Werteorientierungen in Leitbildern von Volkshochschulen zwischen Bildung und Wirtschaft

ZWECK UND MITTEL

Henning Pätzold/Andrea Ulitzsch

Welche Werte leiten die Arbeit von Einrichtungen der Erwachsenenbildung? Wie positionieren sich Volkshochschulen im Spannungsverhältnis von Bildungsverständnis und wirtschaftlichem Handeln? Die Autoren arbeiten anhand von Leitbildern von Volkshochschulen heraus, inwiefern Bildung oder Wirtschaft einen maßgeblichen Orientierungsrahmen für die Einrichtung darstellen, also als sog. »Leitinstitutionen« fungieren.

Die Einrichtungen der Erwachsenenbildung sehen sich in Zeiten gesellschaftlichen Wandels vielfältigen Herausforderungen gegenüber. In der Vergangenheit ist die Lage der Erwachsenenbildung unter anderem durch eine zunehmende Ökonomisierung gekennzeichnet (vgl. Zeuner, 2006). Das pädagogische Profil der Einrichtungen gerät damit unter Druck und droht gegenüber einer scheinbar universellen ökonomischen Orientierung in die Defensive zu geraten. So müssen Einrichtungen der Erwachsenenbildung abwägen, welche Kompromisse sie machen, um finanzielle Ressourcen zu sichern – vom Angebot eines für den Bildungsauftrag wenig relevanten, aber lukrativen Weinseminars bis zur schweren Herzens eingegangenen Beteiligung an einem Projekt, das man pädagogisch nicht unbedingt für sinnvoll hält, das aber notwendig ist, um andere Aufträge eines Kooperationspartners zu sichern. Das Spannungsverhältnis zwischen pädagogischem Grundverständnis und der Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns ist also nicht neu und für die Erwachsenenbildung konstitutiv. Neu ist hingegen, dass die Steuerungsmechanismen, mit denen ökonomischen Orientierungen Geltung verschafft wird, subtiler und vielschichtiger werden. So werden über Akkreditierungsprozesse Kriterien von Effektivität und Effizienz in Weiterbildungseinrichtungen eingetragen (vgl. Schrader, 2013, S. 185), kurzfristigen, messbaren Zielen wird höhere Bedeutung eingeräumt und die Nutzung des Steuerungsmediums Geld stärker an Strukturen des Wettbewerbs geknüpft (vgl. ebd., S. 193).

Dieses Spannungsverhältnis kann nicht einfach nach der einen oder anderen Seite aufgelöst werden: Eine Erwachsenenbildung, die sich nur an ökonomischen Interessen orientiert, verliert ihre normative Basis; ignoriert sie hingegen ökonomische Grundlagen, so verliert sie ihre notwendigen materiellen Ressourcen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Welche Werte gelten in Einrichtungen der Erwachsenenbildung und wie werden sie ausbalanciert?

Den »Aushandlungsprozess« zwischen unterschiedlichen wertmäßigen Orientierungen betrachten wir im Folgenden entlang von Leitbildern von Volkshochschulen. So lässt sich nicht zuletzt das Spektrum möglicher Orientierungen abbilden. Dabei geht es vor allem darum, auf den dynamischen Charakter dieses Prozesses hinzuweisen. Wie so oft steht also weniger die Suche nach der einen »richtigen« Lösung im Vordergrund, sondern die Darstellung einer Vielfalt von Möglichkeiten, die auch dazu beitragen soll, die eigene Position einzuschätzen und weiter zu entwickeln.

Die Werte, an denen Weiterbildungsorganisationen sich orientieren, sollten sich in »organisationalen Äußerungen« niederschlagen. Dabei spielen Leitbilder eine besondere Rolle. Schon der Begriff macht das deutlich: Sie versprechen, die Organisation zu *leiten*, gleichzeitig verweist das Wort *Bild* auf die ganzheitliche, einzelne Aspekte der Organisation übergreifende Perspektive. Leitbilder können das, indem sie *Werte* benennen, also allgemeine Gesichtspunkte, nach denen bestimmte Zustände und Ereignisse anderen vorzuziehen sind (vgl. Luhmann, 1984, S. 433).

Damit beeinflussen sie Entscheidungen und steuern so (idealtypisch) das Handeln der Organisationsmitglieder (vgl. Fuchs & Huber, 2011, S. 154). Praktisch ist der Interpretationsspielraum für Wertaussagen (»gesellschaftliche Verantwortung«, »Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen« usw.) allerdings ziemlich groß. Um ihn zu begrenzen, verweisen Leitbilder deshalb auch auf einen spezifischen Orientierungsrahmen, den die Organisationsforschung als »Leitinstitution« (Schäffter, 2001, S. 89) bezeichnet, das heißt »relevante Praktiken und ihnen folgende Normen, Werte und Aufgabenverständnis« (Schäffter, 2005, S. 89).

