

*Gernot Graeßner*

---

## Bereichsrezension Management

Management ist in der Weiterbildung - wie auch in Schule und Hochschule - heutzutage immer noch mit einer Haßliebe bei den hauptberuflichen Mitarbeitern verbunden: einerseits gibt es für Pädagogen nichts Schlimmeres als die Zwänge der Organisation, die ja doch nur immer die Grenzen der meist weitgesteckten Ziele aufweisen und die überdies nur "überflüssige" Arbeit bedeuten; andererseits besteht der Berufsalltag von WB-Mitarbeitern nun einmal zu einem überwiegenden Teil aus disponierenden Aufgaben, und dies heißt natürlich: Management erweist, inwieweit die "eigentliche" pädagogische Tätigkeit überhaupt ankommt.

Die Mitarbeiter in der WB sind wissenschaftlich zumeist sehr gründlich in den unterschiedlichsten Disziplinen ausgebildet - nur das Thema "Management" bleibt ausgespart als etwas, das on the job zu lernen ist. Die Erfahrung lehrt, daß dies sehr mühselig sein kann. Indes, ohne Management kommt heute keine EB-Einrichtung mehr aus: was also interessiert am Thema?

Gelernt werden muß:

- die Organisation der eigenen Arbeit innerhalb der Institution rational zu regeln
- das Bildungsangebot so zu präsentieren, daß die Nachfrage optimal darauf reagieren kann.

Beides steht in ursächlichem Zusammenhang mit

- der Erleichterung bzw. Effektivierung der täglichen organisatorischen Arbeit
- der Vergewisserung über die Frage, welche Differenz zwischen den Zielen und Wirkungen der eigenen beruflichen Tätigkeit besteht und welche Handlungsalternativen sich daraus ergeben.

Dies sind Probleme, die jedem hauptberuflichen Mitarbeiter in der EB tagtäglich in Routine- wie

in Ausnahmesituationen auf den Nägeln brennen. Um so erstaunlicher ist es, daß bei der Flut der EB-Literatur des letzten Jahrzehnts nur zwei Publikationen sich mit dem Thema Management in ausführlicher Weise beschäftigen.

Dies sind: Klaus Senzky: Management der Erwachsenenbildung - eine Einführung, in: Beckel, A./Senzky, K.: Management und Recht der Erwachsenenbildung, erschienen als Bd. 2 des von Franz Pöggeler herausgegebenen Handbuches der Erwachsenenbildung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974, und Werner Haeblerlin/Friedrich Sarges (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung, Hannover/Dortmund/Darmstadt/Berlin 1980.

Die Arbeit von Senzky ist tatsächlich von einführender Natur. Die Notwendigkeit von Management wird mit den sich wandelnden Aufgaben der Erwachsenenbildung begründet (die Aufgaben wachsen, die Aufgabengeschwindigkeit steigt, die Spezifizierung der Aufgaben nimmt zu, die räumliche Ausdehnung wird erforderlich, Personal- und Sachmittelprobleme gewinnen eine neue Dimension usw., S. 11 ff.). Senzky plädiert nun dafür, diesen Prozeß des Aufgabenwandels mit Hilfe eines Management-Konzeptes zu steuern. Dabei sichtet er unterschiedliche Managementkonzepte, wobei er z.B. das systemorientierte Management als weitreichend, aber für die EB als noch nicht praxisrelevant ansieht (S. 19), das Management nach dem Ausnahmeprinzip für die EB jedoch als handhabbarer bezeichnet: "Es konzentriert sich auf Entscheidungen, die in der praktischen Arbeit zu treffen sind" (S. 20). Das sog. "Harzburger Modell" (das im übrigen in zahlreichen Management-Kursen in der EB "verkauft" wird) lehnt Senzky jedoch ab. Als Anforderung an ein Management fordert er nach innen: "Administrativ-Instanzielle Praktiken wie beispielsweise die des 'Dienstweges', der 'Anordnung' oder des 'Vollzuges' sind für das Management der Erwachsenenbildung im Vergleich zu kooperativen Formen des Umgangs mithin von unter-

