

### **Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bd. 3, Milieumarketing implementieren**

Tippelt, Rudolf; Barz, Heiner; Hippel, Aiga von; Baum, Dajana; Reich, Jutta

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

W. Bertelsmann Verlag

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Tippelt, R., Barz, H., Hippel, A. v., Baum, D., & Reich, J. (2008). *Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bd. 3, Milieumarketing implementieren.* (DIE spezial). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/85/0007w>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

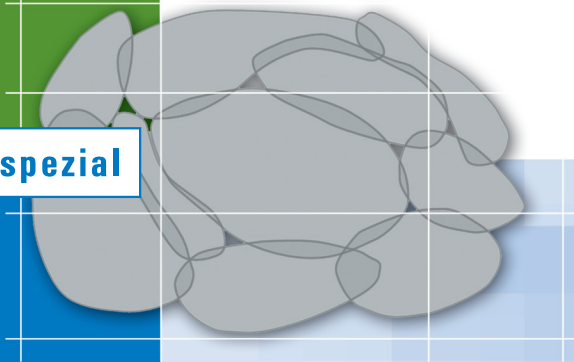
This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>

# Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland

Rudolf Tippelt, Jutta Reich,  
Aiga von Hippel,  
Heiner Barz, Dajana Baum

Band 3 Milieumarketing implementieren

**DiE** spezial



**DiE**

**DIE spezial**

**Rudolf Tippelt/Jutta Reich/  
Aiga von Hippel/  
Heiner Barz/Dajana Baum**

**Weiterbildung und  
soziale Milieus in Deutschland**

**Band 3:  
Milieumarketing implementieren**



**DIE**

## **DIE spezial**

Als „DIE spezial“ erscheinen in lockerer Folge Veröffentlichungen, die für die Weiterbildungslandschaft grundlegend sind und eine nachhaltige Wirkung erwarten lassen.

## **Herausgebende Institution**

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Als wissenschaftliches Institut erbringt es Dienstleistungen für Forschung und Praxis der Weiterbildung. Das Institut wird getragen von 18 Einrichtungen und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung, die Mitglieder im eingetragenen Verein „DIE“ sind.

Lektorat: Dr. Peter Brandt (DIE) / Christina Müller

## **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.

## **Verlag:**

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (0521) 9 11 01-11

Telefax: (0521) 9 11 01-19

E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

Internet: [www.wbv.de](http://www.wbv.de)

**Bestell-Nr.: 85/0007**

## **Weiter lieferbar:**

Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland – Praxishandbuch Milieumarketing, 2. Auflage inkl. CD-ROM: Adressaten- und Milieuforschung zu Weiterbildungsverhalten und -interessen (Band 1+2)  
ISBN: 978-3-7639-1942-0, Bestell-Nr.: 85/0006

© 2008 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld  
Umschlag, Satz und Grafiken: Marion Schnepf, [www.lokbase.com](http://www.lokbase.com)  
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld  
ISBN 978-3-7639-1943-7



Die dieser Publikation zugrundeliegenden Vorhaben wurden mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen W 128600 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

---

# Inhalt

---

Vorbemerkungen .....	5
Einleitung .....	7
<b>1. Milieumarketing – Verortung im bildungswissenschaftlichen Diskurs</b> Jutta Reich/Rudolf Tippelt	
1.1 Teilnehmer, Adressaten, soziale Milieus – Grundlagen einer zielgruppenspezifischen Programmplanung .....	10
1.2 Steuerungswissen für die Angebots- und Programmplanung .....	12
1.3 Milieu- und zielgruppenspezifische Marketingstrategien im Kontext der Erwachsenenbildung .....	15
<b>2. Zum Projekthintergrund dieses Buchs: Das Implementierungsprojekt „ImZiel“ – Intention, Anlage und Kooperationspartner</b> Rudolf Tippelt/Aiga von Hippel/Heiner Barz	
2.1 Ziele .....	18
2.2 Implementierungsprojekt „ImZiel“ und die „Milieustudie“ .....	19
2.3 Entwicklungs-, Evaluations- und Forschungsdesign .....	20
2.4 Kooperationspartner .....	22
2.5 Pilotangebote .....	27
<b>3. Rahmenbedingungen und unterstützende Maßnahmen einer erfolgreichen Implementierung von Milieumarketing</b> Rudolf Tippelt/Jutta Reich/Aiga von Hippel/Günther Frosch/ Ulrich Erhardt/Heiner Barz	
3.1 Milieu(segment)-Zuordnungen: Instrumente und Ergebnisse .....	29
3.2 Institutionelle Voraussetzungen und Organisationsentwicklung .....	31
3.3 Qualitätssicherung und Kompetenzentwicklung: Der Dozent aus Sicht der Teilnehmer .....	35
3.4 Soziale Rollenübernahme von Dozenten und Programmplanern .....	37
3.5 Milieuspezifische Textwerkstätten: „Legenden“ als Marketinginstrumente .....	40
<b>4. Milieumarketing konkret: Schritte der Implementierung</b> Aiga von Hippel/Jutta Reich/Dajana Baum	
4.1 Institutionenspezifische Ausgangsanalysen .....	43
4.2 Angebotsplanung .....	51

4.3	Produktkliniken und Angebotsoptimierung im Kontext von „ImZiel“	56
4.4	Durchführung und Evaluation	68
4.5	Perspektiven	76
5.	<b>Milieumarketing: Ergebnisse, Anfragen, Perspektiven</b>	
	Heiner Barz/Aiga von Hippel/Jutta Reich/Rudolf Tippelt	
5.1	Gestaltung, Einsatz und Wirksamkeit zielgruppenspezifischer Kommunikations- und Preispolitik	81
5.2	Die Außenwirkung: Image und Profilbildung aus milieuspezifischer Sicht	86
5.3	Einige Anfragen an das Milieumodell	88
5.4	Migranten-Milieus und Weiterbildung: Exkurs zu einem Forschungsdesiderat	95
5.5	Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen	99
	Verwendete Abkürzungen	100
	Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten	101
	Literatur	102
	<b>Anhang</b>	<b>107</b>
	<b>Casestudy 1: Volkshochschule Hamburg</b>	<b>108</b>
	Heiner Barz/Dajana Baum	
	<b>Casestudy 2: Kreisvolkshochschule Groß-Gerau</b>	<b>118</b>
	Heiner Barz/Dajana Baum	
	<b>Casestudy 3: Bildungszentrum Nürnberg</b>	<b>126</b>
	Rudolf Tippelt/Jutta Reich/Aiga von Hippel	
	Übersicht über die zehn Milieus	137
	Best-practice-Angebots-Steckbriefe	140
	Materialien zur Implementierung	148
	Empfehlungen für die Implementierung zielgruppenspezifischer Marketingstrategien	148
	Konzeptvorlage für ein Weiterbildungsangebot – Anhaltspunkte für die Konzeptvorlage im Rahmen einer Produktklinik	149
	Checkliste zur Durchführung einer Produktklinik	151
	Leitfaden- und Fragebogenbeispiele aus der Angebotsevaluation	153
	<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>164</b>

---

# Vorbemerkungen

---

Die Teilnahme an Weiterbildung ist freiwillig. Viele Menschen besuchen aus eigenem Antrieb Weiterbildungsmaßnahmen oder bilden sich in anderen Kontexten kontinuierlich fort. Andere müssen motiviert und für Weiterbildung gewonnen werden. Wieder anderen müssen erst bestimmte Zeit- oder Geldbudgets verfügbar gemacht werden, damit sie überhaupt Weiterbildung in Angriff nehmen können. Diese Sachverhalte sind bekannt, spätestens seit es die Weiterbildung als ein diskutiertes und wissenschaftlich bearbeitetes Feld gibt.

Traditionell wurde dies unter dem Stichwort „Teilnehmergewinnung“ diskutiert; in den 1970er Jahren war dies ein Schlüsselwort im Kontext des „Bildungsurlaubs“, der als spezifische Zeit- und Angebotsform vor allem Bildungsbenachteiligte an die Weiterbildung heran führen sollte. Seit mehreren Jahren nun hat sich dafür der Begriff des „Marketing“ durchgesetzt. Er signalisiert, dass es sich um einen Wechselprozess zwischen Institution, Angebot und Adressat handelt. Mit Marketing ist über den Begriff Teilnehmergewinnung hinaus auch die Profilierung der Einrichtung, die Marktanalyse, die Zielorientierung gemeint.

Mit dem hier vorliegenden Band „Milieumarketing implementieren“ wird das Thema „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ im DIE spezial abgeschlossen. Er folgt auf das zweibändige Werk, mit dem im Jahre 2004, herausgegeben von Heiner Barz (Düsseldorf) und Rudolf Tippelt (München), ein wesentlicher Schritt in die professionelle Anwendung von Marketingstrategien in der Weiterbildung gemacht worden ist. Das Verdienst der beiden schon erschienenen Bände ist vor allem die gelungene Verbindung von wissenschaftlicher und forschungsorientierter Grundlage mit einer

für die Praxis aufgearbeiteten Umsetzung. Dies wurde ermöglicht durch den von den Autoren gewählten Milieuanatz, der die Lücke zwischen einem „Zielgruppenansatz“ und einer allgemeinen „Adressatenorientierung“ praxisrelevant und fruchtbar für die Forschung geschlossen hat.

Im ersten Band hatten die Herausgeber und ihre Forschungsgruppe den Milieubegriff entfaltet und die Methodik der qualitativ-empirischen Vorgehensweise erläutert. Das Vorwärtsweisende daran war, dass die Ergebnisse in Form von strukturierten, für die Praxis verwendbaren Milieutypologien vorgelegt wurden. Mit dem so entstandenen Praxishandbuch lassen sich Marketingstrategien an einzelnen Weiterbildungseinrichtungen begründen und zielgerichtet entwickeln.

Der zweite Band war ein profunder Beitrag zur Adressaten- und Milieuforschung für die Weiterbildung. Vorgelegt wurden darin die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zu Teilnahmemotivation und Teilnahmeverhalten sowie Milieugruppen.

Im nun vorliegenden dritten Band wird präsentiert, wie der milieuorientierte Marketingansatz in der Praxis eingeführt werden kann. Dafür hat das Forschungsteam in elf Weiterbildungseinrichtungen beobachtet, wie die Milieuperspektive in die Programmplanung integriert wurde. Indem auch Ergebnisse der Implementationsforschung und kritische Anfragen an das Milieumodell erörtert werden bietet das Buch auch eine erwachsenenbildungswissenschaftliche Reflexion.

Wie bei den beiden ersten Bänden zum „Milieumarketing“ ist das Buch so abgefasst, dass es sich auf praktische Fragen bezieht und bei praktischen

Problemen herangezogen werden kann. Dies gilt für viele Aspekte des Einführens eines Milieu-Marketingansatzes, etwa hinsichtlich der Rahmenbedingungen, der unterstützenden Maßnahmen, der geeigneten Abfolge von Handlungsschritten und der Eigenbeobachtung. Die Perspektive des Buches ist daher wiederum die Praxis, aufbauend und ausgehend von wissenschaftlicher Arbeit und empirischer Grundlegung.

Die Unterstützung auch der Praxis der Weiterbildung ist für das DIE eine zentrale Aufgabe. Gerade hinsichtlich des Marketings und der Entwicklung von Weiterbildungseinrichtungen hat das DIE in den vergangenen Jahren durch Veranstaltungen und Publikationen sowie durch Fortbildungen dazu beigetragen, dass solche im Bildungsbereich eher noch ungewöhnlichen Konzepte mit pädagogischen Zielsetzungen angewandt werden konnten. Die Professionalität der pädagogischen Arbeit gerade in der Weiterbildung, aber auch die Qualität der Weiterbildungsangebote sind angesichts der Entwicklung des Marktes immer mehr davon abhängig, dass geeignete Strategien vorhanden sind und angewandt werden. Wir gehen davon aus, dass mit dem hier vorliegenden Buch ein weiterer Schritt in diese Richtung erfolgt ist.

*Ekkehard Nuissl*  
*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung*



---

# Einleitung

---

Mit dem vorliegenden Band ist die Trilogie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ komplett. Die 2004 erschienenen Bände 1 und 2 (Barz/Tippelt 2007a, b) lieferten dringend benötigte Erkenntnisse über Ansprüche, Bedürfnisse und Interessen der Bevölkerung in Bezug auf Weiterbildung und stellten im „Milieuhandbuch“ wichtige Planungsgrundlagen für die Weiterbildungspraxis bereit. Dabei ist der Begriff „Milieumarketing“ geprägt worden für Strategien milieuspezifischer Angebotsplanung und -kommunikation.

Hervorgegangen waren die beiden Bände aus einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten und an den Universitäten Düsseldorf und München durchgeführten Projekt.<sup>1</sup> Inzwischen hat im Rahmen eines Folgeprojektes<sup>2</sup> eine Erprobung des Ansatzes in der Praxis stattgefunden, dessen wesentliche Erträge hier zusammengeführt sind. Anhand der wissenschaftlich begleiteten exemplarischen Implementierungsansätze werden Erfahrungen und neu gewonnene Erkenntnisse darüber vermittelt, wie soziale Milieus und Bevölkerungsgruppen gezielt und entsprechend ihrer Wünsche und Interessen angesprochen werden können, um sie in einer Institution zu halten oder als Teilnehmer für die Weiterbildung zu gewinnen.

Dabei wählt das Buch eine Präsentationsform der Ergebnisse, die sich primär am Gebrauchswert in

der Praxis orientiert. Der Schwerpunkt der Darstellung in diesem Band liegt auf handlungsleitenden Erkenntnissen: Was hat die exemplarische Erprobung ergeben in Bezug auf die Implementierung einer milieu- und zielgruppenspezifischen Gestaltung der Angebots- und Programmplanung? Welche Rahmenbedingungen und unterstützende Maßnahmen in den Einrichtungen bereiten den Boden für erfolgreiches Milieumarketing? Welche Schritte charakterisieren einen erfolgreichen Implementierungsprozess milieuspezifischer Marketingstrategien? Ergänzt wird das Angebot für die Leserschaft aus der Weiterbildungspraxis durch Materialien im Anhang. Schließlich bündelt der Band auch übergreifende Ergebnisse der Implementationsforschung, diskutiert Anfragen an das Milieumodell und gelangt so zu einer präziseren Beschreibung seiner Chancen und Grenzen in der Weiterbildung. Somit ist das Buch auch ein Beitrag zur erwachsenenbildungswissenschaftlichen Diskussion um die Rolle von Milieus für Programmplanung und Marketing.

Der hier zu Grunde gelegte theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen, der sowohl den beruflichen Kontext als auch die Lebensstile der Teilnehmer<sup>3</sup> und Adressaten einbezieht, erlaubt die notwendige soziale und regionale Differenzierung der ermittelten Einstellungen und Teilnahmebereitschaften. Dies ist bezogen auf die Programmplanung sehr ertragreich. Eine für alle Bevölkerungssegmente

- 
- 1 Das Projekt „Soziale und regionale Differenzierung von Weiterbildungsverhalten und -interessen“ (Laufzeit 2001–2003) wurde unter Leitung von Rudolf Tippelt (LMU München) und Heiner Barz (HHU Düsseldorf) durchgeführt.
  - 2 „ImZiel“ („Systematische Entwicklung und Implementierung zielgruppenspezifischer Angebotssegmente in Einrichtungen der Erwachsenenbildung“, Laufzeit 2004–2007), wurde ebenfalls vom BMBF gefördert und denselben Lehrstühlen durchgeführt.
  - 3 Im diesem Buch verwenden wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich männliche Schreibweisen. Die Bezeichnungen beziehen sich in vorliegender Studie – soweit nicht speziell gekennzeichnet – auf Angehörige beider Geschlechter.

pauschal gültige Aussage über Weiterbildungsinteressen, -motive sowie über Weiterbildungsbarrieren ist immer weniger möglich: Die realen dynamischen Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt ebenso wie der rasante kulturelle Ausdifferenzierungs- und Entdifferenzierungsprozess gesellschaftlicher Segmente machen es erforderlich, die Nachfrage- und Bedarfsorientierung innerhalb der Erwachsenenbildung zu stärken.