»Wirtschaft oder Bildung?«

Eine Leitinstitution, die uns im Folgenden beschäftigen wird, ist »die Wirtschaft«. Werte (z.B. »Gewinn«, »Freiheit, »Wettbewerb« usw.) bekommen im Kontext der Wirtschaft einen spezifischen Akzent, der sich von dem in anderen Kontexten (z.B. Politik) erkennbar unterscheidet. Auch wenn das Handeln hier nicht *allein* durch Werte wie Gewinn und Wettbewerb bestimmt ist, dominieren diese innerhalb der Leitinstitution Wirtschaft, dies drückt sich nicht zuletzt in typischen Begriffen aus (so etwa, wenn von Unternehmen und Kunden die Rede ist). Die Frage ist nun, ob »die Wirtschaft«

auch in den Leitbildern von Erwachsenenbildungseinrichtungen Raum greift und eventuell Bildung als Leitinstitution verdrängt.

Letztere wird beispielsweise in Hans Tietgens' Blick auf die Erwachsenenbildung als »Suchbewegung« sichtbar (vgl. Tietgens, 1982, S. 127) und beschreibt sie als einen Handlungsbereich, dessen sinngebender Bezugspunkt sich aus seiner spezifischen gesellschaftlichen Funktion ableite (vgl. Dollhausen & Müller, 2009, S. 4). Nicht allein die Nachfrage darf über die Bereitstellung von Bildungsmöglichkeiten entscheiden, auch schwer erreichbare und vordergründig wenig interessierte Zielgruppen müssen die Gelegenheit erhalten, sich weiterzubilden. Planungshandeln ist demnach im Anschluss an Tietgens im Spannungsfeld von »pädagogischen Angebotsinteressen und individuellen Bildungsbemühungen« angesiedelt (ebd., S. 3), und der Angebotscharakter ergibt sich daraus, dass die Weiterbildung auf autonomer Basis realisiert wird und nicht durch eine Regulierung des Marktes im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage (ebd., S. 5). Tietgens' Suchbewegung verbindet Angebot also mit Bedarf (und nicht mit Nachfrage und noch weniger mit »Fördermöglichkeiten«). Weiterbildung wird Realität, »wenn eine Intention zum Weiterlernen und ein vorbereitetes Angebot [...] zur Passung gelangen« (Tietgens, 1982, S. 128). Vor dem Hintergrund der Leitinstitution Bildung (vgl. Pätzold, 2013) geht es also darum, Zugänge zu Weiterbildungsangeboten zu ermöglichen.

»Orientierungen in Leitbildern von Volkshochschulen«

Die Frage, inwieweit sich Organisationen der Wirtschaft und der Erwachsenenbildung hinsichtlich ihrer Leitinstitutionen aufeinander zu bewegen, war bereits Gegenstand einer früheren Untersuchung (vgl. Pätzold, 2015). Hier zeigte sich – entgegen der Erwartung der Entgrenzungsthese (vgl. ebd., S. 265) – dass Organisationen der Wirtschaft wenig Tendenzen zeigen, an die pädagogische Kategorie Bildung anzuschließen, nicht einmal in einem öffentlichkeitswirksam platzierten, ethisch fokussierten Leitbild. Umgekehrt wies ein gleichsam als durchschnittlich ausgewähltes Leitbild einer VHS eine relativ starke ökonomische Orientierung auf.

Dem zweiten Teil dieses Befundes möchten wir im Folgenden bezüglich der Volkshochschulen genauer nachgehen. Dazu blicken wir auf die Selbstdarstellung des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (dvv) und untersuchen Leitbilder von Volkshochschulen unterschiedlicher Bundesländer in Universitätsstädten mit bis zu 250.000 Einwohnern. Dies sind im Einzelnen die Volkshochschulen in Erfurt, Flensburg, Koblenz, Marburg, Oldenburg, Rostock, Siegen, Tübingen und Würzburg.

Die Volkshochschulen – ein gemischtes Bild

Die Volkshochschulen sind in Deutschland der Inbegriff öffentlicher Weiterbildungseinrichtungen. Sie bieten nach eigener Darstellung ein in seiner Vielfalt und Verbreitung einzigartiges Angebot an Bildungsmaßnahmen und leiten ihren Bildungsauftrag aus den Grundsätzen der humanistischen Bildungsidee ab (Deutscher Volkshochschul-Verband e.V., o.J.). Die zentrale Rolle in der Weiterbildungslandschaft spiegelt sich in der großen Anzahl an Volkshochschulen wider. In der Selbstdarstellung ist die Leitinstitution Weiterbildung klar herausgearbeitet. Wie aber sieht es auf der Ebene der Leitbilder einzelner Volkshochschulen aus?