geordneter Bedeutung und beschränken sich auf das institutionell unvermeidbar Notwendige" sowie nach außen: "Das Management hat zu berücksichtigen, daß die Teilnehmer ihre Erwartungen nicht immer sofort am Anfang definitiv zu formulieren wissen und daß sich ihre Erwartungen im Laufe eines Bildungsprozesses ändern können." Und: "... wichtiger ist jedoch, daß der Teilnehmer von der Institution erwarten kann, daß sie seine Erwartungen ständig zu berücksichtigen bereit ist" (S. 23). Von dieser Basis ausgehend fächert Senzky im einzelnen das Verhältnis von Aufgaben und Personal auf. Dabei wird deutlich, daß diese Arbeit noch in der Phase der Professionalisierung der Weiterbildung im Zuge der ersten Welle von EB-Gesetzen entstanden ist, wenn Senzky sehr sorgfältig das einander ergänzende, aber durchaus vom Charakter her recht unterschiedliche Verhältnis von Pädagogik und Verwaltung darstellt und für eine exakte Aufgabenbeschreibung plädiert (z.B. S. 54 ff.); der starke Wunsch der (recht häufig) politisch engagierten neuen hauptberuflichen Mitarbeiter zu Anfang der siebziger Jahre nach weitgehender Mitbestimmung schlägt sich auch im Kapitel über die institutionellen Leistungsstrukturen nieder. Der Zwang der Hierarchie in der öffentlichen Verwaltung sowie autoritäre Führungsstrukturen in den überkommenen EB-Institutionen stand dem politischen Anspruch des "neuen Typs" der Erwachsenenbildungs-Profi's zu Beginn des letzten Jahrzehnts diametral entgegen: "Der Widerspruch von Denken und Tun wird beispielsweise erkennbar, wenn die Befähigung 'zu Mitverantwortung und Mitbestimmung im öffentlichen Leben' zum Bildungsziel erklärt wird, eine Mitbestimmung in der eigenen Einrichtung aber nicht stattfindet" (S. 71 f.). Es spricht für den Realitätssinn des Autors, wenn er in dieser Frage für eine "direktorale Leitung mit Delegation von Entscheidungsbefugnissen" (S. 73) plädiert: "Diese Lösung zielt auf eine Leistungsmotivation und die

Nutzung des Fachverständes. Maßgebend ist die Einsicht, daß Mitarbeiter soviel zu leisten vermögen, wie sie 'leitend' tätig werden können" (S. 73 f.) Wenn der Rezensent recht sieht, hat sich dieses Modell der Leitung weitgehend durchgesetzt. Die Management-Analyse Senzkys endet mit vier Kapiteln, die sich wie ein Aufruf an rationales Handeln in der Umsetzung von Organisationszielen in der EB lesen: "Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren", - ein Programm, das heute auch noch vielfach auf die Bedingungen seiner Realisierung wartet.

Senzky hat mit seinem Aufsatz eine Analyse eines modernen Managements in der EB geleistet, die gleichwohl eine Nachfolgestudie bislang nicht ausgelöst hat, wenn man von Haerberlin/Sarges einmal absieht, und sie ist - wie mir scheint - auch nicht in dem Maße rezipiert worden, wie ihr schon wegen ihrer sorgfältigen Ausarbeitung zukäme. (So wird die Schrift z.B. von Wittenberg in seiner "Organisationsanalyse einer Volkshochschule" in: Weymann, A. (Hrsg.), Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung, Darmstadt/Neuwied 1980, nicht einmal erwähnt.) Liegt dies an der für viele Pädagogen (zu) trockenen Materie? Liegt es am systemtheoretischen Ansatz, den Senzky hier "probeweise" und vor seinem Buch zur Systemorientierung der Erwachsenenbildung ausarbeitet? Ich denke, daß beides nur mittelbar zutrifft und ein gewichtigeres Hindernis eher die manchmal zu aufgeladene Sprache darstellt: wer kann sich schon an Begriffen wie "personelle Aktionsstruktur", "Einlinien-" und "Mehrliniensystem", "Divisionalisierung" u.ä. mehr erfreuen?

