vorteile dieser

Szenario-Techniken sind einmal die Öffnung für wirklich neue Lösungsvorschläge, da die Bindung an den Status Quo systematisch minimiert wird. Zum anderen die Nutzung von Synergieeffekten, die sich aus der Kooperation einer Reihe von Experten (mit unterschiedlichen Spezialkenntnissen) ergeben.

Die hier in aller Kürze angedeuteten Vor- und Nachteile der drei Hauptformen der Trendbeobachtung ließen es sinnvoll erscheinen, für das hier beschriebene Projekt eine spezifische Kombination dieser Verfahren einzusetzen. Die Technik der Agentenforschung scheidet schon aus rechtlichen Gründen für den Bereich der Weiterbildungsinstitutionen aus. Die Verbindung von Experteninterviews aus relevanten Arbeitsfeldern der Weiterbildungsforschung, der Weiterbildungspraxis sowie der Zukunfts- und Trendforschung eröffnet dennoch die Chance auf realitätstaugliche Prognosen. Weiter bietet die inhaltsanalytische Sichtung verfügbarer Quellen auf dem Feld der Weiterbildung ertragreiche Perspektiven.

In einem ersten Modul des Trend-Scannings wurden daher in Form des Deskresearch einschlägige Quellen für den Weiterbildungsmarkt inhaltsanalytisch aufbereitet:

- Wissenschaftliche Publikationen, die sich mit Zukunftsfragen der Weiterbildung auseinandersetzen (u. a. Ergebnisse von Kolloquien, Forschungsberichte, Beiträge in Fachzeitschriften wie Grundlagen der Weiterbildung)
- Branchendienste (ManagerSeminare, Training aktuell, Wirtschaft und Weiterbildung, Management und Training)
- Die mit dem Innovationspreis des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung und anderen Weiterbildungs-Awards ausgezeichneten Projekte

Das zweite Modul der Trenderkennung bestand aus elf Expertengesprächen. Die Auswahl der Experten bezieht auch Meinungshörer aus dem weiteren Umkreis der Weiterbildung wie Journalisten, internationale Perspektiven durch die Beteiligung ausländischer Kenner der deutschen Weiterbildung und die Zukunfts- und Trendforschung mit ein.

Die Umsetzung der gewonnenen Befunde erfolgt in zwei parallelen Schritten. Einmal wird eine Datenbank erstellt, die es erlaubt, kurzfristige Rückmeldungen über innovative und aktuell besonders stark nachgefragte Weiterbildungsangebote in Hessen zu geben. Alle an diesem Netzwerk beteiligten Einrichtungen – neben den beantragenden 28 hessischen Marketing-Volkshochschulen sollen später weitere Weiterbildungsinstitutionen einbezogen werden – haben sich verpflichtet, pro Hauptamtlichem Mitarbeiter (HPM) zwei ihrer Kurse aus dem aktuellen Angebot, die gemäß einer Portfolio-Analyse als innovatives Entwicklungspotential anzusehen sind, an die Datenbank zu melden. Dies erfolgt per E-mail mittels einer zu diesem Zweck entwickelten Eingabemaske. Die Datenbankeintragungen werden einerseits ausgewertet und erlauben so eine quantitative Darstellung von Innovationsschwerpunkten.

Andererseits dient der so verfügbare Pool an innovativen Angeboten als Anregungsquelle für den Austausch über neue Ideen, neue Konzepte, neue Angebotsformen, neue Zielgruppenansprachen etc. für die beteiligten Institutionen.