Die Leitbilder aller ausgewählten Volkshochschulen definieren auf die eine oder andere Art die Befähigung zur *gesellschaftlichen Teilhabe* als wesentliches, übergeordnetes Ziel der Bildungs- und Programmplanung. Jenseits dieser Gemeinsamkeit verweisen sie allerdings in sehr unterschiedlichem Maße auf Werte der Bildung einerseits oder der Wirtschaft andererseits.

Viele Leitbilder beziehen sich an zentraler Stelle auf die Prämisse des lebenslangen Lernens und eine Definition von »gelungenem Lernen« (oft im Anschluss an die Lernerorientierte Qualitätstestierung Weiterbildung, LQW). Ein semantischer Bezug zu einer ökonomischen Werteorientierung ist hingegen die Verwendung des Begriffs »Kunden«.
Er kommt in den Leitbildern aller ausgewählten Volkshochschulen mit Ausnahme von Marburg vor (zumindest in Komposita wie »Kundenorientierung«). Dabei verwenden ihn die meisten Volkshochschulen parallel zu »Teilnehmende«, in einigen Leitbildern (z.B. dem der VHS Würzburg oder dem der VHS Oldenburg) kommt *nur* der Begriff »Kunde« vor.[1] Ein weiterer Beleg für die Bedeutung der Leitinstitution Wirtschaft ist das Einbinden »betriebswirtschaftlichen Handelns« als ganz konkreter Handlungsmaxime im Falle der VHS Koblenz und auch der VHS Siegen, deren »Dienstleistungen nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit« geplant werden. Eine solche Formulierung im Leitbild als zentralem Medium zur Darstellung der eigenen Orientierung vermittelt den Eindruck, dass Bildung hier eher als Dienstleistung im ökonomischen Sinne verstanden wird. Dies wird allerdings relativiert durch den Anspruch, finanzielle Erwägungen mögen aufgrund einer erschwinglichen Preisgestaltung nicht über die Kursteilnahme entscheiden. Hier wird das Ausbalancieren ökonomischer Mittel und pädagogischer Ziele explizit angesprochen. Ähnlich geschieht das bei der VHS Rostock, die anstrebt, ihren Bildungsauftrag »trotz größer werdender finanzieller Zwänge« zu realisieren, und dabei »[a]llgemeine, berufliche, kulturelle und politische Weiterbildung« gleichberechtigt nebeneinander stellt.
Im Leitbild der VHS Würzburg wird das gleiche Spannungsverhältnis deutlicher in Richtung einer ökonomischen Orientierung entschieden. Sie beansprucht,

[1] Die Leitbilder der jeweiligen Volkshochschulen sind direkt über deren Webpräsenz zu erreichen. Der Übersicht halber wird deshalb hier und im Folgenden auf die Angabe der jeweiligen Links verzichtet.

»Programmangebote und die dazugehörigen Geschäftsprozesse« durch »aktuelle Managementmethoden« zu verbessern und Kundenzufriedenheit u.a. durch »professionelle Serviceleistungen« und »sozialverträgliche Preise« zu erzielen. Eine konkurrenzökonomisch orientierte Sprache findet sich beispielsweise auch im Leitbild der VHS Oldenburg, sie wirbt mit »leistungsstarken Angeboten« und der Zusammenarbeit mit »leistungsfähigen« Kooperationspartnern, um ihre »Kunden« zufriedenzustellen.

Eine eindeutige Positionierung jenseits eines reinen Marktes nimmt die VHS Marburg vor, die zwar anerkennt, dass Bildungsdienstleistungen auch auf Märkten gehandelt werden, aber programmatisch explizit auch darüber hinaus dem »selbst gewählten sowie gesetzlich begründeten Bildungsauftrag« entsprechen will.