Die Probleme einer artifiziellen Sprache sind bei Senzky jedoch vergleichsweise gering, wenn man die Anhäufung von leserunfreundlichen (teilweise vermeidbaren) Fachausdrücken und Definitionen in den meisten Beiträgen in dem von Haerberlin und Sarges herausgegebenen Band "Marketing für die Erwachsenenbildung" dagegenhält. So gibt es

für Begriffe wie Teilnahmeinteresse, Teilnahme-fähigkeit, Zugänglichkeit, Auswahlprozesse (S. 29) oder Marktdurchdringung und -ausschöpfung, Marktbeschaffung oder -ausweitung, Sortiments-erweiterung (S. 35) je eigene Definitionen, die zwar für sich in der Theorie dieses Buches ihre Berechtigung haben, für den Praktiker aber schwer verdaulich sind (im übrigen verhehlt der Rezen-sent nicht, daß er sich bei der Abkürzung TNT (S. 192 ff.) der Assoziation des herkömmlichen Sprengstoffs nicht erwehren konnte: dabei sind TeilNehmerTage gemeint). Überdies: welcher In-teressent von EB-Veranstaltungen sieht sich schon als Bestandteil des "Teilnehmerreservoirs" (S. 195), um sogleich zum "akquisitorischen Potential" (S. 36) zu werden?

Ferner wäre zu fragen, ob die in einzelnen Bei-trägen ständig wiederholte Definition des Marke-ting-Begriffes redaktionell vermeidbar war, zumal das Verständnis dieses Begriffes von den Heraus-gebern schon in ihrem Vorwort (S. 7) gleichsam "vor die Klammer" gesetzt wurde. Doch davon ab-gesehen: was ist der Ertrag des Buches?

Zunächst einmal muß gesagt werden, daß hier der Versuch gemacht wird, in Anknüpfung an die oben besprochene Senzky-Arbeit einmal ein in der EB weitgehend vernachlässigtes Thema systema-tisch aufzuarbeiten. Schon dies allein ist ein Ver-dienst.

Der Band wird eingeleitet von J. Knoll mit ei-nem historischen Beitrag, der das Erfordernis von Management-Funktionen in der EB begründet (man kann allerdings zweifeln, ob in Anbetracht der finanziellen Restriktionen gegenwärtig von einer dritten Reformphase "als Zeit der Konsolidierung" gesprochen werden kann (S. 11)); danach folgt der theoretisch begründende Teil von Sarges und Haerberlin: "Marketing für die Erwachsenenbildung", der die Ausarbeitung eines vorausgegangenen Zeit-schriften-Artikels (Sarges, F./Haerberlin, W.: Vorüberlegungen für ein Marketing in der Erwach-

senenbildung, in: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, H. 1/2 1979, S. 147 ff.) darstellt. Das Marketing-Verständnis der Autoren scheint mir in folgenden Passagen am deutlichsten zum Ausdruck zu kommen: "In der Managementlehre wird ein Systemmanagement, das bei im Vergleich zum Angebot geringerer Nachfrage die Gewinnung von Käufern als den Hauptengpaß ansieht, als Marketing bezeichnet.