Dem Buch wie dem Projekt liegt die Hypothese zu Grunde, dass durch eine milieu- und zielgruppenspezifische Gestaltung der Angebots- und Programmplanung sowie des Marketings und der Werbung bisherige Teilnehmergruppen verstärkt an spezifische Träger gebunden und zudem neue Marktsegmente erschlossen werden können. Erkenntnisse hinsichtlich der Nachfragestrukturen sollten darüber hinaus wichtige Anhaltspunkte für die Profilbildung einzelner Institutionen liefern. Der Ansatz ermöglicht es, sowohl bildungsaktive als auch bildungsbenachteiligte Gruppierungen und Milieus besser in die Weiterbildung zu integrieren.

Kapitel 1 liefert einen Überblick über die forschungstheoretischen und auch forschungspraktischen Grundlagen der Implementierung von Milieumarketing. Das Projekt wird dabei mit seinen Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Programmplanungsforschung, milieubezogener Adressatenforschung sowie dem Weiterbildungsmarketing verortet und auf mögliche Beiträge zu diesen Forschungsbereichen hin überprüft. Gleichzeitig werden wichtige Prämissen aktueller Praktiken im Bereich der Programmplanung, der Zielgruppenentwicklung und dem Weiterbildungsmarketing diskutiert.

Fragestellungen, Intentionen, Anlage und Durchführung des umfangreichen Praxisprojektes werden im anschließenden Kapitel 2 vertiefend vorgestellt. Besonderes Augenmerk gilt hier den elf Kooperationspartnern aus der Weiterbildungspraxis, die sich mit der Pilotierung exemplarischer Angebotssegmente die Integration der Milieuperspektive in die Programmplanung zum Ziel gesetzt haben.

Insbesondere die nachhaltige Implementierung und Integration milieuorientierter Planungsschritte in die Weiterbildungspraxis erfordert dauerhafte Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse –

nicht nur im Hinblick auf planende Mitarbeiter und durchführende Kursleiter, sondern auch in Bezug auf komplexe organisationale Strukturen und Routinen. Kapitel 3 widmet sich so den notwendigen individuellen und organisationalen Bedingungen und Voraussetzungen einer nachhaltigen Implementierung von Milieumarketing. Während sich Kapitel 3.1 mit den grundlegenden Möglichkeiten und Instrumenten der Milieudiagnose auseinandersetzt, werden in Kapitel 3.2 diese notwendigen Veränderungsprozesse aus der Sicht der Organisationsentwicklung und des Change Managements beleuchtet. Dabei werden – anhand der Erfahrungen aus dem Projekt „ImZiel“ – wichtige Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Implementierung neuer Wege der Angebots- und Programmplanung herausgearbeitet. Die Dozenten- und Mitarbeiterfortbildung stellt dabei einen wichtigen Bestandteil strategischer Organisationsentwicklung dar. Kapitel 3.3 diskutiert in diesem Zusammenhang nicht nur Notwendigkeit und Nutzen, sondern auch Ansatzpunkte einer milieuorientierten Mitarbeiter- und Kursleiterfortbildung. In diesem Rahmen kommt dem Thema der Perspektivenübernahme und Empathie besondere Bedeutung zu (3.4). Ein praktisches Beispiel, Milieuwissen gezielt in die Weiterbildungspraxis umzusetzen, liefert die exemplarische Dokumentation einer milieuorientierten Textwerkstatt, die Ankündigungstexte auf ihre Milieuspezifik hin überprüft und neu formuliert (3.5).

Konkrete Schritte dieser Implementierung zeichnet schließlich Kapitel 4 im Detail nach. Der Prozess der Angebotsentwicklung bis hin zur Implementierung wird hier anhand ausgewählter Anbieter und Pilotangebote exemplarisch dokumentiert und es werden zentrale Erfolgs-, aber auch Misserfolgsfaktoren der Implementierung einer milieuspezifischen Angebots- und Programmplanung abgeleitet. Die Darstellung orientiert sich dabei an unseren Empfehlungen zur Implementierung milieuorientierter Programmplanungsschritte und umfasst die institutionenspezifischen Ausgangsanalysen (4.1), die Schritte der Angebotsplanung (4.2), die Möglichkeiten der Angebotsüberprüfung in Form von Produktkliniken (4.3) sowie die Durchführung und Evaluation der entwickelten Pilotangebote (4.4). Abschließend stellt Kapitel 4.5 die über „ImZiel“ hinausgehenden Maßnahmen der Implementierung und Verbreitung des Milieuansatzes innerhalb der beteiligten Institutionen vor. Fokussiert werden hier sowohl Volkshochschulen

---

als auch kirchliche Bildungseinrichtungen und Anbieter politischer Bildung.

Welche zentralen, übergreifenden Erkenntnisse im Hinblick auf eine gelungene Entwicklung und Implementierung milieuoientierter Weiterbildungsangebote lassen sich festhalten? Als Fazit fasst Kapitel 5 zentrale Befunde und Hinweise zur zielgruppenspezifischen Kommunikations- und Preispolitik (5.1) sowie zum Thema Image und Profilbildung von Institutionen (5.2) zusammen. Darüber hinaus werden Fragen zur Interferenz klassischer Strukturkategorien wie „Geschlecht“ oder „Alter“ und Milieu ebenso wie Aspekte der inter- und intragenerationellen Milieumobilität beantwortet (5.3). Kapitel 5.4 diskutiert die Integrationsmöglichkeit (und -notwendigkeit!) der Strukturkategorie „Migration“ in ein (deutsches) Milieumodell. Kapitel 5.5 schließlich widmet sich der Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen.

Der Anhang liefert Hilfen und Konkretisierungen: Der Milieuüberblick (S. 137 ff.) dient insgesamt als Lesehilfe, um sich noch einmal zentraler Charakteristika zu versichern. Steckbriefe von Best-practice-Angeboten (S. 140 ff.) bieten eine Übersicht über die mikro- und makrodidaktische Gestaltung einzelner Angebote. Dem Wunsch, konkrete Tools für die Umsetzung kennen zu lernen, entsprechen wir durch Materialien zur Implementierung des Milieumarketings (S. 148 ff.). Als Beispiele werden ausgewählte Casestudies (S. 108 ff.) präsentiert, die die Initiierung und Umsetzung des Implementierungsprozesses innerhalb unterschiedlicher organisationaler Strukturen Schritt für Schritt verdeutlichen. Die Auswahl beschränkt sich aufgrund des Umfangs dieser Publikation auf drei Casestudies, die groß- und mittelständische Weiterbildungseinrichtungen mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Zielstellungen charakterisieren: die Volkshochschule Hamburg, das Bildungszentrum Nürnberg sowie die Volkshochschule Groß-Gerau.

Insgesamt liefert das Buch wichtige Erkenntnisse dazu, wie Einrichtungen der Erwachsenenbildung den Milieuansatz effektiv und nachhaltig in die Routinen der Angebots- und Programmplanung einbinden und anwenden können.

---

# 1. Milieumarketing – Verortung im bildungswissenschaftlichen Diskurs

---

Jutta Reich/Rudolf Tippelt

## 1.1 Teilnehmer, Adressaten, soziale Milieus – Grundlagen einer zielgruppenspezifischen Programmplanung

---

Warum und insbesondere wann eine Teilnahme an Erwachsenenbildung zustande kommt, gilt als eine Kernfrage der Erwachsenenbildungsforschung. Es ist bekannt, dass das Teilnahmeverhalten multifaktoriell beeinflusst wird. Großen Stellenwert nehmen dabei unbestritten soziodemografische Faktoren wie Alter, Schul- und Berufsbildung, Erwerbstätigkeit, Geschlecht oder auch Nationalität ein, was mit gruppenspezifischen Teilnahmequoten eindrücklich belegt werden kann. Neben dieser eher makrosoziologischen und sozialstatistisch-analyisierenden Herangehensweise, Determinanten der Weiterbildungsbeteiligung zu extrapolieren, wenden sich auf der anderen Seite Forschungsstränge in der Tradition eines biografisch-interpretativen Paradigmas der Erwachsenenbildung mit der Untersuchung von Motivstrukturen, biografisch verankerten Lerninteressen und Barrieren einer eher mikrosoziologischen Perspektive zu.

Zu unterscheiden sind dabei die Begrifflichkeiten der Adressaten-, der Zielgruppen- sowie der Teilnehmerforschung. Während sich der Begriff der „Adressaten“ auf die Gesamtheit der aktuellen wie auch potenziellen Teilnehmer bezieht, nimmt der Terminus „Zielgruppe“ gemeinsame sozio-strukturelle Merkmale potenzieller Teilnehmer in den Blick. Forschungshistorisch betrachtet ist dem Zielgruppenbegriff allerdings eine klare sozial- bzw. bildungspolitische Konnotation zu attestieren, die vornehmlich benachteiligte Gruppen in den Blick nimmt, (vgl. Faulstich/Zeuner 1999). Unter

„Teilnehmern“ letztendlich sind die Personen zu verstehen, die aktuell eine Weiterbildungsveranstaltung besuchen.

Ziel der Adressatenforschung ist es mithin, planungsrelevantes Wissen zu generieren und zu transferieren, damit einerseits bildungsferne Gruppen sowie andererseits andere spezifische soziale Milieus mit ihren immer besonderen Interessen und Erfahrungen adäquat angesprochen werden können. Es geht darum, den demokratischen und internationalen Anspruch „lifelong learning for all“ zu unterstützen. Adressatenforschung analysiert in diesem Kontext subjektive und gruppenbezogene Perspektiven gegenüber dem lebenslangen Lernen, den typischen Weiterbildungsinteressen und -barrieren, den Formen des Bildungsverständnisses, den Forderungen an die Persönlichkeitsbildung und an das persönliche informelle Lernen (vgl. Barz/Tippelt 2007a, b).

Inhaltlich hat sich die Adressatenforschung – beginnend Ende des 19. Jahrhunderts im Rahmen einfacher Hörerstatistiken und Teilnehmerprofile – bis Mitte der 1990er Jahre in vier Richtungen ausdifferenziert (vgl. Brödel 1995): Zu unterscheiden sind hier die qualitative Teilnehmer- und Kursforschung, so genannte Weiterbildungsmotivationsuntersuchungen, die Auswertung von Teilnehmerstatistiken sowie neuere Studien, denen das Modell sozialer Milieus zu Grunde liegt. Das Konzept der sozialen Milieus berücksichtigt neben traditionellen Kriterien sozialer Lage wie Einkommen, Berufsstatus und Bildungsabschluss auch grundlegende Wertorientierungen, Lebensauffassungen und Lebensstile und bietet damit – im Vergleich zu „herkömmlichen“ Modellen der Sozialstrukturanalyse wie Klassen und Schichten – eine

differenzierte Grundlage für die Beschreibung und Analyse gesellschaftlicher Teilgruppen.

Eine der einflussreichsten deutschen Forschungstraditionen zur Milieuforschung stellt die vom SINUS-Institut in Heidelberg betriebene Lebensweltforschung dar. Lebensweltforschung in der von SINUS intendierten und praktizierten Form bedeutet, die subjektive Wirklichkeit eines Individuums, also all diejenigen Erlebnisbereiche des Alltags zu berücksichtigen, die bestimmend sind für die Entwicklung von Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensmustern. In die Milieukonstruktion fließen dabei sowohl Wertorientierungen, Alltagsroutinen, Alltagsästhetik, Ängste und Zukunftserwartungen als auch Merkmale sozialer Lage mit ein. Milieus sind dabei zu verstehen als „subkulturelle Einheiten innerhalb der Gesellschaft, die Menschen mit ähnlicher Lebensauffassung und Lebensweise zusammenfassen“ (Flaig u. a. 1994, S. 55). Das Milieumodell nach SINUS hat sich bereits seit den 1980er Jahren in zahlreichen Studien der Medien-, Politik- und Konsumforschung bewährt; seit Mitte der 1990er Jahre werden die Sinus-Milieus auch zunehmend in der Erwachsenenbildungswissenschaft eingesetzt und insbesondere für Belange der Teilnehmer- und Adressatenforschung fruchtbar gemacht (vgl. Bremer 1999, Barz 2000, Tippelt u. a. 2003, Barz/Tippelt 2007a, b).

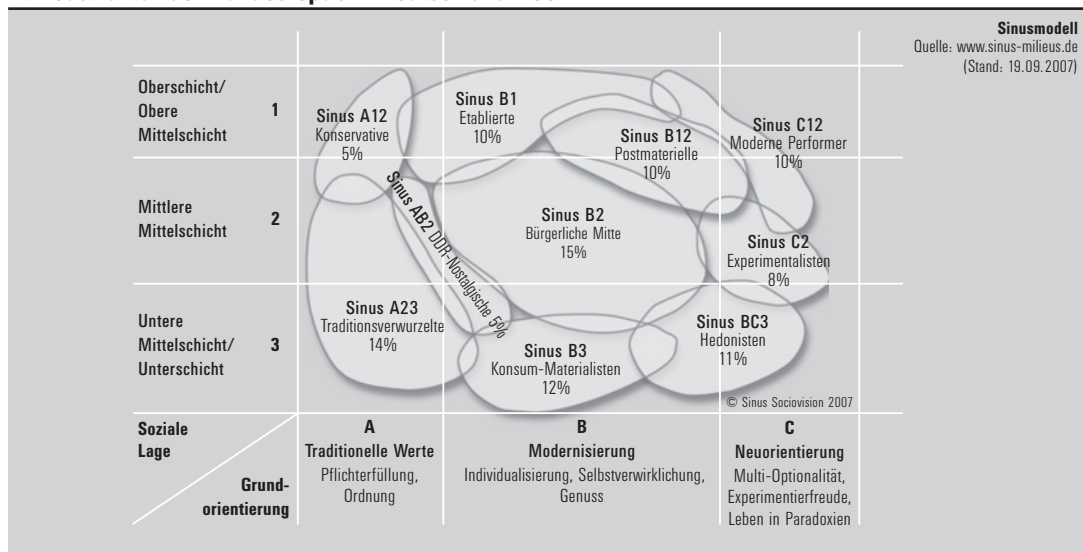
In die Milieudefinition geht ein umfassendes Bild der Lebenswelt der Befragten ein. Berücksichtigt werden dabei – neben „klassischen“ Kriterien der Schichtforschung (Bildung, Einkommen, Berufsstatus) – Einstellungen zu zentralen Alltagsbereichen wie Familie und Partnerschaft, Arbeit und Leistung, Freizeit, Konsum, Alltagsästhetik, Bildung und Weiterbildung. Auf einer eher verhaltensbezogenen Ebene fließen Sprache und Gestus, soziale Identität sowie Medianutzung in die Milieukonstruktion ein.

Als aussagekräftiges Instrument, das differenzierte und trennscharfe Analysen des Weiterbildungsmarktes von der Nachfrageseite her liefert, bildet das Modell sozialer Milieus die Grundlage für die Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebotssegmente im Kontext von „ImZiel“. Derzeit werden insgesamt zehn soziale Milieus unterschieden, die sich nach klassischen Schichtkriterien einerseits sowie nach Wertorientierungen andererseits im sozialen Raum positionieren lassen (vgl. Abbildung 1).

Die Kooperationspartner im Kontext von „ImZiel“ wählten ihre anvisierten Hauptzielgruppen anhand dieses Modells aus und orientierten ihre Programmplanung an den jeweiligen Milieucharakteristika und milieuspezifischen Ansprüchen (für einen Überblick über die Charakteristika aller

Abbildung 1:

**Milieustruktur der Bundesrepublik Deutschland 2007**



zehn Milieus sei hier auf den Anhang verwiesen).

Inwieweit das Milieumodell sowohl für die Angebots- und Programmplanung im Allgemeinen als auch für Weiterbildungsmarketing im Besonderen fruchtbar gemacht werden kann, soll im Folgenden geklärt werden. Dabei wird zunächst ein Überblick über aktuelle Forschungsbefunde und Praktiken im Kontext der Angebots- und Programmplanung gegeben, um in einem zweiten Schritt den Beitrag einer milieuorientierten Angebots- und Programmplanung für den Entwurf und die Durchführung einer umfassenden Marketingstrategie zu beleuchten.