Die Experten

- Dr. Norbert Copray (Direktor Fairness-Stiftung, vorher: Haus der Begegnung, Ffm.)
- Wilhelm Schupp (Leitung Audi Bildungszentrum, Ingolstadt)
- Prof. Klaus Götz (Lehrstuhl Human Ressource Management, Landau, vorher: Abt. Bildungspolitik Daimler Chrysler, Stuttgart)
- Nicole Bußmann (Chefredaktion ManagerSeminare und Training aktuell, Bonn)
- Prof. Ekkehard Nuissl von Rein (Direktor des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung, DIE, Bonn; Gründer des Innovationspreises des DIE)
- Arne Carlsen (Europäischer Experte, Direktor des Dänischen Pädagogischen Instituts, Uni Kopenhagen)
- Prof. Horst Opaschowski (B.A.T.-Institut für Freizeitforschung, Hamburg)
- Andreas Steinle (Trendbüro, Hamburg)
- Matthias Horx (Zukunftsinstitut, Kelkheim)
- Dr. André Schläfli (Geschäftsführer des Schweizer Verbandes der Erwachsenenbildung, SVEB; Herausgeber „Education Permanente“)
- Monika Oels (Internationale Sachverständige der Europäischen Kommission)

Der zweite Arbeitsschritt in der Umsetzungsphase besteht in der Anregung und Konzeption von Pilotprojekten und -angeboten in ausgewählten Programmsegmenten. Unter Federführung des Projektsteuerungsteams werden die beteiligten Volkshochschulen und andere interessierte hessische Weiterbildungseinrichtungen Ideen für neue Angebotsformen und -inhalte entwickeln, die das Spektrum innovativer Angebote erweitern. Ein wichtiges Instrument hierzu sind Innovationsworkshops, die der breiten Bewusstseinsbildung, Verankerung und Verstetigung im Sinne der Projektziele dienen. Seit dem ersten, gemeinsam mit den Marketingverantwortlichen der hessischen Volkshochschulen am 1./2. Dezember 2003 konnte eine Reihe weiterer Workshops u. a. im Juni 2005 mit internationaler Beteiligung im Rahmen der Grundtvig-2-Lernpartnerschaft „Weiterbildungsmarketing in Europa“ der Verbreitung und Diskussion der Ergebnisse eine Plattform bieten. Hinzu kommen die regelmäßigen Konsultationen der Marketing-Steuerungsgruppe des hvv, die ebenfalls als Kommunikationsplattform für die Innovationsanregungen dieses Projektes genutzt

werden. Den vorläufigen Abschluss der eigentlichen Projektphase bildet der vorliegende Projektbericht, sowie die Einleitung geeigneter Maßnahmen zur Sicherung der Fortführung und Weiterentwicklung der Weiterbildungs-Innovations-Datenbank. Weiter wurde ein Weiterbildungs-Trendletter konzipiert, der unter dem Titel „Short Cuts“ drei- bis viermal jährlich über neue Entwicklungen im Weiterbildungsmarkt berichtet und dabei auch auf relevante Ergebnisse des Trendscannnings (Publikationsauswertung und Expertengespräche) zurückgreift.

Perspektiven

Noch in den 90er Jahren musste der Hamburger Erziehungswissenschaftler Horst W. Opaschowski (1997, S. 15 f.) feststellen, dass sich über 1.000 Institutionen wissenschaftlich mit Vergangenheit und Gegenwart beschäftigen, kein einziges öffentlich gefördertes Institut dagegen mit der Zukunft. Der eklatante Mangel an konstruktiven Antworten auf die im ersten Abschnitt dieses Kapitels beschriebenen Herausforderungen stellt auch im Bereich der Erwachsenenbildung ein gravierendes Problem dar. Mit den hier skizzierten Instrumenten und Arbeitsschritten können exemplarisch Angebotselemente konzipiert, kommuniziert und implementiert werden, die die Zukunftsfähigkeit der öffentlich verantworteten und mitfinanzierten Weiterbildung sichern. Für Forschung und Weiterbildungspraxis können davon stimulierende Effekte ausgehen, die den gegenwärtigen Wandlungsprozess hin zu neuen Steuerungsmodellen unterstützen. Diese Effekte werden nicht nur durch eine breite Bewusstseinsbildung sondern auch durch konkrete und „sichtbare“ neue Angebote bewirkt. Die hessischen Volkshochschulen, die sich seit 2001 zu einem Marketingverbund zusammengefunden haben, können ihre erfolgreiche Zusammenarbeit damit ins Feld der Früherkennung innovativer Angebote ausdehnen. Somit kann neben der fortzuführenden Konzentration auf die profilgebenden Kerngeschäftsfelder ein gegenwärtig wichtiges und zukünftig noch wichtiger werdendes Segment der nachfrageorientierten Angebotsentwicklung systematisch ausgebaut werden.