Marketing ist somit eine Führungskonzeption vom Markt her sowie auf diesen einwirkend und behandelt die spezifischen Managementprobleme und -strategien, die sich aus dem Engpaß Markt für die Gesamtorganisation ergeben. Es ist genau die o.a. Koppelungsproblematik von Organisation und Umwelt, hier von Betrieb und Markt, die vom Marketing systemorientiert behandelt wird" (S. 20). Die Autoren wollen damit aber nicht eine nur simple Übertragung von Methoden aus der Wirtschaft in die Bildung. Sie beklagen mehrfach, daß einerseits sich die Bildungsfachleute nicht mit Marketing auseinandergesetzt haben, wie andererseits aber auch Marketing-Spezialisten aus der Wirtschaft sich kaum mit Non-Profit-Institutionen beschäftigen. Aus diesem Grunde fordern die Autoren: "Die nur technisch-instrumentelle Konzeption und Praxis des kommerziellen Marketing ist zumindest im nicht-kommerziellen Bereich zu konstituieren auf eine die Moral der Tauschbeziehungen umfassende, ethisch-normativ legitimierte Marketing-Konzeption" (S. 21). Der Vorschlag von Sarges/Haeberlin läuft auf folgende Grundgedanken hinaus. Die allgemeinen Ziele der Organisation müssen modifiziert werden auf die (realen) Ziele der EB-Einrichtung selbst, und zwar in Kenntnis und mit Hilfe einer genauen Analyse (z.B. durch Marktforschung) der externen Bedingungen (Adressaten, Konkurrenz etc.) und der internen Ressourcen (Personal, Finanzen), um daraus die untergeordneten "operativen" Marketingziele zu gewinnen. Diese wiederum führen zu differenzierten

Marketing-Methoden, dem Marketing-Mix: dieser Mix ergibt sich aus der Angebotsgestaltung (damit ist vornehmlich die inhaltliche und didaktisch-methodische Struktur des Programms gemeint), der Kommunikationsgestaltung (Öffentlichkeitsarbeit, Beratung, Image usw.), der Distributionsgestaltung (Standortplanung, Terminplanung) und der Gegenleistungsgestaltung (vorwiegend Gebühren). Diese Instrumente sind nun kunstvoll aufeinander abzustimmen, so daß sie hinsichtlich "der sachlichen Reihenfolge der Festlegung der Instrumentaleinsätze" als auch "für den Fall unterschiedlicher Adressateneinsätze" (S. 48) optimal wirken. Schließlich muß dieser Marketing-Mix auf seine Effektivität kontrolliert werden, um gegebenenfalls auf jeder Stufe des geschilderten Ablaufmodells revidiert zu werden.

Wenn man ein nicht zu enges Verständnis von Marketing hat (und Waschmittel-Phobien einmal unterdrückt), so erscheint der Marketing-Vorschlag einleuchtend, ja, man kann die einzelnen Phasen dieses Ablaufmodells im täglichen Verhalten hauptberuflicher Mitarbeiter durchaus wiedererkennen: die Kommunikationsgestaltung wird zwar im EB-Alltag so nicht genannt, aber ähnlich praktiziert, die Gegenleistungsgestaltung wird auch nicht so genannt, ist aber ein Hauptthema der Finanzplanung von Jahr zu Jahr. Es ist daher verdienstvoll, wenn die Autoren hier einmal den Versuch der Systematisierung gemacht haben, ob- schon in den nachfolgenden Beiträgen, die diese Theorie des Marketing differenzieren sollen, der Teufel des Details unübersehbar ist. Es können hier nicht alle 13 Beiträge im einzelnen diskutiert werden, doch mögen einige Beispiele die gemeinte Problematik verdeutlichen. In einem äußerst komprimierten Artikel charakterisiert Horst Siebert "Ziele und Aufgaben der Erwachsenenbildung" (S. 66-76), in dem sowohl die (Rollen-)Träger der EB-Ziele als auch Probleme der Lernziellegitimation, der Lernzielebene und der gesellschaft-

lichen Funktionen zusammengefaßt werden. Vermißt wird allerdings der Bezug zur Sarges-/Haeberlin-Marketingtheorie. Umgekehrt ist der abschließende Artikel von H. Raffée eine hervorragende Zusammenfassung des "Nicht-kommerziellen Marketing" (S. 272-290) aus betriebswirtschaftlicher Sicht, verständlich auch für den Nicht-Ökonomen: allerdings fehlt hier völlig die Einarbeitung in die tägliche Welt der EB-Arbeit. Beide Beispiele zeigen letzten Endes, wie fremd sich Erwachsenenbildung und Ökonomie noch sind und wie groß das Wegstück noch ist, welches bis zu einer Verarbeitung des einen mit dem anderen zurückzulegen ist. Am ehesten gelingt dies im Artikel von G. Strunk, der "Marketing als Instrument der Weiterbildungsentwicklungsplanung" (S. 87-111) darstellt (ohne allerdings ahnen zu können, daß die Entwicklungsplanung in NRW aufgrund der aktuellen Finanzprobleme für die WB nahe an den Rand des Todes gedrängt wird), und im Artikel von M. Jagenlauf: Programmplanung in der Erwachsenenbildung (S. 189-203), der analytisch konsequent die Marketing-Theorie auf sein Thema anwendet, dabei aber in der Darstellung mitunter etwas "konstruiert" wirkt.