## 1.2 Steuerungswissen für die Angebots- und Programmplanung

### 1.2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung

Unbestritten gelten Aufgaben der Angebots- und Programmplanung sowohl inhaltlich als auch vom Umfang her als „Herzstück“ professioneller erwachsenenpädagogischer Tätigkeit (vgl. Gieseke 2006, Gieseke 2000a). Als zentrales Kommunikationsmedium fungieren Bildungsprogramme – u. a. durch ihre „akquisitorische Wirkung“ (Sarges/Haeblerlin 1980, S. 36) – als Kern des Profils einer Einrichtung. Im krassen Gegensatz zu Relevanz und Umfang in der Erwachsenenbildungspraxis steht jedoch die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas: Aktuell kann insbesondere die Praxis der Erwachsenenbildung nur auf wenig spezielle und geeignete Werke zu Fragen der Angebots- und Programmplanung zurückgreifen; auch umfassende empirische Untersuchungen zur Praxis des Programmplanungshandelns stehen derzeit noch aus (vgl. bspw. Gieseke 2000b).

Ein „Programm“ ist der „zeitgeschichtlich materialisierte Ausdruck gesellschaftlicher Auslegung von Bildung. Es ist beeinflusst durch bildungspolitische Rahmung, nachfragende Teilnehmende und gefiltert durch professionell Handelnde. Über das Programm repräsentiert sich die Institution“ (ebd., S. 46). Programme werden somit über gesellschaftliche Realität und daraus resultierenden Anforderungen ermittelt, können (und sollen!) sich aber, insbesondere mit Blick auf den sozialen und gesellschaftlichen Bildungsauftrag, ein „konzeptionelles Eigenleben“ leisten und nicht nur geäu-

ßerte Bildungsbedürfnisse decken, sondern auch Bildungsbedarf erwecken. Programmplanungshandeln umfasst sämtliche Tätigkeiten, Hilfsmittel und Instrumente, die mit der Entwicklung, zielgruppenspezifischen Aufbereitung und Veröffentlichung von Erwachsenenbildungsangeboten in Verbindung stehen (makrodidaktische Planungsprozesse). Als Scharnierstelle zu derzeitigen Entwicklungsprozessen, Bildungsinhalten und -verläufen der Bevölkerung geht Programmplanung demnach weit über die Didaktisierung wissenschaftlicher Inhalte hinaus. In der Erwachsenenbildungspraxis umfassen diese makrodidaktischen Planungsprozesse die Bedarfs- und Bedürfnisermittlung (1), die Transformation der Angebote (2), die Zielgruppenplanung (3), die Kursleiterauswahl (4), die inhaltlichen Kooperationsabstimmungen (5), die Öffentlichkeitsarbeit (6) sowie Konzeption, Layout und Druck des Programms (7) (vgl. Robak 2004). Die Programmplanung ist dabei – wie insbesondere Punkt 6 verdeutlicht – auf Kommunikation nach außen und innen angewiesen; „Programm“ wird deshalb auch als das Ergebnis von Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen aller kommunizierenden Akteure bezeichnet (vgl. Gieseke 2003a).

Der Begriff der Angebotsplanung wird häufig synonym zur Programmplanung verwendet, stellt dabei allerdings eher eine „Unterform“ (Gieseke 2000a, S. 32) der Programmplanung dar. Folgt man den Ausführungen Tietgens (1982), so bezieht sich der Angebotsbegriff eher auf die konzeptionelle Arbeit am einzelnen Projekt oder an einem Curriculum, während Programmplanungshandeln auf die Koordination und Durchführung der vielfältigen Angebote aus einer Makroperspektive heraus abzielt. Ein Angebot nimmt darüber hinaus – anders als die vorausschauende Einschätzung potenzieller Teilnehmer im Rahmen der Programmplanung – stärker die Interaktion mit den Teilnehmern und deren Leistungen in den Blick (vgl. Schlutz 2006). Der Angebotsbegriff bezieht sich also verstärkt auch auf mikrodidaktische Planungsprozesse, wobei die „Passung“ zwischen Weiterbildungsinteressen, Weiterbildungsabsicht und einem Weiterbildungsangebot im Mittelpunkt steht (vgl. Tietgens 1982). Der v. a. im Bereich der Volkshochschulen vorherrschende Angebotsbegriff wurde im Laufe der 1990er Jahre explizit durch den Programmbegriff ersetzt und neu akzentuiert (vgl. Nuissl/von Rein 1994).

Programmplanungshandeln als vielschichtiger Vorgang bewegt sich im Spannungsfeld zahlreicher Bedingungsfaktoren, zwischen denen es eine Balance herzustellen gilt. Siebert (2006) beschreibt die Beziehung zwischen Organisationszielen, gesellschaftlichem Bedarf und Bedürfnissen der Adressaten als zentrales Spannungsfeld, innerhalb dessen sich Programmplanung vollzieht. Darüber hinaus beeinflussen finanzielle Ressourcen, die Konkurrenz- und Wettbewerbssituation, die Personalstruktur, die Tradition der Einrichtung sowie die jeweiligen Erwartungen von Verbänden, Beiräten und anderen Gremien die Ausrichtung der Programmplanung.

### 1.2.2 Bedarfsanalyse und teilnehmerorientierte Programmplanung

Der Analyse des Bedarfs sowie der Nachfrage kommt in den letzten Jahrzehnten eine immer größere Bedeutung zu (vgl. z. B. Arnold/Wiegerling 1983, Siebert 1982). Idealerweise sollten Nachfragestrukturen so weit bekannt sein, als dass die Interessen der Adressaten bereits in die Angebotsentwicklung integriert werden können – somit wäre das „Kaufrisiko“ des Vertrauensguts Bildung minimiert und der Anbieter verfügte über ein gewisses Maß an Planungssicherheit (vgl. Schlutz 2006, S. 38). Dementsprechend setzen alle Maßnahmen zur Bedarfserschließung intensive Marktbeobachtung (im Sinne der Selbstverortung) und kontinuierliche Evaluation (bspw. des Vorjahresprogramms) voraus (zur aktuellen Praxis der Volkshochschulen vgl. z. B. Bastian 2004). Auch aktuelle Programmanalysen machen deutlich, dass für ein angemessenes Programmplanungshandeln neue Nachfrage- und Verwertungsanalysen notwendig sind (vgl. Gieseke 2003a).

Die kontinuierliche „Marktbeobachtung“ setzt dabei nicht zwingend aufwändige eigene Erhebungen und Analysen voraus; wichtig ist es vielmehr, zur Verfügung stehende Informationsquellen für das betreffende Arbeits- und Adressatenfeld zu nutzen. Bislang standen hierfür hauptsächlich Träger- und Teilstatistiken des Weiterbildungsmarktes – wie z. B. Volkshochschulstatistiken oder die „Statistik im Verbund“ (vgl. Reitz/Reichart 2006) – zur Verfügung; bundesweit konnte u. a. auf die Erhebungen des Berichtssystems Weiterbildung (BSW) (vgl. z. B. BMBF 2006) zurückgegriffen werden. Zur Verfügung gestellt werden hier

Aussagen über die Entwicklung der Teilnehmerzahlen und Angebotsstrukturen sowie wichtige soziodemografische Strukturen der Teilnehmer-schaft. Mit der Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (Barz/Tippelt 2007a, b) konnte 2004 erstmals ein Überblick über die Gesamtstruktur des deutschen Weiterbildungsmarktes von der Nachfrageseite her gegeben werden. Dabei wurden nicht nur Teilnehmerzahlen und soziodemografische Differenzierungen, sondern auch motivationale Aspekte wie z. B. Ansprüche an Bildungsveranstaltungen sowie Bildungsinteressen berücksichtigt. Die detaillierte und trennscharfe Beschreibung von Interessen, Barrieren, Ansprüchen und Bedürfnissen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen resp. sozialer Milieus liefert wichtige Anhaltspunkte für eine marktorientierte Programmplanung, wie sie auch von den kooperierenden Institutionen im Rahmen von „ImZiel“ eingesetzt wurden. Dabei fungierten die Milieudeskriptionen als Grundlage einer Zielgruppenentscheidung sowie der Ausrichtung und Gestaltung exemplarischer Angebote.

Zur „Marktbeobachtung“ zählen selbstverständlich nicht nur Informationen hinsichtlich der aktuellen und potenziellen Teilnehmerschaft, sondern auch Wissen über Programme und Angebote vergleichbarer Anbieter. Eine „Konkurrenzumfeldanalyse“ im Hinblick auf unmittelbare Konkurrenten am selben Ort bzw. ähnliche Einrichtungen mit ähnlichen Programmen an anderen Orten stellt eine wichtige und durchaus leistbare Maßnahme im Kontext der Bedarfsanalyse dar. Dies kann – wie etwa im Kontext von „ImZiel“ praktiziert – auf der Basis des Vergleichs von Themen, Zielgruppen, Anspruchsniveaus, zeitlicher und örtlicher Verteilung, Veranstaltungsformen sowie Preisen erfolgen (vgl. auch Schlutz 2006). Schwieriger und komplexer stellt sich die Aufgabe der Untersuchung von Akzeptanz und Image einer Einrichtung dar. Auch hier ist grundlegend die Einbeziehung vorhandener Informationsquellen wie übergreifender Imageanalysen von Weiterbildungsanbietern (vgl. Barz 2000, auch Barz/Tippelt 2007a, b) möglich; sinnvoll ist allerdings der Bezug auf die konkreten Bildungseinrichtungen, indem z. B. in Kooperation mit Universitäten oder Marktforschungsinstituten telefonische Befragungen durchgeführt werden.

Die „Imageanalyse“ war ein zentraler Bestandteil der Produktkliniken im Kontext von „ImZiel“ (vgl. Kap. 4.3). Komplementär zur Marktbeobachtung

fungiert die Evaluation als zentraler Bestandteil einer umfassenden Bedarfsanalyse. Dabei gelten einfache Leistungs- und Beteiligungsstatistiken derzeit als *state of the art* und werden auch in kleineren Einrichtungen erstellt. Neben Teilnehmerzahlen und Angebotsstrukturen werden häufig auch so genannte „Realisierungsverluste“ dokumentiert, d.h. die Differenz zwischen geplanten und durchgeführten Veranstaltungen errechnet (vgl. Schlutz 2006). Nur vereinzelt nehmen Institutionen auch differenzierte Informationen über ihre Teilnehmerschaft in die Veranstaltungsstatistiken mit auf; oftmals beschränken sich die erhobenen Sozialdaten auf die Adresse, das Geschlecht sowie die Zuordnung zu einer Altersgruppe. Angesichts der Bedeutung von soziodemografischen Merkmalen für die Weiterbildungsbeteiligung wären allerdings entweder die Erweiterung der Anmelde- oder aber der Einsatz kleinerer Fragebogenaktionen sinnvoll. Dabei kann zwar keine exakte Bestimmung der Milieuzugehörigkeit, wohl aber die Analyse der Teilnehmerschaft nach „Milieusegmenten“ gewährleistet werden, wie das im Kontext von „ImZiel“ entwickelte Evaluationstool zeigt. Neben wichtigen Sozialdaten und Veranstaltungsbewertungen werden damit zusätzlich Informationen über die Wirksamkeit von Kommunikations- und Werbemitteln erhoben (s. „Leitfaden- und Fragebogenbeispiele“ im Anhang).

Eine weitere Möglichkeit einer bedarfsorientierten Angebotsentwicklung besteht in der verstärkten Partizipation der Teilnehmer an Evaluations- und auch Planungsprozessen. In Anlehnung an die komplexere Form der im Kontext von „ImZiel“ eingeführten Produktkliniken wären kommunikative und relativ unaufwändige Verfahren wie „Auswertungsrunden“ oder gar „Planungsrunden“ bzw. „Entwicklungsseminare“ viel versprechend (vgl. Schlutz 2006). Hier können Bedarfsgenauigkeit (und Zielgruppenpassung!) bisheriger Angebote sowie weitergehende Bildungsbedürfnisse ermittelt werden. Darüber hinaus hat sich auch die Entwicklung von „Probeangeboten“ als effektive Methode der Bedarfserhebung etabliert (vgl. Höffer-Mehlmer 2005).

Im Kontext des Wandels von Finanz- und Organisationsstrukturen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung in den 1990er Jahren wurde das bis dato genuin pädagogische Planungsmanagement zunehmend um Themen des Bildungsmanagements und der Organisationsentwicklung ergänzt (vgl.

Meisel 2001). Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass das Managementhandeln als neuer Teil des professionellen Planungshandelns bei den hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitern inzwischen akzeptiert und teils als selbstverständlich in das Tätigkeitsprofil integriert wird (vgl. Möller 2002). Aus Sicht der Erwachsenenbildungsforschung konnte bislang allerdings noch kein Konsens hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Programmplanungshandeln auf der einen und Bildungsmanagement auf der anderen Seite erzielt werden – teilweise wird Programmplanung klar als Bildungsmanagementhandeln bezeichnet (vgl. Höffer-Mehlmer 2005), teilweise wird aber auch Management als Handlungsfeld verstanden, das die Programmentwicklung zwar stützt, nicht aber steuert (vgl. Gieseke 2000b).

In diesem Kontext zeichnet sich auch auf der Nachfrageseite ein grundsätzlicher Wandel der Schwerpunktsetzung von Erwachsenenbildung in Richtung „Verwertungs- und Nutzenaspekt“ ab (vgl. Heuer 2003, Bastian 2004). Programmplanungshandeln zielt in diesem Zuge nicht länger auf die Verwirklichung von Bildungszielen, sondern nimmt vielmehr die Entwicklung von Human-Ressourcen in den Blick.

Die bisher diskutierte Programmplanung und Angebotsentwicklung geht nicht in der Marketingstrategie und der Angebotspolitik auf; sowohl Marketing als auch Programmplanung und Angebotsentwicklung sind eigenständige Handlungsfelder eines Bildungsmanagements (vgl. Bieberstein 2006). Selbstverständlich sind Schnittstellen insbesondere zwischen Angebotsentwicklung und Marketinginstrumenten (besonders: Angebotspolitik) zu konstatieren, wobei die Angebotsentwicklung aber deutlich darüber hinausgeht und eine eigenständige Domäne darstellt. Im Folgenden soll das Augenmerk auf Grundlagen, Strategien und Konzepte eines Marketings für Weiterbildung liegen; dabei wird insbesondere der Nutzen und Beitrag der Milieuforschung für die Formulierung und Umsetzung einer Marketingstrategie aufgezeigt. Im Kontext des Projekts „ImZiel“ wurde versucht, die Marketingstrategie in Kombination mit einer exemplarischen zielgruppenspezifischen Angebotsentwicklung umfassend einzusetzen und dabei für die Erwachsenenbildung zu adaptieren.



### 1.3 Milieu- und zielgruppenspezifische Marketingstrategien im Kontext der Erwachsenenbildung

Die Notwendigkeit eines Marketings für Weiterbildung ergibt sich, so frühe Forderungen aus den 1960er Jahren, bereits aus den grundlegenden Ordnungsprinzipien der Erwachsenenbildung. Diese ist per se freiwillig, baut auf Pluralität der Träger und beruht auf der Selbstbestimmbarkeit von Angebot und Nachfrage. Auf Angebote der Erwachsenenbildung aufmerksam zu machen, das Angebotsprofil zu schärfen und sich von anderen Anbietern abzugrenzen wird für die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung insbesondere im Kontext zunehmenden Wettbewerbs auf dem Weiterbildungsmarkt, der rückläufigen Förderung aus öffentlicher Hand sowie der Pluralisierung von Interessen und Bedürfnislagen zur Existenzgrundlage und geht mit den bereits angesprochenen Veränderungen der Finanz- und Organisationsstruktur einher.

Im Kontext einer entscheidungstheoretischen Grundlage ist Marketing zu verstehen als „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, die auf eine Ausrichtung des Leistungsprogramms am Kundennutzen abzielen, um absatzorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn 1990).