2. Innovation: Modische Worthülse oder Überlebensfrage?

Alle reden von Innovation und Zukunftsfähigkeit. Innovationen werden allerorten beschworen. Innovationsräte werden eingesetzt, Innovationspreise ausgelobt und das Jahr 2004 wurde gar zum „Innovationsjahr“ [5] ausgerufen. „Deutschland. Das von morgen“ – ist das Motto, unter das die Bundesregierung ihre Aktivitäten insbesondere im Bereich Bildung, Forschung und Entwicklung stellt [6]. Der Begriff Innovation droht – ähnlich wie andere aktuelle Worthülsen: siehe Nachhaltigkeit – durch inflationäre Verwendung zur beliebig ge- und missbrauchten Floskel zu degenerieren (vgl. bereits Rens 1998). Was aber ist eigentlich gemeint, wenn seriös von Innovation gesprochen wird? Und welche Faktoren begünstigen ein produktives Innovationsklima? Zur Klärung dieser beiden Fragen wollen die folgenden Abschnitte beitragen. Wenn dabei vor allem wirtschaftliche Gesichtspunkte zur Sprache kommen, so soll damit keineswegs behauptet werden, dass es nicht auch unter anderen Perspektiven – etwa einer bildungssoziologischen oder einer explizit andragogischen – gewichtige Argumente für eine innovative Erwachsenenbildungspraxis gäbe. Während diese zuletzt genannten Perspektiven aber auf eine vergleichsweise dichte Tradition im Diskurs über Weiterbildung zurückblicken können, liegen wirtschaftliche Überlegungen noch immer eher an der Peripherie des Selbstverständnisses der Erwachsenenbildung.

Innovation
Innovation (lateinisch *innovatio*: Erneuerung, Veränderung), die mit technischem, sozialem oder wirtschaftlichem Wandel einhergehenden Neuerungen. Da diese in den verschiedenen Wissenschaften unter unterschiedlichen Aspekten betrachtet werden, ist der Begriff Innovation nicht allgemein gültig definiert. Als einheitliches Merkmal gilt, dass es sich zumindest innerhalb des Bezugssystems um eine Neuerung handeln muss, die zur neuen, fortschrittlichen Lösung eines bestimmten Problems angewendet wird. In der Volkswirtschaftslehre wird unterschieden zwischen Produktinnovationen, Neuerungen im Produktions- und Vertriebsbereich, Erschließung neuer Absatzwege oder neuer Rohstoffquellen sowie organisatorischen Veränderungen. *Basisinnovationen* sind herausragende Neuerungen, auf deren Grundlage sich zahlreiche Anwendungsbereiche erschließen lassen. Sie sind in der Regel Ausgangspunkt und Auslöser für so genannte *Folgeinnovationen*.

5 Vgl. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Nr. 2 (11.02.2004, S. 27).
6 Vgl. BMBF-Pressemitteilung Nr. 65 vom 30.03.2004.

Innovationen sind sowohl gesamtwirtschaftlich wie auch für das einzelne Unternehmen ein wichtiger Wachstumsmotor. So können beispielsweise neue Organisationsformen, Produkte oder Verfahrenstechniken einem Unternehmen eine vorübergehende Monopolstellung verschaffen, durch die ein nationaler oder internationaler Wettbewerbsvorsprung erzielt werden kann. Innovationen können durch eine Reihe von Maßnahmen gefördert werden. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung und Anwendung von Kreativitätstechniken, die Bildung von Projektgruppen für die Lösung bestimmter Probleme und die Bereitstellung von Risikokapital.