»Leitinstitution Bildung – Leitinstitution Wirtschaft«

Insgesamt zeichnet sich ab, dass die Volkshochschulen die Möglichkeit nutzen, sich in Leitbildern immer wieder der Leitinstitution Bildung zu versichern. Gleichzeitig scheint aber eine Tendenz erkennbar, sich dennoch an der einen oder anderen Stelle von der Leitinstitution Wirtschaft vereinnahmen zu lassen. Man kann nun einwenden, dass Leitbilder ja – neben anderem – auch ein Mittel der inter-organisationalen Kommunikation sind, z.B. zwischen einer VHS und der kommunalen Administration, deren Ansprüchen an Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit man rhetorisch genügen muss. Gerade hier sind allerdings die Risiken der Verselbstständigung einer solchen Rhetorik nicht zu unterschätzen, insbesondere, wenn sie durch die Verwendung in einem Leitbild autorisiert wird. Vor diesem Hintergrund geht es aus unserer Sicht um zweierlei: Die Rolle der *Bildung* muss immer wieder neu im Handeln der VHSn wie anderer Bildungseinrichtungen des Non-Profit-Sektors verankert und als Wert – z.B. durch das Leitbild – begründet werden. Und die ökonomischen Belange (im ursprünglichen Sinne des Wortes: das vernünftige Haushalten mit begrenzten Ressourcen) müssen in einer für pädagogische Ziele anschlussfähigen Sprache verhandelt werden, damit nicht mit der Übernahme ökonomischer Terminologien auch Wertfragen letztlich nur noch in einem ökonomischen Sinne interpretiert werden können. Wenn dabei z.B. ein Begriff wie Teilnehmende im Textfluss gegenüber dem Wort Kunden den einen oder die andere irritiert, kann das also durchaus erwünscht sein. Das eingangs beschriebene Spannungsverhältnis ist damit nicht aufgelöst, aber man kann es ordnen und – in freier Anlehnung an Kant – fordern, dass die Bildung stets *Zweck* ist und die Ökonomie als *Mittel* hierzu dient.

Literatur

Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (o.J.). Volkshochschulen. Abgerufen von http://dvv-vhs.de/der-verband/volkshochschulen.html (21.2.2016).

Dollhausen, K. & Müller, Ch. (2009). *Angebotsplanung als Suchbewegung*. Abgerufen von: www.die-bonn.de/id/4334 (12.02.2016).

Fuchs, H. & Huber, A. (2011). Metaphern der Organisation – Organisieren und Führen durch Metaphern. In M. Junge (Hrsg.). *Metaphern und Gesellschaft* (S. 141–164). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Pätzold, H. (2013). Erwachsenenbildung(sprofession) als Akteur-Netzwerk – eine Theorieskizze. In B. Käpplinger, S. Robak & S. Schmidt-Lauff (Hrsg.). *Engagement für die Erwachsenenbildung. Ethische Bezugnahmen und demokratische Verantwortung. Festschrift für Wiltrud Gieseke* (S. 145–154). Wiesbaden: Springer VS.

Pätzold, H. (2015). Organisationale Übergänge zwischen Weiterbildung und Wirtschaft. In S. Schmidt-Lauff, H. von Felden & H. Pätzold (Hrsg.). *Transitionen in der Erwachsenenbildung: Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge* (S. 265–276). Opladen: Barbara Budrich.

Schäffter, O. (2001). *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Schäffter, O. (2005). Pädagogische Organisation aus institutionstheoretischer Perspektive. Zur Ausdifferenzierung von Institutionalformen lebenslangen Lernens in der Transformationsgesellschaft. In M. Göhlich, C. Hopf & I. Sausele (Hrsg.). *Pädagogische Organisationsforschung* (S. 77–92). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

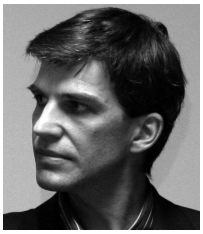
Schrader, J. (2013). Steuerung in der Weiterbildung unter dem Anspruch der Evidenzbasierung – Modelle und Trends seit der Bildungsreform. In Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.). *Trends der Weiterbildung DIE-Trendanalyse 2014* (S. 181–202). Bielefeld: W. Bertelsmann.

Tietgens, H. (1982). Angebotsplanung. In E. Nuissl (Hrsg.). *Taschenbuch der Erwachsenenbildung* (S. 122–144). Baltmannsweiler: Burgbücherei Schneider.

Zeuner, C. (2006). Zwischen Widerstand und Anpassung: Perspektiven von Erwachsenenbildungseinrichtungen im Prozess der Modernisierung. In J. Ludwig & C. Zeuner (Hrsg.). *Erwachsenenbildung 1990–2022. Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Festschrift für Peter Faulstich zum 60. Geburtstag* (S. 41–59). Weinheim: Juventa.

Abstract

Erwachsenenbildung muss mit (oft knappen) Ressourcen haushalten und ist zugleich pädagogischen Idealen verpflichtet. Anhand von Leitbildern wird dargestellt, wie sich dieses Spannungsverhältnis zwischen den »Leitinstitutionen« Bildung und Wirtschaft in der Wertorientierung von Volkshochschulen niederschlägt. Gezeigt wird, dass sich Volkshochschulen in ihren Leitbildern auf »Bildung« rückbeziehen und dass zugleich jeweils unterschiedlich die Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns thematisiert wird.



Prof. Dr. Henning Pätzold ist Professor für Pädagogik mit dem Schwerpunkt Forschung und Entwicklung in Organisationen an der Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz

Kontakt: paetzold@uni-koblenz.de

Andrea Ulitzsch ist Mitarbeiterin am Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung.

Kontakt: ulitzsch@uni-koblenz.de