Marketing ist dabei gekennzeichnet durch die Aspekte eines systematischen Planungs- und Entscheidungsprozesses (1), eine marktorientierte Unternehmensführung (2), die Steigerung des Kundennutzens durch Leistungsverbesserung (3) sowie die Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen, um sich von anderen Unternehmen abzugrenzen (4) (vgl. Möller 2002). Obwohl sich innerhalb der kommerziellen Marketinglehre keine einheitliche Definition des Marketingbegriffes durchsetzen konnte, haben sich insgesamt sechs Teilschritte bzw. Aktivitäten herauskristallisiert, die eine umfassende Marketing-Planung beinhalten sollte (vgl. hierzu auch Abbildung 7, Kap. 4).

Die „Entscheidungstatbestände“ umfassen in Anlehnung an Sarges und Haerberlin (1980) die Einrichtungsziele (1), die daraus abgeleiteten Marketingziele (2), die Marketinginstrumente (3), den Marketing-Mix (4), die Marketing-Organisation (5) sowie die Marketingkontrolle (6). Grob

lassen sich in Anlehnung an Schöll (1996) „Informationsinstrumente“ und „Aktionsinstrumente“ unterscheiden. Während zu Ersteren im Kontext der strategisch bedeutsamen Zielformulierung Marktforschung, Marktfeldstrategien sowie Marktsegmentierung zählen, umfassen „Aktionsinstrumente“ die vier Marketinginstrumente, die zur Umsetzung der Marketingziele kombiniert und eingesetzt werden.

Die Informationsanalyse gilt als Herzstück der Marketingstrategie; die Formulierung konkreter Marketingziele wird dabei aus allgemeinen Zielen der Einrichtung abgeleitet und durch Instrumente der Erforschung externer (Marktforschung) und interner Bedingungen, der Marktsegmentierung sowie der Marktfeldstrategien zur Strukturierung des marktpolitischen Entscheidungsfelds gestützt (vgl. ausführlicher zur Zielformulierung Kap. 4.1.1). An der Stelle der Marktforschung ist auch die Milieuforschung zu verorten: Das Modell sozialer Milieus hat sich mittlerweile als aktuelles und tragfähiges Instrument erwiesen, mit dem die Struktur der Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes detailliert beschrieben werden kann. Die Milieuforschung stellt darüber hinaus eine wichtige Möglichkeit der Marktsegmentierung dar und fungiert damit als wichtige Voraussetzung einer umfassenden Marktanalyse. „Soziale Milieus“ bieten sich hier als Erfolg versprechende Möglichkeit an, den pluralisierten und differenzierten Teilnehmermarkt aufzugliedern und somit einer detaillierten Analyse von Weiterbildungseinstellungen, Weiterbildungsinteressen und -barrieren zugänglich zu machen. „Soziale Milieus“ nehmen dabei sowohl klassische soziodemografische als auch psychografische Faktoren in den Blick, da sie sowohl die aktuelle soziale Lage wie auch grundlegende Wertorientierungen einbeziehen.

Unter Marketinginstrumenten wird die „Gesamtheit der kontrollierbaren/steuerbaren Einflussgrößen (Aktionsparameter) des marktpolitischen Entscheidungsfeldes“ verstanden (Sarges/Haerberlin 1980). Marketinginstrumente können in vier klassische Teilbereiche zusammengefasst werden, wobei die „Kerninstrumente“ jedes Teilbereichs kontinuierlich erweitert werden. Zu unterscheiden sind Instrumente der „Angebotspolitik bzw. -gestaltung“ als Kern des Bildungsmarketings, die „Kommunikationspolitik“, die „Distributionspolitik“ sowie die „Preispolitik bzw. Gegenleistungs- oder Kontrahierungspolitik“. Die Unter-

teilung in scheinbar voneinander unabhängige Instrumente ist allerdings lediglich analytischer Art und erleichtert die Wirksamkeitskontrolle; in der Weiterbildungspraxis ist hingegen stets ein „Marketing-Mix“ anzutreffen. Dieser bezeichnet die für eine bestimmte Periode getroffene Auswahl von Marketing-Aktivitäten in ihrem qualitativen und quantitativen Niveau. Wichtig ist es, die Instrumente aufeinander abzustimmen und nicht isoliert einzusetzen, um ihre volle Wirksamkeit ausschöpfen zu können. Ausgangspunkt der Instrumentenkombination ist die Angebotsplanung, die in ihrer Ausprägung die übrigen Aktionsparameter bestimmt.

*Angebotspolitik* als Herzstück der Aktionsinstrumente beeinflusst im Kontext des Marketing-Mixes die Ausrichtung der weiteren Instrumente, bzw. der Einsatz der Instrumente hängt wesentlich von der Art des Angebots ab. Angebots- oder auch Produktpolitik bezieht sich auf das gesamte Leistungsprogramm eines Anbieters, angefangen von den jeweiligen Themenbereichen, der Qualifikation der Dozenten, der Zusammensetzung der Teilnehmerschaft bis hin zum Freizeitangebot und darüber hinausgehenden Service-Angeboten. Die jeweiligen Präferenzen, Bedürfnisse und Interessen potenzieller und aktueller Teilnehmer sollten an dieser Stelle der Marketingstrategie Berücksichtigung finden.

Die *Kommunikationspolitik* umfasst alle auf den Markt gerichteten Möglichkeiten der Kommunikation und Information. Neben den bekannten Instrumenten der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sind hierunter auch *direct marketing*, Mundpropaganda und direkter Verkauf zu fassen (vgl. Möller 2002). Die jeweilige Nutzung sowie die Ansprüche an Informations- und Kommunikationskanäle unterscheiden sich gravierend zwischen den Angehörigen unterschiedlicher sozialer Milieus; die „Milieuprofile“ liefern wertvolle Hinweise bei der Entwicklung produktbezogener Kommunikationsstrategien (vgl. Barz/Tippelt 2007a, b).

Die *Distributionspolitik* bezieht sich auf sämtliche Aktivitäten, die den Weg der Bildungsleistung bis hin zum Abnehmer bzw. Teilnehmer betreffen. Hierunter sind in Anlehnung an Bernecker (2001) Absatzwege, Standortwahl, Räumlichkeiten und Ausstattung sowie die zeitliche Strukturierung zu fassen.

Die *Preispolitik* bzw. *Gegenleistungs- oder auch Kontrahierungspolitik* beschäftigt sich mit allen Entscheidungstatbeständen, die mit dem Preis und den Zahlungskonditionen zusammenhängen (vgl. ebd.). Die Preisbildung kann zum einen als Regulatorisch zur Erhöhung des Kostendeckungsgrades von Einrichtungen dienen (vgl. Schöll 1996); zum anderen trägt sie durch die Möglichkeit der Preisdifferenzierung dazu bei, milieuspezifische Weiterbildungsbarrieren finanzieller Art zu entschärfen. Abbildung 2 veranschaulicht exemplarisch die wichtigsten Aspekte der vier Marketinginstrumente im Kontext der Erwachsenenbildung.

Auch im Bereich der Marketinginstrumente und zur konkreten Ausgestaltung des Marketing-Mixes liefert die Milieuforschung mit der Erstellung detaillierter und trennscharfer Milieuprofile wertvolle Beiträge (vgl. Reich/Tippelt 2004).

Über die bereits angesprochenen Entscheidungstatbestände hinaus integriert eine Marketingstrategie auch Fragen der organisationalen Gestaltung von Marketingaktivitäten. Um Marketingziele effektiv planen und umsetzen zu können, ist die Aufteilung der Marketingaktivitäten in einzelne Aufgabenbereiche unabdinglich; sinnvoll wäre hier die Einrichtung einer eigenen Marketing-Abteilung sowie die Einbeziehung eines externen Beraters für die Planung und Umsetzung einer

Abbildung 2: **Marketinginstrumente – ausgewählte Beispiele**



Marketingstrategie. Angesichts der Komplexität der Informations- und Aktionsparameter ist eine systematische Kontrolle der Marketingaktivitäten im Sinne einer Marketing-Evaluation unabdingbar. Marketing-Aktivitäten müssen in Bezug zu konkreten Marketingzielen, aber auch zu allgemeinen Richtlinien der Erwachsenenbildung und zu spezifischen Absichten der Einrichtung gesetzt werden. Darüber hinaus bedarf es einer Kontrolle des Erreichens von Teilzielen für einzelne Marketinginstrumente.

Die angesprochenen Entscheidungstatbestände der Marketingstrategie sind weitestgehend der kommerziellen Marketinglehre entlehnt; eine Rezeption in die Erwachsenenbildung im Sinne einer „bewussten Suche und Übertragung von Begriffen und Strategien der (nicht)kommerziellen Marketinglehre für die und in der Erwachsenenbildung“ (Möller 2002, S. 42) fand – trotz einer bis in die Anfänge der 1970er Jahre zurückreichenden Auseinandersetzung mit einem Marketing für Weiterbildung (vgl. Beckel/Senzky 1974) – lediglich in einem „disparaten“ bzw. „partiellen“ Sinne statt. Eine *disparate Rezeption* beschreibt Neuinterpretationen, Umdeutungen und Erweiterungen des betriebswirtschaftlichen Marketingbegriffs im Kontext der Erwachsenenbildung sowie die Verknüpfung von Termini betriebswirtschaftlichen Ursprungs mit pädagogischen Inhalten (vgl. zusammenfassend Weißenberger 2003). Dabei lassen nicht nur klare Begriffsabgrenzungen auf sich warten; auch die kritische inhaltliche Reflektion und konstruktive Anpassung der Zielsysteme aus betriebswirtschaftlicher Perspektive stehen noch aus. Die *partielle Rezeption* zeichnet sich vornehmlich dadurch aus, dass Konzepte und Strategien nur selektiv übernommen und punktuell eingesetzt werden. So werden häufig fünf der sechs Entscheidungstatbestände einer Marketingstrategie im erwachsenenpädagogischen Bereich schlichtweg ignoriert, indem eine Konzentration auf „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Werbung“ erfolgt (vgl. Schmidt 1998, Möller 2002). Insbesondere der Zielformulierung sowie dem sorgfältigen Marketing-Mix wird häufig zu wenig Beachtung geschenkt – was eine effektive Erreichung der Marketingziele kaum ermöglicht, wie Erfahrungen aus dem Projekt „ImZiel“ zeigen.

Zur konkreten Ausgestaltung des jeweiligen Marketing-Mixes kann die Erwachsenenbildungspraxis zwar auf eine Reihe allgemeiner Vor-

Ratschläge zurückgreifen (vgl. Schöll 1996, 2005, Bernecker 2001); jenseits dieser doch eher allgemein gehaltenen Richtlinien finden sich allerdings kaum konkrete Anhaltspunkte für die zielgruppenspezifische Kombination und Gestaltung von Marketinginstrumenten. Auch hier liefert die Milieuforschung wertvolle Beiträge, da auf der Basis des Modells sozialer Milieus sehr detaillierte und trennscharfe Zielgruppenprofile erstellt werden können. Um Marketinginstrumente sinnvoll und für ausgewählte Gruppen gezielt einsetzen zu können, bedarf es nämlich nicht nur detaillierter Informationen hinsichtlich (sozio-)demografischer Struktur und des Vorwissen aktueller Teilnehmer, sondern auch Kenntnisse über die sich immer weiter ausdifferenzierenden Bedürfnisse, Motive und Interessenlagen aktueller sowie potenzieller Teilnehmer sind notwendig.

Die (herkömmliche) Differenzierung und Segmentierung des (Weiterbildungs-)Marktes nach soziodemografischen Faktoren, wie sie bspw. durch das Berichtssystem Weiterbildung (vgl. BMBF 2006) vorgenommen wird, reicht heute nicht mehr aus, um die Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes hinreichend zu beschreiben. Darüber hinaus werden die für die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen wichtigen „psychografischen Variablen“ vernachlässigt. Das Milieumodell gilt dabei als Konzept, das neben traditionellen (und unbestritten für die Weiterbildungsbeteiligung relevanten!) Faktoren auch psychografische Aspekte wie grundlegende Wertorientierungen, Lebensauffassungen und Lebensstile berücksichtigt. Die im Rahmen der Zielformulierung zentrale Analyse externer Bedingungsfaktoren wie Bedürfnisse, Motivlagen und Interessen der aktuell und potenziell Nachfragenden kann mit Hilfe zentraler Befunde der milieuorientierten Weiterbildungsforschung unterstützt werden. Darüber hinaus liefern detaillierte Beschreibungen grundlegender Ansprüche an Weiterbildungsveranstaltungen wichtige Hinweise für Gestaltung und Einsatz der Marketinginstrumente im Rahmen einer umfassenden Marketingstrategie. Bevor in Kapitel 4 die einzelnen Schritte der Marketingstrategie sowie des milieuorientierten Marketings aufgezeigt werden, gibt Kapitel 2 einen Überblick über Anlage und Intention des Projekts „ImZiel“ sowie den kooperierenden Einrichtungen der Erwachsenenbildung und Kapitel 3 informiert über Rahmenbedingungen und unterstützende Maßnahmen einer erfolgreichen Implementierung von Milieumarketing.

---

## 2. Zum Projekthintergrund dieses Buchs: Das Implementierungsprojekt „ImZiel“ – Intention, Anlage und Kooperationspartner

---

Rudolf Tippelt/Aiga von Hippel/Heiner Barz

### 2.1 Ziele

---

Aufgabe des Projekts „ImZiel – Systematische Entwicklung und Implementierung von zielgruppenspezifischen Angebotssegmenten in Einrichtungen der Erwachsenenbildung“ war es, empiriegestützte theoretische Erkenntnisse über Interessen, Einstellungen und Verhalten auf der Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes (vgl. Barz/Tippelt 2007a, b) für die Weiterbildungspraxis fruchtbar zu machen. Dabei wurden für einzelne Träger relevante Informationen über die Erwartungsstrukturen der aktuellen und potenziellen Teilnehmer aufbereitet, um spezifische Adressatenwünsche zu erkennen und damit eine zielgruppengerechte Angebots- und Programmplanung zu ermöglichen. Dadurch sollte nicht zuletzt eine trägerspezifische Profilbildung angeregt werden. Folgende Fragestellungen standen dabei im Vordergrund:

1. Inwiefern stimmt die aktuelle Gestaltung didaktischer Handlungsfelder bestimmter Institutionen mit den ermittelten Interessen, Einstellungen und Verhaltensweisen zentraler Zielgruppen überein?
2. Welche Adressatengruppen sollen im Zuge einer Profilbildung angesprochen werden und wie können einzelne Aspekte didaktischer Handlungsfelder auf diese zugeschnitten werden?
3. Welche Wirkungen gehen von den auf Basis unserer Forschungsergebnisse entwickelten Innovationen aus? Insbesondere: Wie wirken sich modifizierte Konzepte der Angebots- und Programmplanung, Lernräume, Preis- und Finanzierungsgestaltung, Marketing und Werbung oder auch Kompetenz und Qualifikation von Lehrenden auf Einstellungen, Teilnahme-

bereitschaften sowie das konkrete Verhalten anvisierter Adressatengruppen kurz- und mittelfristig aus?

Hier lag die Hypothese zu Grunde, dass durch eine milieu- und zielgruppenspezifische Gestaltung einzelner didaktischer Handlungsfelder bisherige Teilnehmergruppen verstärkt an spezifische Träger gebunden und zudem neue Marktsegmente erschlossen werden können. Diese Erkenntnisse hinsichtlich der Nachfragestrukturen liefern wichtige Anhaltspunkte für die Profilbildung einzelner Institutionen. Darüber hinaus sollen Informationen über Teilnahmemotive und Weiterbildungsbarrieren durch die Initiierung und wissenschaftliche Begleitung von neuen Angebots- und Programmsegmenten dazu beitragen, bildungsbenachteiligte Gruppierungen in die Weiterbildung besser zu integrieren.