Quelle: Microsoft ® Encarta ® Enzyklopädie 2002. © 1993 – 2001 Microsoft Corporation

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung werden Innovationsprozesse zwar erst in jüngerer Zeit thematisiert – einige interessante Befunde lassen sich aber dennoch zusammenstellen.

„Die Innovationstätigkeit von Betrieben ist zentrale Voraussetzung für Produktivitätsfortschritte und damit für die Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Diese wiederum beeinflusst wesentlich die Nachfrage der Betriebe nach Arbeitskräften. Innovationen sind damit auch wichtig, weil ihnen eine vielfältige Wirkung auf die Entwicklung der Betriebe insgesamt zugeschrieben wird.“

(Bellmann u. a. 2002)

Das „Innobarometer“[7] der Europäischen Union, ein auf EU-weiten Unternehmensbefragungen (n = 3.000) basierender Indikator zur Messung der Innovationsfreudigkeit einzelner Branchen und Nationen, stellt fest, dass nahezu vier von fünf Unternehmen im Laufe der beiden letzten Jahre neue bzw. erneuerte Produkte oder Dienstleistungen eingeführt haben. Nur ein Zehntel aller Unternehmen hat in den beiden letzten Jahren überhaupt nicht in Innovation investiert. 14 % der Unternehmen werden zur Kategorie der „Großinvestoren“ gerechnet, die „mindestens 51 %“ ihrer Gesamtinvestitionen für Innovationen aufwenden. Zu den sehr innovationsaktiven Unternehmen zählen vor allem solche, die im Produktionssektor tätig sind. Auch

7 Eine Kurzfassung in deutscher Sprache der Ergebnisse der letzten Erhebung vom September 2003 (veröffentlicht im Februar 2004) findet sich im Internet: ftp://ftp.cordis.lu/pub/innovation-smes/docs/f_innobarometer_summary_de_2003.pdf

Exportunternehmen und „jüngere“ Betrieben investieren in hohem Maße in Innovation. Der Anteil der Unternehmen, deren Umsatz teilweise innovativen Produkten oder Dienstleistungen zuzuweisen ist, ist seit 2001 schrittweise angestiegen. Laut der letzten Erhebung ist dies in etwa vier von fünf Unternehmen in der EU der Fall. Gleichzeitig ist der Anteil der „Innovationsunwilligen“ am anderen Ende der Skala in Deutschland (14 %) und Dänemark (15 %) zurückgegangen.

Innovation:
„In Wirtschaft und Gesellschaft ***Neuerungen hervorbringen, adoptieren und erfolgreich nutzen.*** Sie bietet neuartige Problemlösungen, so daß die Bedürfnisse von Bürgern und Gesellschaft befriedigt werden können.“

Grünbuch zur Innovation der Europäischen Kommission 1995, S. 1

Schon das Innobarometer vom Frühjahr 2001 hatte bilanziert, dass neue Produkte einen signifikanten Anteil am Umsatz haben, aber von Innovationen keine kurzfristigen Effekte erwartet werden können: ***Innovation braucht Zeit.*** Neue oder erneuerte Produkte, die in den letzten zwei Jahren auf den Markt gebracht wurden, stehen für etwa ein Fünftel des Umsatzes der Unternehmen; fast 12 % der Unternehmen können als hochinnovativ eingestuft werden, d. h. sie erwirtschaften über die Hälfte ihres Umsatzes mit neuen Produkten. Trotz dieser allgemein innovationsfreundlichen Haltung beträgt bei der Hälfte aller befragten Unternehmen der Umsatzanteil der in den letzten zwei Jahren eingeführten neuen Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr als 10 %.