Das Buch ist insgesamt zu begrüßen als ein Versuch, Management-Probleme und Management-Erfordernisse für die EB, die sich ja ohnehin täglich damit herumschlägt, sichtbar zu machen. Dazu wird eine Theorie non-kommerziellen Marketings für die EB entwickelt, die jedoch noch immer vor Verarbeitungsproblemen in den "wesentlichen Problemfeldern der Erwachsenenbildung" (S. 8) steht. Allerdings konnte sich der Rezensent nicht des Eindrucks erwehren, daß hier für ein Marketing plädiert wird, das allen anderen Leitlinien des Handelns überzuordnen wäre. Dieser Eindruck entsteht durch den weitreichenden Anspruch, auch möglichst alle Umweltfaktoren in das Marketing einzubeziehen. Vielleicht wäre es besser (und realistischer), wenn sich ein Marketing-Konzept doch



vorwiegend (wie bei Senzky) auf die Organisations-Dimension von EB beschränkt, um genau dort optimale Leistung zu erzielen.

Darüber hinaus muß eine weitere Einschränkung bedacht werden, die Sarges/Haeberlin selbst machen: sie haben "primär Volkshochschulen im Auge und von diesen nur die größeren" (S. 24). In der Tat wäre ein Marketing nach dem Vorschlag Sarges/Haeberlin allenfalls hier ansatzweise realisierbar (wer kann sich schon die dauernde Kooperation mit Marktforschungsinstituten leisten), die Marketing-Probleme fallen aber auch und in gewichtiger Form in den mittleren und kleineren EB-Institutionen an, gerade dann, wenn diese Ansprüche der flächendeckenden Versorgung und des Ausgleichs sozialer Defizite sich etwa auf dem Lande entwickeln: eine ländliche Zweck-Verband-VHS mit drei hauptberuflichen Mitarbeitern, die jeweils 2-4 Fachbereiche leiten müssen, wird sich kaum leisten können, die Stelle eines "Marketing-Leiters" (S. 51) zu besetzen.

Die besprochenen Bücher von Senzky und Haeberlin/Sarges werden also vermutlich dem Leser Gewinn bringen, der sich in allgemeiner Form über die eigenen Management-Probleme Reflexionshilfe verschaffen will und der sich darüber hinaus anregen lassen will, selber die eigenen Organisationsprobleme zu ändern.

Was kann man aber demjenigen empfehlen, der praktische Anregungen für die tägliche Routinisierung der Arbeit erhofft? Hier bleibt nur (nicht mehr ganz) graue Literatur: die für den Praktiker ausgezeichnet aufgearbeiteten, didaktisch durchdachten und Handlungsalternativen erzeugenden Einheiten des SESTMAT-Programms der PAS/DVV, Frankfurt, hier vor allem Lektionen, die nicht nur für den VHS-Bereich von Interesse sein dürften: Ulf Baumeister: Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung (1977), Wilhelm Godde: Betriebsorganisation und Betriebsführung 1976, 1980<sup>2</sup>, Heinz Th. Jüchter: Programmplanung - Vorbereitung und

Ablauf 1976, 1980<sup>2</sup>, Erhard Schlutz: Ermittlung von Planungsdaten 1976, 1980<sup>4</sup>. Diese im einzelnen zu besprechen, dürfte eine weitere Rezension erfordern, da sie jedoch kurz, knapp und leserfreundlich sind, wird statt dessen empfohlen: nicht eine Rezension, sondern die Originale zu lesen.