„ImZiel“ ist damit die konsequente Weiterführung der im Jahr 2003 abgeschlossenen Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (Barz/Tippelt 2007a, b). Beide Projekte wurden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und von den Universitäten München und Düsseldorf durchgeführt. In Kooperation mit insgesamt elf Weiterbildungsträgern wurden neue Angebotssegmente in Form von Pilotangeboten exemplarisch entwickelt, die auf spezifische Zielgruppen zugeschnitten sind und dabei die jeweiligen Weiterbildungsinteressen und -barrieren milieu- und zielgruppenspezifisch berücksichtigen.

## 2.2 Implementierungsprojekt „ImZiel“ und die „Milieustudie“

Das Projekt „ImZiel“ steht in einer Reihe von Studien, auf deren Ergebnisse zurückgegriffen werden konnte (vgl. folgende Übersicht).

Die Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (ebd.) zeichnete erstmals Konturen und Konfigurationen auf der Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes repräsentativ für die gesamte Bundesrepublik nach. Es liegen also fundierte qualitative und quantitative Daten zu Einstellungen, Interessen, Motiven und Ansprüchen sowie zu Teilnahme- und Nichtteilnahmegründen verschiedener sozialer Gruppen und gesellschaftlicher Segmente vor. Neben traditionellen soziodemografischen Faktoren differenzierte insbesondere die Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen sozialen Milieus stark zwischen den motivationalen und verhaltensbezogenen Variablen. Bereits in dieser zurückliegenden Studie konnten auch spezifische institutionenbezogene Ergebnisse herausgearbeitet werden. Hierzu gehören milieuspezifische Präferenzen und Abneigungen in Bezug auf Image, Ambiente, Themenschwerpunkte oder auch Preisgestaltung einzelner Weiterbildungsanbieter. Zudem konnten auf Basis der vorliegenden Daten und Analysen Aussagen über effektive Möglichkeiten der auf Zielgruppen zugeschnittenen Gestaltung zentraler didaktischer Handlungsfelder – bspw. Beratung, Kursgestaltung, zeitliche Organisation, Finanzierung und Preisgestaltung, aber auch Lernräume und Freizeitangebote – getroffen werden. Im Kontext einer umfassenden Teilnehmer- und Adressatenorientierung tragen diese Erkenntnisse zur Identifikation spezifischer Adressatenwünsche bei und ermöglichen eine gezielte Angebots- und Programmplanung. Auf dieser Basis konnte eine träger- und institutionen-

spezifische Profilbildung in Angriff genommen werden.

Unter Berücksichtigung von regionalen (Ballungsräume, Städte, ländlicher Raum, Ost/West), soziodemografischen (Einkommen, Beruf, Bildungsabschluss, Geschlecht, Alter etc.) und lebensstilbezogenen Differenzierungen (soziale Milieus nach Sinus Sociovision) entstand eine Topografie der Weiterbildungslandschaft Deutschlands aus der Perspektive der Adressaten und Teilnehmer.

Die Beschreibung spezifischer Weiterbildungsinteressen hinsichtlich der Inhalte, der Erwartungen an Didaktik und Ambiente, der bevorzugten und der eher gemiedenen Trägerorganisationen, der favorisierten Ansprachemedien sowie finanzieller Aspekte etc. lag ebenfalls vor. Wie damals bereits bei der Beantragung des skizzierten Forschungsprojektes ins Auge gefasst und im Projektantrag beschrieben, war es für die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in die Weiterbildungspraxis von entscheidender Bedeutung, eine systematische Kooperation zwischen Forschern und Programmverantwortlichen der Weiterbildungspraxis zu etablieren, wie dies im Projekt „ImZiel“ der Fall ist.

Um die konstruktive Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse über die milieuspezifischen Weiterbildungsinteressen, die regionenspezifische Weiterbildungsnachfrage und die aus bestimmten Lebenslagen resultierenden Anforderungen an Weiterbildungsangebote zu gewährleisten, wurde das jetzt ausgewertete Implementierungsprojekt „ImZiel“ vorgeschlagen. Es sollte sich auf folgende Bereiche erstrecken:

- Konzeption neuer zielgruppenspezifischer Angebote,
- Durchführung und Evaluation,
- wissenschaftliche Beratung und Begleitforschung.

„ImZiel“ wurde als eigenständiges Forschungs- und Entwicklungsprojekt in Kooperation mit mehreren großen Weiterbildungsträgern durchgeführt. Im Zentrum stand die exemplarische Entwicklung von Angebotssegmenten, die auf Weiterbildungsinteressen oder -barrieren, wie sie durch die Milieustudie ermittelt wurden, gezielt zugeschnitten sind. Mit einer solchen Anwendungsperspektive

### Übersicht 1:

#### Bisherige Studien

Freiburger Studie	Tippelt u. a. 1996, Barz 2000
Münchner Studie	Tippelt u. a. 2003
Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland – „Milieustudie Deutschland“	Barz/Tippelt 2007a, b [2004]
„ImZiel“	Vorliegende Veröffentlichung

ist ein gerade im Bereich der Weiterbildungsprogrammgestaltung heute dringend geforderter Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen hinsichtlich der Nachfragestrukturen in die Praxis verbunden. Es mangelt derzeit noch an der Umsetzung vorhandener Erkenntnisse, weshalb eine verstärkte Implementationsforschung vorgeschlagen wird (vgl. Kuwan 2004, S. 218). Gleichzeitig liegen hier ein wichtiges Implementierungsfeld und ein Prüfstein für die Gültigkeit der in der Milieustudie gewonnenen Befunde.

Die Vielfalt der relevanten Befunde der deutschlandweiten „Milieustudie“ machte es erforderlich, sich zum einen auf einzelne Weiterbildungsträger, zum anderen auf eine begründete Auswahl von didaktischen Handlungsfeldern zu konzentrieren. Dabei lag es in der Hand der gewählten Institutionen und Träger, unter wissenschaftlicher Begleitung für sie relevante Zielstellungen zu formulieren und wichtige Innovationsbereiche herauszuarbeiten. Das Hauptaugenmerk sollte hierbei auf den Bereichen der Angebots- und Programmplanung sowie des Marketings und der Werbung liegen, da diese in besonderem Maße zu einer Profilbildung beitragen können. Da nach wie vor von großen strukturellen Unterschieden zwischen Weiterbildungsträgern im ländlichen und städtischen Bereich sowie in den neuen Bundesländern auszugehen ist, wurden diese Differenzierungen bei der Wahl der Weiterbildungsträger berücksichtigt.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war es, zusammen mit den einschlägigen Abteilungen ausgewählter Institutionen (z. B. Programmleitung, Marketing, Fachbereichsverantwortliche) das bisherige Profil und die bisherigen Angebotssegmente zu analysieren. Unter den Vorzeichen einer verstärkten Orientierung am Teilnehmer und Adressaten sollten in Anlehnung an die Ergebnisse der deutschlandweiten Studie Schwachstellen analysiert sowie Innovationen initiiert werden.

### 2.3 Entwicklungs-, Evaluations- und Forschungsdesign

Die wissenschaftliche Begleitung und Moderation der Entwicklung und schrittweise Umsetzung der Innovationen wurde in Form von Workshops und Kolloquien geleistet. Eine Wirkungsanalyse dieser Innovationen erfolgte in Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit vorab definierten Adres-

satengruppen. Neben dieser prozessbegleitenden Forschung wurde die Evaluation der Erträge von neuen Programm- und Angebotssegmenten nach ihrer tatsächlichen Implementierung durchgeführt. Mit eigens entwickelten Evaluationstools können Innovationen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Teilnehmergeinnung, Teilnehmerbindung sowie zur Profilbildung der Institutionen überprüft werden.

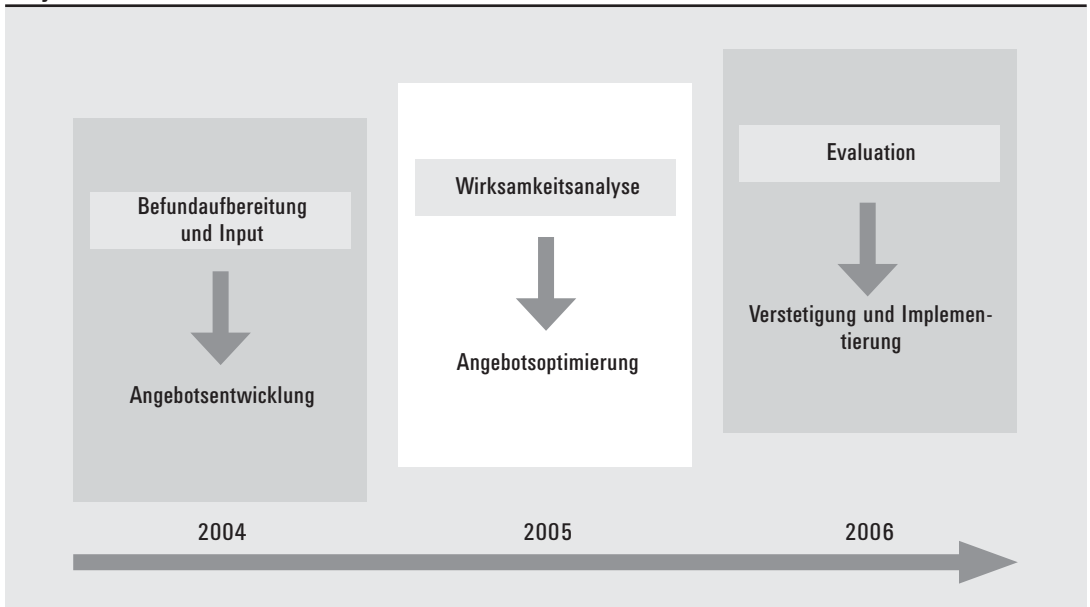
Die Angebotsentwicklung erfolgte in einer Reihe von Schritten, die sowohl die Initiierung, die Entwicklung und Betreuung der Innovationen, als auch die Überprüfung von deren Wirksamkeit und die Evaluation berücksichtigten. Dabei wurde trägerspezifisch auf die konkreten Belange der Institutionen eingegangen. Der Angebotsentwicklungsprozess konnte in verschiedenen Abteilungen und Bereichen der jeweiligen Institutionen stattfinden. Der idealtypische Ablauf sollte in sechs Schritten erfolgen (zum realtypischen Ablauf s. Kap. 4):

1. *Initiierung des Praxistransfers: Workshops – Institutionenspezifische Ausgangsanalysen* (vgl. Kap. 4.1): Anhand spezifischer Fragestellungen der Träger werden Workshops konzipiert, die mit den Projektteams der Institutionen zur Definition zentraler didaktischer Handlungsfelder durchgeführt werden. Letztere sollen im Zentrum des Innovationsprozesses stehen. Die institutionen- und zielgruppenbezogene Aufbereitung der Ergebnisse der „Milieustudie“ (soziale und regionale Differenzierung von Weiterbildungsverhalten und -interessen) steht dabei im Vordergrund.

2. *Entwicklung konkreter Pilot-Angebote – Angebotsplanung* (vgl. Kap. 4.2): Die innerhalb der einzelnen Träger gebildeten Projektteams entwickeln mit Unterstützung durch professionelle Prozessbegleitung und unter Berücksichtigung ihrer Positionierung im Markt eine konkrete Agenda. Ziel kann entweder die Modifikation und Optimierung bestehender oder die Gestaltung neuer Programmsegmente sein. Für die hierfür notwendigen Arbeiten wird ein Workflow erstellt, der nach Ablauf von ca. sechs bis neun Monaten konkrete Resultate zeitigen soll.

3. *Wirksamkeitsanalyse – Produktkliniken* (vgl. Kap. 4.3): Die durch die enge Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsforschung und -praxis entwickelten Innovationen werden auf ihre Wirksamkeit und Effizienz hin überprüft. Die Marktforschung spricht bei der Präsentation, Überprüfung

Abbildung 3:  
Projekttaflauf „ImZiel“



und Optimierung von Prototypen vor ausgewählten potenziellen Kunden von „Produktklinik“. Hierzu werden in den jeweiligen Institutionen Gruppendiskussionen durchgeführt. Eine erste Einschätzung der Innovationen durch die angesprochene Zielgruppe wird dadurch verfügbar.

4. *Angebotsoptimierung* (vgl. Kap. 4.3): Die Resultate der mit Adressaten und potenziellen Teilnehmern durchgeführten Wirksamkeitsanalyse werden an die Trägerinstitutionen zurückgemeldet und fließen in die Optimierung der Pilotangebote ein. Gegebenenfalls können auf dieser Basis auch Entscheidungen zwischen verschiedenen Produktalternativen empirisch gestützt getroffen werden.

5. *Praxistest: Erprobung und Evaluation* (vgl. Kap. 4.4): Die Pilotangebote werden in den beteiligten Institutionen praktisch umgesetzt und bei ihrem „Probelauf“ prozessbegleitend evaluiert. Die Evaluation wird wissenschaftlich angeleitet. Entsprechend passgenaue Evaluationsinstrumente werden entwickelt. Dadurch ist eine systematische Entwicklung nicht nur von einzelnen innovativen Angeboten, sondern darüber hinaus von Profilen der einzelnen Weiterbildungsträger gewährleistet.

6. *Verstetigung der Innovationen* (vgl. Kap. 3): Die Implementierung der neuen Sichtweisen und Programmplanungsansätze in den laufenden Betrieb erfordert die vorausschauende Konzeption alltags-tauglicher Instrumente und Institutionalisierungen. Diese müssen gegenüber den antizipierbaren Alltagsproblemen (Ressourcenknappheit, mentale Widerstände) resistent gehalten werden. Auch die Verknüpfung von Fortbildung und Organisationsentwicklung ist in diesem Zusammenhang wichtig.

Die sechs genannten Bausteine kamen bei allen Institutionen zur Durchführung, was den Transfer von Erfahrungen erleichterte (vgl. obige Abbildung). Wichtig war, dass mit allen Kooperationspartnern ein dreiphasiger Entwicklungsprozess durchlaufen wurde, den jeweils drei Workshops (Kick-off, Optimierung, Verstetigung) markierten (vgl. ausführlich Kap. 4).

Zur Einführung in Erkenntnisse und Methoden des Milieumarketings für den Weiterbildungsbereich dienten die Kick-off-Workshops, die bei den Einrichtungen vor Ort stattfanden. Gegenstand der Workshops waren die Ergebnisse der „Milieustudie“, die formale Konstituierung der Innovationsteams sowie die Erarbeitung der institutionellen Implementierungsschwerpunkte. Anschließend

wurden von den Institutionen mit Unterstützung der Universitätsteams Konzepte erarbeitet, die von Milieuangehörigen der jeweiligen Zielgruppe im Rahmen der genannten Produktkliniken beurteilt und bewertet wurden. Es wurden insgesamt 25 Produktkliniken in Form von je dreistündigen Gruppendiskussionen durchgeführt und nach der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Mayring 1995). Die Ergebnisse der Konzepttests wurden von den Universitätsteams aufbereitet und den Einrichtungen im Rahmen der Optimierungsworkshops rückgemeldet. Im Anschluss wurden die Angebote überarbeitet, bevor sie in die von den Universitätsteams evaluierte Erprobungsphase gingen. Bei der Evaluation wurden – abhängig vom situativen Kontext und dem entwickelten Pilotprojekt – problemzentrierte Interviews (vgl. Witzel 2000), Befragungen mittels Fragebögen, teilnehmende Beobachtungen, Telefoninterviews mit ausgewählten Teilnehmern sowie Dozenteninterviews in Methodentriangulation (vgl. Flick 2004) eingesetzt (vgl. ausgewählte Casestudies im Anhang). Die Fragebögen wurden mithilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet. Die problemzentrierten Interviews wurden wörtlich verschriftlicht. Zur Förderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Transparenz wurden die Interviews computergestützt mit dem Programm zur qualitativen Datenanalyse MAXqda2 ausgewertet (vgl. Kuckartz 1999, Kuckartz u. a. 2004). Die Evaluationsergebnisse wurden den Einrichtungen auf den Verstetigungsworkshops präsentiert, gemeinsam mit den Institutionen diskutiert und im Hinblick auf ihre Relevanz für zukünftige Zielgruppenarbeit bewertet.