Innovationszeit
Zeit, die bei technisch-naturwissenschaftlichen Entwicklungen von der Entdeckung bis zur praktischen Verwendung verstreicht; Beispiele: Dampfmaschine 80 – 90 Jahre, Telefon 56, Rundfunk 35, Radar 15, Atombombe 6, Transistor 5, integrierte Schaltkreise 3 Jahre.

Wissen.de GmbH, München 2000 – 2004

Die Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) hat sich in ihrer „Innovation Exellence Studie“ [8] mit den Faktoren beschäftigt, die Innovationen begünstigen oder hemmen. Demnach sind weniger externe Faktoren wie Fach- oder Führungskräftemangel, hohe Steuerbelastungen oder mangelnde Forschungsförderung als Innovationsbarrieren von Bedeutung. In erster Linie mangelt es an Zeit, Geld und Marktinformationen. Aber auch das Fehlen klarer Verantwortlichkeiten und der Verzicht auf konsequente Innovationsstrategien werden als wichtigste Hemmnisse benannt. Zusammenfassend heißt das, dass die wesentlichen Innovationsbarrieren durch aktives Management ausgeräumt werden könnten. So führen innovative Unternehmen Innovationsprozesse anders als weniger erfindungsreiche Firmen. Sie legen beispielsweise Wert auf „Meilensteine“, also auf Teilziele, die in bestimmten Stadien des Prozesses erreicht werden müssen. Außerdem ziehen sie in kritischen Projektphasen ihre Entwicklungsteams an einem Ort zusammen. Vor allem aber heißt erfolgreiches Innovationsmanagement, Prioritäten zu setzen: „Ein breiter Forschungsansatz ist bei der Grundlagenforschung sicher richtig, bei der Produktentwicklung sollte man sich auf wenige vielversprechende Projekte fokussieren,“ erläutert Elmar Boeke von ADL.

Innovation ist kein Selbstzweck sondern muss eng auf jetzige und künftige Kundenbedürfnisse bezogen werden. Das Marketing ist einzubeziehen; Orientierung durch Marktforschung und die systematische Ermittlung der Akzeptanz von Innovationen in den Zielgruppen müssen integraler Bestandteil eines Innovationsprozesses sein.

Innovation bedeutet freilich immer äußere aber auch innerorganisatorische Widerstände zu überwinden. Daher ist der Erfolg entscheidend davon abhängig, dass die Unternehmensleitung eine sehr aktive Rolle spielt. Eindeutige Botschaften des Top-Managements und eine klare Innovationsstrategie, die sich die Führungsebene kompromisslos zu eigen macht, sind unerlässlich: „Innovation ist Chefsache“.

---

8 Die Studie ist in Auszügen ins Netz gestellt und kann auch kostenlos bei ADL bezogen werden: http://www.adlittle.de/asp/innovation_excellence.asp?loc=marketing

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Heiner Barz

Innovation in der Weiterbildung

Was Programmverantwortliche heute wissen müssen

Der Weiterbildungssektor ist heute von Umstrukturierungen und teilweise gegenläufigen Trends geprägt. Um Orientierungshilfen hierzu zu erarbeiten, hat das hvv-Institiut, Frankfurt am Main, ein Trendforschungsprojekt initiiert.

Ziel dieses Projektes war es, Eckdaten zur zukünftigen Veränderungsdynamik der Weiterbildungsszene zu generieren. Anknüpfend an die Delphi-Studie „Future Values“ wurden Gespräche mit führenden Weiterbildungs- und Zukunftsexperten (M. Horx, E. Nuissl, H. W. Opaschowski u. a.) geführt sowie einschlägige Publikationen und Branchendienste inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die vorliegende Dokumentation von Weiterbildungstrends bietet eine solide Bestandsaufnahme der treibenden Kräfte, der Herausforderungen, der Chancen und Risiken, mit denen die Akteure des Weiterbildungsmarktes sich heute konstruktiv auseinandersetzen müssen.

ISBN 978-3-944 708-98-0

www.ziel-verlag.de

ziel