## 2.4 Kooperationspartner

---

Die elf beteiligten Weiterbildungseinrichtungen (Bildungswerk der Erzdiözese Köln, Bildungszentrum Nürnberg, Bundeszentrale für politische Bildung – Bonn, Lernende Region Tölzer Land, Ökumenisches Bildungszentrum *sancti clara* Mannheim, Kreisvolkshochschule Groß-Gerau, Volkshochschule Hamburg, Volkshochschule Harz – vormals Quedlinburg, Volkshochschule Minden, Volkshochschule München, Volkshochschule Rhein-Sieg) haben mit Unterstützung der beiden Universitätsteams auf Basis des Sinus-Milieumodells insgesamt 26 Pilotangebote entwickelt (vgl. Übersicht 2 und ausführlichere Darstellung weiter unten).

Während einige Institutionen speziell Oberschichtmilieus, insbesondere auch die jungen, modernen und leistungsfähigen Milieus wie Moderne Performer und Experimentalisten, in den Blick nahmen (z. B. Bundeszentrale für politische Bildung, VHS Minden, Ökumenisches Bildungszentrum *sancti clara*, VHS Hamburg), um Angebote im Hochpreissegment zu etablieren bzw. gezielt junge Teilnehmer anzusprechen, haben andere den Schwerpunkt auf eher bildungsferne bzw. -benachteiligte Gruppierungen wie Traditionsverwurzelte oder Konsum-Materialisten gelegt (z. B. Bildungszentrum Nürnberg, Bildungswerk der Erzdiözese Köln, VHS Rhein-Sieg). In beiden Fällen hat sich gezeigt, dass eine milieuspezifische Ansprache (z. B. Angebotsausschreibung, Werbung, Distributionswege, Preiskalkulation) und Kursdurchführung (z. B. Kursformat, Methode, Ambiente) den Anteil des anvisierten Teilnehmerkreises signifikant zu erhöhen vermochte. Im Folgenden werden die elf Kooperationspartner kurz charakterisiert und ihre Pilotangebote vorgestellt.

### ***Bildungswerk der Erzdiözese Köln***

Das Bildungswerk der Erzdiözese Köln wurde 1977 gegründet. Es ist mit Bildungswerken und Familienbildungsstätten in allen Städten und Kreisen des Erzbistums Köln vertreten und beschäftigt rund 90 hauptberufliche, 4.000 nebenberufliche und 2.000 ehrenamtliche Mitarbeiter (Stand zu Projektstart 2004). Das Programmspektrum, welches unabhängig von der konfessionellen Zugehörigkeit allen interessierten Erwachsenen offen steht, umfasst Seminare zur religiös-theologischen, lebensgestaltenden, kulturellen und politischen Bildung, Integrations- und Sprachkurse sowie Angebote zur Familien- und Seniorenbildung. Jährlich werden nach eigenen Angaben ca. 200.000 Teilnehmer erreicht. Das Bildungswerk der Erzdiözese Köln hat im Projekt „ImZiel“ zwei Formate im Bereich der Familienbildung für den Eltern-Kind-Kurs „Das erste Lebensjahr“ entwickelt. Ein Format konzentrierte sich auf die Zielgruppe der Konsum-Materialisten (mit dem Kurstitel „Babynest“), das andere auf die Modernen Performer (mit dem Kurstitel „Pikler & Pilates“).

### ***Bildungszentrum Nürnberg***

Als zweitgrößte Volkshochschule Bayerns gilt das Bildungszentrum Nürnberg (BZ) als bedeutendste Weiterbildungseinrichtung Nürnbergs und Nordbayerns. Mit einem regulären Angebot von etwa 5.500 Veranstaltungen pro Jahr, mit denen



## Übersicht 2:

**Kooperationspartner und Pilotangebote**

Träger	Milieu	Angebot
Bildungswerk der Erzdiözese Köln	Moderne Performer Konsum-Materialisten	„Pikler & Pilates“ (Familienbildung) „Babyneest – Leichter Start mit Kind“ (Familienbildung)
Bildungszentrum Nürnberg	Postmaterielle Experimentalisten Traditionsverwurzelte	„Kunst und Computer – digiArt“ (Gesellschaft und Kultur) „Fitness à la Carte“ (Gesundheit) „Erste Hilfe für Haus und Hof“ (Beruf)
Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn	Moderne Performer	„Zahlen und Fakten“ (Politische Bildung ) „nano-FutureTech“ (Politische Bildung) „Wirtschaft heute“ (Politische Bildung)
Lernende Region Tölzer Land	Postmaterielle Experimentalisten  Bürgerliche Mitte	„Fitnesstraining für Körper und Geist“ (Gesundheit) „Entdecken Sie Ihre inneren Ressourcen“ (Persönlichkeitsbildung) „Die Zukunft kompetent gestalten“ (Beruf/Persönlichkeitsbildung)
Ökumenisches Bildungszentrum <i>sancti clara</i> , Mannheim	Experimentalisten	„ars-vivendi-Reihe 2005 – Ways of life“ (Kultur/Spiritualität)
KVHS Groß-Gerau	Experimentalisten Bürgerliche Mitte	„Bodydesign – von innen und außen“ (Gesundheit) „Business English For Your Job“ (Sprachen)
VHS Hamburg	Moderne Performer (Postsozialistische Performer) Experimentalisten	„Englisch A1, Eingangsstufe 1, StandardkurseSCHNELL“ (Sprachen) „Spanisch, Salsa, Regenwald – Lateinamerika im Fokus“ (Sprachen)
VHS Harz	Postmaterielle, Experimentalisten, Moderne Performer Bürgerliche Mitte, Konsum-Materialisten	„Frischer Wind in alten Mauern“ (Kultur) „Warten auf die Zuckertüte“ (Familienbildung)
VHS Minden	Postmaterielle Experimentalisten	„Let’s talk about art“ (Sprachen/Kultur) „präsent“ (EDV/Kultur)
VHS München	Postmaterielle Moderne Performer Bürgerliche Mitte	„Zeigen, wer ich bin“ (Persönlichkeitsbildung) „Internationales Projektmanagement“ (Beruf) „Von Genen, Zellen und Gehirnen – Was man vom Menschen wissen sollte“ (Naturwissenschaften)
VHS Rhein-Sieg	Postmaterielle Postmaterielle  Traditionsverwurzelte	„Klosterküche und Abteibier“ (Kultur) „VHS-Exklusiv“ (vier Kurse: „Pfeil und Bogen“, „Gesund mit den 5 Elementen“, „Powerplay“, „Español – curso intensivo“) (Kultur/Gesundheit/Sprachen) „Computer Lernen leicht gemacht – Kleines Computer ABC“ (EDV)

rund 90.000 Teilnehmer erreicht werden, ist die „Weiterbildungsdichte“ des Bildungszentrums vergleichsweise hoch. Mit „Fitness à la Carte“ entwickelte das Bildungszentrum Nürnberg im Rahmen von „ImZiel“ ein exemplarisches Angebot für das neu gebaute und 2008 bezugsfertige Forum Süd. Speziell für das Milieu der Experimentalisten wurde mit einer „Abo-Card“, die eine flexible Nutzung der Angebote aus dem Gesundheitsbereich ermöglicht, ein Angebotssegment für den Bereich Gesundheit geschaffen. Mit „Kunst und Computer – digiArt“ eröffnete der Bereich Gesellschaft und Kultur eine neue Reihe, in deren Mittelpunkt der PC als kreatives Instrument steht. Der Kurs „Karten gestaltet mit Photomalerei“ wurde letztendlich speziell auf das Milieu der Postmateriellen zugeschnitten. Inhalte und Ausschreibung wiesen anfangs eine deutliche Orientierung an der bisherigen Klientel des Fachbereichs auf (Bürgerliche Mitte, Konservative) und mussten weiter auf die spezifischen Belange des gesellschaftlichen Leitmilieus der Postmateriellen angepasst werden. Idee und grundlegende Konzeption des Hausmeisterlehrgangs „Erste Hilfe für Haus und Hof“ wurden für das Milieu der Traditionsverwurzelten reformuliert.

### **Bundeszentrale für politische Bildung**

1952 wurde die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) zur Förderung eines auf Demokratie, Toleranz und Pluralismus beruhenden politischen Bewusstseins gegründet. Ziel der bpb ist es, durch Maßnahmen der politischen Bildung das Verständnis für politische Sachverhalte zu fördern, das demokratische Bewusstsein der Bürger zu festigen und die Bereitschaft zur politischen Mitarbeit zu stärken. Aktuelle und historische Themen greift die bpb mit Veranstaltungen, Printprodukten, audiovisuellen Produkten und durch Online-Angebote auf. Im Rahmen des Implementierungsansatzes wurden verschiedene Formate gemeinsam mit den jeweiligen Produktverantwortlichen entwickelt und getestet. Es wurden drei Angebote für das Leitmilieu der Modernen Performer konzipiert. Als Internet-Auftritt war dies „Zahlen und Fakten“, das dem Wunsch der Modernen Performer nach aktueller Information im Internet nachkommt. Als Printprodukt wurde das Buch „Wirtschaft heute“ in einer Neuauflage überarbeitet. Als Veranstaltung wurde der Szenario-Workshop „nano-Future-Tech“ entworfen.

### **Lernende Region Tölzer Land**

Die Lernende Region Tölzer Land stellt ein kooperatives Netzwerk dar, in dem unterschiedlichste schulische und außerschulische Bildungseinrichtungen, ausbildende Betriebe, Sozialeinrichtungen sowie öffentliche Stellen kooperieren. Derzeit arbeitet die Lernende Region Tölzer Land mit über 70 Kooperationspartnern aus schulischen und außerschulischen Bildungseinrichtungen, Institutionen der Erwachsenenbildung sowie Unternehmen und lokalen (Wirtschafts-)Initiativen zusammen und zählt zu den insgesamt 71 Regionen, die am bundesweiten Projekt „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ teilnehmen. Sie hat im Rahmen des Projektes „ImZiel“ je ein Angebot für die ausgewählten Zielmilieus (Postmaterielle, Experimentalisten, Bürgerliche Mitte) entwickelt. Die Veranstaltung „Entdecken Sie Ihre inneren Ressourcen“ richtete sich speziell an die Experimentalisten. Das zweite Angebot „Fitnesstraining für Körper und Geist“ war als ein ganzheitliches Gesundheitsangebot auf die Postmateriellen zugeschnitten. Das Angebot „Die Zukunft kompetent gestalten“ wurde als Fortbildungs- und Kompetenzförderungsmodul für Arbeitnehmer aus dem Milieu der Bürgerlichen Mitte geplant.

### **Ökumenisches Bildungszentrum sanctclara**

Das Ökumenische Bildungszentrum *sanctclara* Mannheim – einzigartig in dieser Form in Deutschland – entstand aus der jahrelangen Zusammenarbeit der Arbeitsstelle für Evangelische Erwachsenenbildung und des Katholischen Bildungswerks Mannheims. Seit Januar 2000 sind die evangelische und die katholische Erwachsenenbildung, der evangelische und der katholische Schuldekan sowie die gemeinsame Medienstelle unter der Trägerschaft der Evangelischen Kirche und Katholischen Kirche in Mannheim in einem Haus unter dem Namen „Ökumenisches Bildungszentrum *sanctclara* Mannheim“ zusammengefasst. *sanctclara* bietet Angebote im Schnittfeld von Allgemeiner und Beruflicher Weiterbildung sowie Fortbildung und Beratung von ehrenamtlichen wie auch hauptamtlichen Mitarbeiter der Kirchen an. *sanctclara* konzentrierte sich im Rahmen des „ImZiel“-Projektes auf die exemplarische Analyse der ars-vivendi-Reihe 2005 (einer seit 2001 jährlich stattfindenden sommerlichen Reihe) mit dem Titel „Ways of life“ für Experimentalisten. Dabei handelte es sich um eine Veranstaltungsreihe mit verschiedenen Angeboten, darunter eine Vernissage, Wanderungen/Besichtigungen, Vorträge und Seminarangebote.

### **KVHS Groß-Gerau**

Die Kreisvolkshochschule Groß-Gerau wurde 1952 gegründet. Die KVHS ist die größte Erwachsenenbildungsinstitution im Kreis Groß-Gerau. Im Jahr 2004 wurden von der Kreisvolkshochschule 1.223 Kurse mit 13.258 Teilnehmern und 31.503 Unterrichtsstunden durchgeführt. Spitzenreiter waren nach wie vor die Programmbereiche Gesundheit mit 5.618 (42 %) und Sprachen mit 3.402 (27 %) Teilnehmern, wobei der Fachbereich Sprachen mit 13.066 Unterrichtsstunden (41 %) zeitlich den Hauptbestandteil des Programmangebots ausmacht. Im Rahmen des Projekts „ImZiel“ entwarf die KVHS zwei zielgruppenorientierte Pilotangebote. Mit „Business English For Your Job“ erzielte sie einen Ausbau ihres Marktanteils im traditionellen Volkshochschulsegment der Bürgerlichen Mitte. Das zweite Angebot der KVHS mit dem Titel „Bodydesign – von innen und außen“ richtete sich an Experimentalisten – ein bisher kaum von ihr erreichtes, jüngeres Milieu.

### **VHS Hamburg**

Gegründet 1919 ist die Hamburger Volkshochschule die traditionsreichste und bekannteste öffentliche Weiterbildungseinrichtung der Freien und Hansestadt Hamburg für das Lernen Erwachsener. Seit 1990 ist die Volkshochschule aus der zuständigen Behörde ausgegliedert und in einen selbstständigen Landesbetrieb umgewandelt, dessen Arbeit ökonomischen Prinzipien verpflichtet ist. Die Hamburger Volkshochschule beschäftigte im Jahr 2004 auf 115 Stellen ca. 200 Mitarbeiter und arbeitet mit über 1.300 freien Kursleitern. Das reguläre Angebot von über 7.000 Kursen, an dem jährlich ca. 80.000 Menschen teilnehmen, erstreckt sich über die Fachbereiche Sprachen, Kultur, Gesundheit, Politik und Beruf sowie Grundbildung. Die angestrebten Innovationsziele der VHS Hamburg – die sich bereits vor dem Projekt „ImZiel“ intensiv mit dem Milieuansatz beschäftigte – lagen vorrangig aufgrund seiner wirtschaftlichen Bedeutung im Programmbereich Fremdsprachen. Die Wahl des Innovationsfokus fiel im Fachbereich Spanisch auf die Experimentalisten als junge und spracheninteressierte Zielgruppe und im Fachbereich Englisch auf das neu definierte bzw. selbst identifizierte Milieu der „Postsozialistischen Performer“, das begrifflich und konzeptionell den modernen Milieugruppen der polnischen Landkarte entlehnt und an die deutsche Milieulandkarte („Moderne Performer“) angepasst wurde. Es handelt sich um junge, leistungsorientierte

und mobile Osteuropäer. Für diese Zielgruppe der „Postsozialistischen Performer“ entstand ein auf 14 Wochen angelegter Englisch-Anfängerkurs „Englisch A1, Eingangsstufe 1, Standardkurse-SCHNELL“, der sich durch ein hohes Lerntempo, den Kursschwerpunkt des freien Sprechens, regelmäßige Lern(erfolgs)kontrollen und eine Zertifikatsabschlussmöglichkeit auszeichnet. Für die Experimentalisten entstand der Kurs „Spanisch, Salsa, Regenwald – Lateinamerika im Fokus“. Die Zielsetzung des knapp sechswöchigen Spanischkurses war es, seine Teilnehmer in einem raschen Tempo sowohl sprachlich als auch kulturell auf einen längeren Aufenthalt in Lateinamerika vorzubereiten.

### **VHS Harz**

Die Kreisvolkshochschule Quedlinburg wurde 1919 gegründet. 2005 wurden im Rahmen einer Kreisgebietsreform die Volkshochschulen der Landkreise Quedlinburg und Wernigerode zur VHS Harz zusammengefasst. Die VHS Harz beschäftigt insgesamt zehn Mitarbeiter (fünf hauptamtliche Pädagogen inkl. Leitung, vier Verwaltungsangestellte und einen Arbeiter), der Umfang an Unterrichtsstunden beträgt knapp 14.000 und die Teilnehmerzahl etwa 4.800. Die VHS Harz verfügt heute über einen Pool von fast 400 Dozenten. Sie legte im „ImZiel“-Projekt den Fokus bei der Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote auf die Bereiche Familienbildung und kulturelle Bildung. Als erstes Angebot wurde ein Eltern-Kind-Kurs entwickelt, der Vorschulkinder ab vier Jahren und ihre Eltern auf den bevorstehenden Schuleintritt vorbereiten soll („Warten auf die Zuckertüte“ für Bürgerliche Mitte und Konsummaterialisten). Der zweite Kurs stammt aus dem Bereich kulturelle Bildung. Als Weltkulturerbestätte hat Quedlinburg vor allem im historischen und künstlerischen Bereich viel zu bieten. Hier wurde der Kurs „Frischer Wind in alten Mauern“ für die Schnittstelle der Postmateriellen/Moderne Performer/Experimentalisten geplant und durchgeführt.

### **VHS Minden**

Die Volkshochschule Minden ist ein kommunaler Zweckverband der Städte Minden, Porta Westfalica, Petershagen sowie der Gemeinde Hille. Die VHS Minden führt jährlich in fünf Programmbereichen ca. 900 Kurse und Einzelveranstaltungen mit 14.000 Teilnehmern durch, die von fünf hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeitern konzipiert

und geplant, von acht Verwaltungsmitarbeitern administriert und von 260 Dozenten durchgeführt werden. Vor Ort ist die VHS damit der größte Weiterbildungsanbieter von der Universität Bielefeld bzw. überregionalen Bildungs- und Kultureinrichtungen abgesehen gibt es insbesondere für Oberschichtmilieus keine milieuaäquade Bildungs- und Kulturinfrastruktur. Die VHS Minden hat mit den Postmateriellen und Experimentalisten die materiell eher gut ausgestatteten Zielgruppen anvisiert. Für die Zielgruppe der Postmateriellen wurde ein vierwöchiger Englischkurs zum Thema Kunst konzipiert („Let’s talk about art“). Unter dem Titel „präsent“ entwickelte die VHS Minden ein Kursangebot für Experimentalisten, das sich mit verschiedenen Inhalten rund um das Thema (Selbst-)Präsentation beschäftigt.

### **Münchner Volkshochschule**

Mit ungefähr 14.000 Veranstaltungen, rund 200.000 Teilnehmern pro Jahr, 217 Mitarbeitern (davon 90 pädagogische Stellen) und ca. 2.500 Kursleitern stellt die Münchner Volkshochschule (mvhs) das größte kommunale Weiterbildungszentrum in Deutschland dar. Europaweit betrachtet gilt sie als größte öffentlich verantwortete und geförderte Volkshochschule. Dementsprechend genießt die mvhs auch in der ansässigen Stadtbevölkerung einen hohen Bekanntheitsgrad von knapp 90 Prozent (vgl. Tippelt u. a. 2003). In den letzten Semestern konnte die MHVS den negativen Trend zurückgehender Belegungen stoppen und sogar eine Belegungssteigerung von drei Prozent erzielen. Die Münchner Volkshochschule setzte sich zum Ziel, mit Hilfe neu entwickelter bzw. reformulierter Angebote sowohl die Postmateriellen als zentrales, intellektuelles und „zahlungskräftiges“ Milieu als auch die Modernen Performer als trendsetzende und innovative Elite anzusprechen und mit neuen Angeboten an die Einrichtung zu binden. Im Rahmen des Kick-off-Workshops wurde entschieden, die Modernen Performer mit einem innovativen Angebot „Internationales Projektmanagement“ an der Schnittstelle zwischen Beruflicher Bildung und Sprachen anzusprechen; für die Postmateriellen sollte im Sinne einer verstärkten Teilnehmerbindung (Marktdurchdringung) ein bestehendes Angebot „Zeigen, wer ich bin“ aus dem Bereich Persönlichkeitsentwicklung (Thema: Selbstdarstellung) reformuliert und angepasst werden. Ursprünglich sollte ein thematisch und inhaltlich ähnliches Angebot (Titel: „Präsenz und Ausstrahlung“) auf die Belange der Moder-

nen Performer zugeschnitten werden; die Befunde der Produktklinik allerdings signalisierten v. a. im Hinblick auf Räumlichkeiten und Referenten dringenden Überarbeitungsbedarf, der durch die mvhs nicht in diesem Maße gewährleistet werden konnte. Für die Bürgerliche Mitte wurde im Bereich der naturwissenschaftlichen Grundbildung die neue Seminar- und Vortragsreihe „Grundkurs Biologie des Menschen“ (späterer Titel: „Von Genen, Zellen und Gehirnen“) konzipiert.

### **VHS Rhein-Sieg**

Seit dem Jahre 1974 wird die Erwachsenen- und Weiterbildung, die nach dem damals in Kraft getretenen Ersten Weiterbildungsgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen zur Pflichtaufgabe der Kommunen wurde, für die Städte Siegburg und Sankt Augustin und die Gemeinden Much und Lohmar vom Volkshochschulzweckverband Rhein-Sieg durchgeführt. Zusammen mit den bis 1979 hinzugekommenen Orten Eitorf, Hennef, Neunkirchen-Seelscheid, Ruppichterath und Windeck bilden diese Städte und Gemeinden heute den größten VHS-Zusammenschluss im Land Nordrhein-Westfalen. Die VHS Rhein-Sieg hat 2005 zum ersten Mal ein gedrucktes Sommerprogramm herausgegeben. An ca. 60 Veranstaltungen nahmen knapp 500 Menschen teil, genau ein Fünftel davon besuchte erstmalig einen Kurs bei der VHS. Jährlich finden ca. 2.000 Veranstaltungen mit 40.000 Unterrichtsstunden statt. Mit den Postmateriellen sowie den Traditionsverwurzelten hat sich die VHS Rhein-Sieg zweier sehr unterschiedlicher Milieus angenommen. Für die Postmateriellen, eine bereits etablierte, jedoch ausbaufähige Zielgruppe, wurde das Wochenendangebot „Klosterküche und Abteibier“ konzipiert – eine Mischung aus Kurzurlaub, Infotainment (Besuch des mittelalterlichen Weihnachtsmarktes, Klosterführung inklusive Übernachtung, Bierverkostung in historischem Ambiente) und Kochkurs (Einführung in die mittelalterliche Küche). Darüber hinaus wurde für das postmaterielle Zielgruppensegment das Programm „VHS-Exklusiv“ mit zunächst vier Kursen aufgelegt: „Gesund mit den fünf Elementen“, „Pfeil und Bogen – Instrumente der Konzentration und Meditation“, „Powerplay – Zwischen Macht und Ohnmacht“, „Español – curso intensivo“. Für die Traditionsverwurzelten wurde ein EDV-Kurs (Titel: „Computer Lernen leicht gemacht“) entwickelt, der auf die besonderen Weiterbildungsbarrieren dieser Zielgruppe zugeschnitten war.

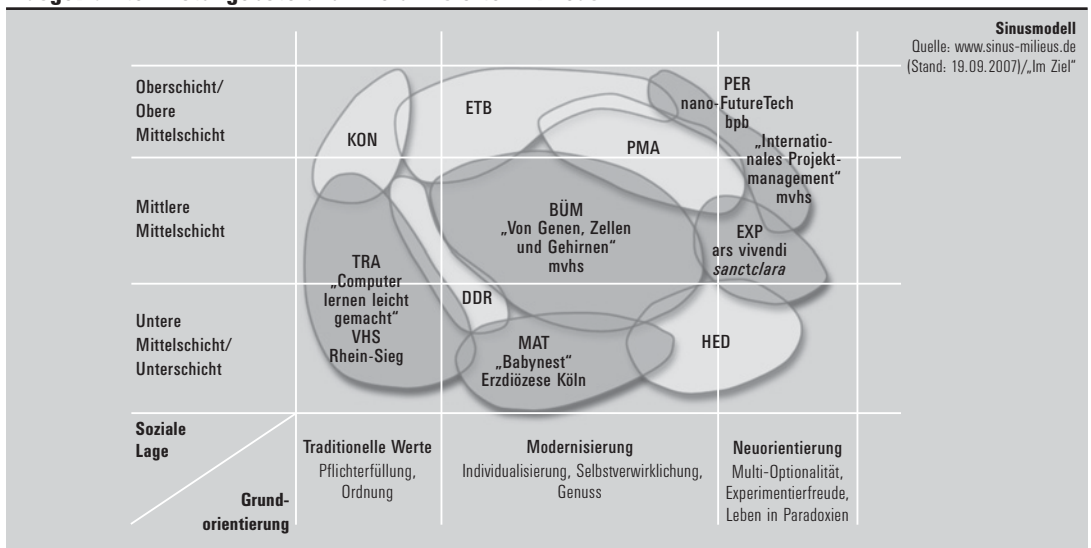
## 2.5 Pilotangebote

Während die Gestaltung mikro- und makrodidaktischer Handlungsfelder ausgewählter Pilotangebote ausführlich sowohl in den Casestudies als auch in den „Angebots-Steckbriefen“ nachgelesen werden kann, soll die ausführliche Diskussion der Milieuspezifik, der Milieupassung sowie der letztendlichen Milieu-Reichweite einzelner Angebote anhand ausgewählter Best-practice-Beispiele erfolgen. Der erläuterte Dreischritt der Angebotsentwicklung (Kap. 2.3) wird an insgesamt sechs Pilotangeboten unterschiedlicher Institutionen durchdekliniert. Für die Auswahl der Best-practice-Beispiele war zum einen ein repräsentativer Querschnitt durch die insgesamt bearbeiteten Milieus, zum anderen aber auch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Formen von Bildungsanbietern handlungsleitend. Wie die folgende Abbildung zeigt, wird der Prozess der Angebotsentwicklung und -erprobung anhand ausgewählter Pilotangebote für die Milieus der Modernen Performer, der Experimentalisten, der Bürgerlichen Mitte, der Traditionsverwurzelten sowie der Konsum-Materialisten nachgezeichnet. Abgebildet werden dabei also die Segmente der traditionellen, der hedonistischen sowie der gesellschaftlichen Leitmilieus ebenso wie die Mainstreammilieus. Es werden gesellschaftliche Leitmilieus wie Benachteiligte angesprochen.

Mit diesen ausgewählten Pilotangeboten sind Volkshochschulen, kirchliche Anbieter wie auch Einrichtungen politischer Bildung berücksichtigt. Während es sich mit „nano-FutureTech“ (bpb), „Internationales Projektmanagement“ und „Von Genen, Zellen und Gehirnen“ (beides mvhs) weitgehend um Innovationen im Sinne von Neuentwicklungen handelt, basieren „ars vivendi“ (*sanctclara*), „Computer lernen leicht gemacht“ (VHS Rhein-Sieg) sowie „Babynest“ (Bildungswerk der Erzdiözese Köln) auf der zielgruppenspezifischen Reformulierung von bestehenden Angebotssegmenten. Weiterhin lassen sich in dieser Auswahl Best-practice-Beispiele für die unterschiedlichsten Themenbereiche finden, an der sich die milieuspezifische Ausgestaltung makro- und mikrodidaktischer Handlungsfelder orientieren muss: Familienbildung (Bildungswerk der Erzdiözese Köln), EDV (VHS Rhein-Sieg), Naturwissenschaften (mvhs), kulturelle Bildung (*sanctclara*) sowie gesellschaftspolitisch-technische Bildung (bpb) und berufliche Bildung (mvhs). Darüber hinaus lassen sich anhand der ausgewählten Beispiele weitere wichtige Erkenntnisse aufzeigen. *sanctclara* bspw. steht für einen umfassenden Prozess der Organisationsentwicklung, der durch das Projekt „ImZiel“ angestoßen wurde. Die Angebote der Münchner Volkshochschule und der Bundeszentrale für politische Bildung zeigen die Wichtigkeit der Passung von Produkt- und Anbie-

Abbildung 4:

### Ausgewählte Pilotangebote und ihre anvisierten Milieus



terimage – insbesondere bei jungen Milieus – auf. Das Beispiel der Erzdiözese Köln wiederum verdeutlicht, wie *ein* Thema für verschiedene Zielgruppen reformuliert und zugänglich gemacht werden kann.

Ausgewählte Best-practice-Pilotangebote, die besonders gut auf die anvisierte Zielgruppe passten und das anvisierte Milieusegment erreichten, werden im Anhang in Form von Steckbriefen zusammengestellt. Auf diese Zusammenstellung kann im Rahmen der Projektdokumentation immer wieder zurückgegriffen werden, um die Erfolgsfaktoren der Implementierung und Verstetigung an Beispielen illustrieren zu können.

---

# 3. Rahmenbedingungen und unterstützende Maßnahmen einer erfolgreichen Implementierung von Milieumarketing

---

Rudolf Tippelt/Jutta Reich/Aiga von Hippel/Günther Frosch/Ulrich Erhardt/Heiner Barz

## 3.1 Milieu(segment)-Zuordnungen: Instrumente und Ergebnisse

---

### 3.1.1 Das Milieumodell als heuristische Typologie

---

Das Milieumodell wird von den Planern als praktikables und tragfähiges Instrument der zielgruppenspezifischen Angebots- und Programmplanung wahrgenommen. Wie zahlreiche Workshops parallel und im Anschluss an „ImZiel“ in den unterschiedlichsten Weiterbildungseinrichtungen eindrucksvoll zeigen, können (neuartige) Angebote mit der Hilfe des Milieumodells in ihren verschiedenen didaktischen Handlungsfeldern sehr spezifisch geplant und an den Interessen und Bedürfnissen einer Zielgruppe ausgerichtet werden. Auch aus Sicht der Kursleiter bietet das Modell Orientierung im Hinblick auf die Vielzahl der Teilnahmemotive und -barrieren, wie Pilote zur Kursleiterfortbildung im BZ Nürnberg oder der Münchner Volkshochschule verdeutlichen konnten. Dabei fungiert das Modell als heuristische Typologie, mit der konkrete Milieus anvisiert werden. Dass in der Praxis dann, wie sich empirisch im Projektverlauf erwiesen hat, letztendlich Milieusegmente, d. h. auch benachbarte Milieus, erreicht werden, bestätigt bekannte Marketing Erfahrungen. Dieser Befund trägt der so genannten „Unschärferelation“ des Milieumodells als Zielgruppeninstrument Rechnung: Die Zugehörigkeit zu Milieugruppen lässt sich nicht definitiv abgrenzen, die Grenzen zu benachbarten Milieus sind fließend. Die Integration mehrerer, benachbarter Milieus in ein und dasselbe Weiterbildungsangebot entspricht bildungspolitischen und zudem genuin erwachsenenpädagogischen Vorstellungen der Etablierung eines Austausches zwischen

unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilgruppen und wirkt dem Vorwurf der Segmentierung und Segregierung durch eine milieuspezifische Angebotsplanung und -gestaltung entgegen. Neben der Aufgabe, soziale Milieus und hierbei auch bildungsferne Gruppen spezifisch anzusprechen, bleibt jedoch auch die spannende Herausforderung an die Weiterbildung, milieübergreifende Erfahrungsräume anzubieten. Wenn es gelingt, Themen und Formate zu finden, die mehrere Milieus ansprechen, ist dies als ein besonderer Beitrag der Weiterbildung zu sehen, die soziale Integration und kulturelle Partizipation in der Gesellschaft zu fördern (vgl. auch Tippelt/von Hippel 2005b). Die Unterschiedlichkeit milieuspezifischer Ansprüche, Bedürfnisse und Interessen verdeutlicht jedoch auch, dass im sozialen Raum relativ weit auseinander liegende soziale Milieus nicht mit *einem* Weiterbildungsangebot gleichzeitig bedient werden können. So ist es nahezu auszuschließen, Angehörige moderner und gleichzeitig Vertreter traditioneller Milieus mit ein und demselben Weiterbildungsangebot anzusprechen und zufrieden stellen zu können. Dies gilt ebenso für die „Trennlinien“ nach der Schichtzugehörigkeit: Vertreter von Unterschichtmilieus und Vertreter von gesellschaftlichen Leitmilieus sind – nach unseren Erfahrungen – in den seltensten Fällen gemeinsam in Veranstaltungen integrierbar. Zu weit auseinander liegen die Erwartungen an nahezu alle didaktischen Handlungsbereiche – an Dozenten, Lernkontexte, Methodik bis hin zu zeitlichen und preislichen Arrangements. Dennoch gibt es Milieus, die eher bereit sind, in einer heterogenen Teilnehmerschaft gemeinsam zu lernen. Dies trifft zum Beispiel eher auf die Postmateriellen zu als auf die Modernen Performer.

### 3.1.2 Methoden und Instrumente der Milieu- und Milieusegmentzuordnung

Für eine Milieu- bzw. Milieusegmentzuordnung können mehrere Wege mit jeweils unterschiedlichem Aufwand und unterschiedlichen Zielrichtungen eingeschlagen werden. Innerhalb des Projekts „ImZiel“ wurden drei verschiedene Zugänge zur Milieudiagnose erprobt: eine Milieusegmentzuordnung via Fragebogen (1), die (mündliche) Lebensweltexploration (2) sowie der Zugang über geschultes hauptamtlich pädagogisches Personal (3).

Eine Milieusegmentzuordnung kann über eine vergleichsweise geringe Anzahl von Items innerhalb eines Fragebogens erfolgen. Ziel ist hier nicht die exakte Milieubestimmung, sondern vielmehr eine Verortung in Milieusegmenten (vgl. Kap. 4.4.1), um einen ungefähren Überblick über die Zusammensetzung der Teilnehmerschaft zu erhalten. In Anlehnung an die Milieukonstruktion von Schulze (1992, vgl. auch Kirchberg 2004) fließen in die Milieusegmentzuordnung Fragen zu wichtigen soziodemografischen und sozioökonomischen Variablen ebenso ein wie eine Erhebung grundlegender Freizeitinteressen und alltäglicher ästhetischer Vorlieben und Ablehnungen. Erstere umfassen neben Alter, Geschlecht, Berufs- und Erwerbsstatus schulische und berufliche Bildungsabschlüsse, aktuelle berufliche Tätigkeiten sowie die erlernten Berufe der Elterngeneration. Sehr aufschlussreich, aber von einer starken Tendenz der Nichtbeantwortung betroffen, ist auch die Frage nach der Höhe des Haushaltseinkommens. Um neben einer schichtspezifischen Einordnung auch einen Überblick über Lebensstil und grundlegende Wertorientierungen zu erreichen, wurden im Kurz-Screening-Bogen zusätzlich einige der zentralen „Milieubausteine“ (vgl. Kap. 1.1.) thematisiert: Hier fanden Fragen zur Medianutzung (Internet, TV, Zeitschriften/Zeitungen) ebenso Berücksichtigung wie die Exploration des Freizeitverhaltens, des ehrenamtlichen Engagements sowie der Gestaltung des „Traumurlaubs“. Auf der Basis dieser Informationen lässt sich – unter Kenntnis von und Abgleich mit ausführlichen Milieucharakteristika (vgl. z. B. Barz/Tippelt 2007a) – bereits eine vergleichsweise verlässliche Milieusegmentzuordnung erreichen.

Eine nahezu exakte Milieudiagnose ermöglicht das Instrument der Lebensweltexploration, das i. d. R. in Form eines Interviews einen Großteil

der Einstellungen zu relevanten Alltagsbereichen (vgl. Kap. 1.1.) erfasst. Dieses Verfahren ist nicht nur zeitlich in Durchführung und Auswertung relativ aufwändig, sondern setzt auch eine umfassende Kenntnis zentraler Milieucharakteristika sowie grundlegende Kompetenzen im Bereich der Interviewdurchführung voraus. Gewöhnlich werden bei der Lebensweltexploration die Aspekte Alltagsleben, Beruf, Haushalt, Freizeitinteressen, Freizeitmotive, soziales Netzwerk sowie Grundorientierung und Lebensphilosophie („Was glauben Sie: Worauf kommt es im Leben an? Was ist Ihnen persönlich besonders wichtig?“) berücksichtigt (vgl. auch Barz 2000). Die Dauer der Lebensweltexploration bewegt sich zwischen 30 und 45 Minuten pro Gespräch, die Auswertung nach dem Gespräch sollte stets – um die Objektivität zu erhöhen – von mindestens zwei Personen erfolgen, die unabhängig voneinander eine Milieuzuordnung treffen.

Diese Art der Milieuverortung eignet sich innerhalb des Angebots- und Programmplanungsalltags allerdings nur für exemplarische Erhebungen und Übersichten. Sinnvoller ist es dagegen, eine intensive Auseinandersetzung von hauptamtlichen Mitarbeitern und insbesondere Kursleitern mit dem Milieumodell sowie Verfahren der Lebensweltexploration zu fördern. Durch den direkten und i. d. R. länger andauernden Kontakt der Kursleiter zum Teilnehmerfeld ist – nach einiger Übung – zumindest eine ungefähre Verortung der Teilnehmerschaft möglich, wie sich bereits ansatzweise im Kontext einiger Fallbeispiele von „ImZiel“ gezeigt hat (bspw. Ökumenisches Bildungszentrum *sancti clara*, Münchner Volkshochschule, Bildungswerk der Erzdiözese Köln).

Über die konkrete Teilnehmerschaft hinausgehend ist es selbstverständlich interessant, die Milieustruktur vor Ort im Sinne einer *regionalen Milieulandkarte* einschätzen zu können. Eine Möglichkeit, ganze Stadtteile bis hin zu einzelnen Straßenzügen milieuspezifisch zumindest ungefähr zu verorten, ergibt sich über das Instrument der „MOSAIC-Milieus“, das zunehmend unterstützend zur Regionalentwicklung und Städteplanung eingesetzt wird (z. B. Hansestadt Bremen, Bonn, Augsburg) sowie zum Geomarketing. MOSAIC-Milieus verknüpfen das mikrogeografische Programm „MOSAIC“ mit dem Zielgruppenkonzept sozialer Milieus. Ziel ist es, Haushalte in einer bestimmten Region/Stadt nicht nur nach sozio-



demografischen, sondern auch nach psychografischen Merkmalen differenzieren zu können. Zur Erhebung von MOSAIC-Daten werden i. d. R. einige tausend Interviews zu Grunde gelegt, die mit statistischen Daten auf Gemeinden-, Straßenabschnitts- und Haushaltsebene kombiniert werden. Dabei werden geografische, demografische sowie ökonomische Informationen in einer Datenbank zusammengefasst – was unter Datenschutzgesichtspunkten durchaus kritisch diskutiert werden kann. Die MOSAIC-Milieus wurden durch SINUS Sociovision, Heidelberg, sowie microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH, Neuss, entwickelt (vgl. auch Sinus Sociovision 2005).

Für größere Forschungsprojekte wird häufig der so genannte „Milieuindikator“ eingesetzt, der aus 42 Items besteht und innerhalb einer telefonischen oder schriftlichen Befragung zur Erfassung grundlegender Wertorientierungen und Einstellungen herangezogen wird. Die Milieudiagnose über dieses Instrument gilt als nahezu exakt, wobei sich allerdings das Marktforschungsinstitut SINUS die Auswertung und Clusterung der Daten vorbehält; der Auswertungsschlüssel wird nicht nach außen gegeben. Methodisch sinnvoll und finanziell rentabel ist der Einsatz eines Milieuindikators ab einer Fallzahl von ca. 1.000 Fragebögen/Interviews.

Einen sinnvollen und praktikablen Weg der Milieu- und neuen Zielgruppenorientierung sehen wir in der Schulung und Fortbildung des pädagogischen Personals im Rahmen des Qualitätsmanagements von Weiterbildungseinrichtungen sowie in der Kombination der Möglichkeiten der Milieu(segment)zuordnung, wie in Kapitel 3.3 näher erläutert wird.

Die erfolgreiche und nachhaltige Einführung von Zielgruppen-Marketing in Einrichtungen der Erwachsenenbildung hängt allerdings nicht nur von der soeben diskutierten Praxistauglichkeit, Praktikabilität und grundsätzlichen Leistungsfähigkeit des zu Grunde liegenden Modells sozialer Milieus ab. Maßgeblich beeinflusst wird eine dauerhafte Implementierung auch von der Art und Weise, wie das Konzept in Institutionen rezipiert, verarbeitet, evaluiert und „vergemeinschaftet“ wird. Die Einführung von Milieumarketing ist demnach unauflöslich mit den Prinzipien strategischer Organisationsentwicklung verbunden, wie im Folgekapitel näher beleuchtet wird.

## 3.2 Institutionelle Voraussetzungen und Organisationsentwicklung

### 3.2.1 Implementierung von Milieumarketing im Rahmen der Organisationsentwicklung

Manche Veränderungsbemühungen, dies lehren ernüchternde Erfahrungen vieler Volkshochschulen in den vergangenen Jahren, greifen zu kurz, um bei der Einführung von Zielgruppen-Marketing zu reüssieren. Etwa ein einmaliger Vortrag für Dozenten zum Thema „Milieu-Marketing“ durch einen externen Experten ist ebenso unzureichend wie die Anschaffung fertiger „Methodensets“, verbunden mit dem Appell an die Dozenten, es Wirtschaft, Politik und Medienwelt endlich gleichzutun und Programme/Produkte „zielgruppenorientiert“ an den Mann/die Frau zu bringen. Solche entweder theorielastigen oder aktionistischen Veränderungsbemühungen bleiben meist punktuell und finden keinen Anschluss an tägliche Arbeitsroutinen. Auch über den Sektor der Weiterbildung hinausgehend ist zu vermuten, dass insgesamt mehr als zwei Drittel aller Veränderungsprojekte scheitern – und zwar nicht zuletzt an der mangelnden Einbeziehung der betroffenen Organisationsmitglieder (vgl. von Rosenstiel 2003). Neben den häufig angeführten Misserfolgsk Faktoren der engen Finanzierung, einer hohen Arbeitsbelastung und starkem Erfolgsdruck liegt eine weitere entscheidende Ursache dieser unzureichenden Veränderungsbemühungen im Unterschätzen der Komponente Organisationsentwicklung und ihrer Erfolgsbedingungen (vgl. auch Dietrich 2002).

Ungeachtet der aktuellen Vielzahl von Definitionen lässt sich das Konzept der Organisationsentwicklung insgesamt als geplante Veränderungsstrategie unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen verstehen. Ziel ist es einerseits, die Leistungsfähigkeit der Organisation voranzutreiben und andererseits, die Entfaltung der Organisationsmitglieder zu ermöglichen (vgl. von Rosenstiel 2003). Organisationsentwicklung setzt dabei die Bereitschaft und Fähigkeit der Organisationsmitglieder voraus, die Situation (objektiv) zu kennen und optimal zu gestalten. Veränderungsmaßnahmen sind insbesondere dann als erfolgreich anzusehen, wenn die Betroffenen – im Kontext von Bildungseinrichtungen also pädagogisches Personal, Verwaltungskräfte, Kursleiter, ggf. auch Aufsichtsgremien und Träger – rechtzeitig über die

Veränderungsmaßnahmen informiert werden und in einem ausreichenden Maße vorab und während der Veränderungsmaßnahme Fortbildungsmaßnahmen angeboten werden (vgl. Schäffter 1995). Eine Schlüsselrolle kommt sicherlich den höheren Hierarchieebenen bzw. der Einrichtungsleitung zu, da diese Veränderungsmaßnahmen nicht nur unterstützen, sondern auch klar die Verantwortung dafür übernehmen müssen. Als zentraler Erfolgsfaktor von Veränderungsbemühen obliegt es der Leitung von Bildungseinrichtungen, „Verstehensgelegenheiten und Möglichkeitsräume für Veränderungen“ für alle Beteiligten, bspw. in Form von Workshops, Supervision, Fachvorträgen u. a. herzustellen (Dollhausen 2006, S. 13). Als Kennzeichen lernender Organisationen, die einen Wandel positiv gestalten können, gelten folgende Verhaltensweisen insbesondere auf der Leitungsebene: das Infragestellen von Regeln und Konventionen (1), die Offenheit für Experimente, etwa durch Analogiebildung oder Adaption von Lösungsmöglichkeiten (2), die aktive Suche nach Ideen (3), die Toleranz von Fehlern und Unsicherheiten (4) sowie die Akzeptanz von Unwägbarkeiten in Übergangsphasen (5) (vgl. Dollhausen 2006).

Diese Charakteristika lernfähiger und damit veränderungsbereiter Einrichtungen können allen „ImZiel“-Kooperationspartnern zugeschrieben werden, die in Form hierarchieübergreifender „Innovationsteams“ neue – Erfolg versprechende, aber durchaus auch Unwägbarkeiten bergende – Wege der Angebots- und Programmplanung beschritten und bereit waren, eingespielte Alltagsroutinen zugunsten der Milieuperspektive aufzuweichen. Aus den Erfolgen und Erfahrungen dieser Weiterbildungseinrichtungen lassen sich konkrete Voraussetzungen ableiten, die gegeben sein müssen, um zu einer tatsächlichen Implementierung von Zielgruppen-Marketing in Weiterbildungseinrichtungen zu gelangen.

#### 3.2.2 Erfolgsfaktoren der Implementierung

Die mittlerweile vorliegenden Erfahrungen zeigen, dass folgende fünf Voraussetzungen von entscheidender Bedeutung sind. Umgekehrt stellte sich in den gescheiterten Fällen heraus, dass just diese Eigenschaften entweder fehlerhaft waren oder vernachlässigt wurden:

- Problembewusstsein in der Führungsspitze,
- die Notwendigkeit externer Unterstützung,
- Aufbau eines internen Innovationsteams und Einbeziehung aller Beteiligten,
- Entwicklung von zwei bis drei milieuspezifischen Pilotangeboten,
- Wettbewerb und Lernen im Netzwerk von „Pionier-Institutionen“.

#### **Problembewusstsein in der Führungsspitze**

Am Anfang erfolgreicher Organisationsentwicklungs-Prozesse steht ein starker Impuls durch die Leitung einer Institution zu Verbesserungen/Veränderungen. Mit anderen Worten: Die Leitung einer Institution kommuniziert deutlich an ihre Mitarbeiter, dass die Zustände sich spürbar und sichtbar verbessern müssen, weil sie sonst existenzgefährdend werden und zudem größtenteils „hausgemacht“ sind, v. a. durch eine mangelhafte Marketingkonzeption. Fehlt in der Führung einer Institution dieses Bewusstsein und das damit verbundene *commitment* gegenüber den Mitarbeitern, scheitern früher oder später alle Veränderungsbemühungen. Ein solcher Mangel an „sense of urgency“ zeigt sich bei manchen Volkshochschulleitern auch in einem vorschnellen Aktionismus („Wir machen ab morgen Zielgruppen-Marketing“) oder an einem Sich-überreden-Lassen durch externe Marketing-Experten („Die machen das für uns“) oder an dem Herunterspielen der „Bringschuld“, der Institutionen intern faktisch nachkommen müssen, um den anstehenden Paradigmenwechsel von der Angebots- zur Zielgruppenorientierung zu schaffen.

#### **Die Notwendigkeit externer Unterstützung**

Eine zweite wichtige Erfolgsbedingung bei der Einführung von Zielgruppen-Marketing ist die Hinzuziehung externer Expertise in den Bereichen „pädagogisches Milieuwissen“ und „Organisationsentwicklung“. Diese Expertise muss durch die Leitung einer Institution beschafft werden und ermöglicht einen möglichst neutralen, ohne „Betriebsblindheit“ getrübbten, analytischen Blick. Externe Berater sind im Allgemeinen weniger den organisationsinternen Zwängen unterworfen, sind „freier“, können mehr riskieren und sind meist vor allem im Bereich Organisationsentwicklung besser ausgebildet als internes Personal. Externe Berater wirken dabei jedoch nicht im herkömmlichen Sinne als „die Experten von außen“, sondern vielmehr als „Hebammen“ und Faszilitatoren (Unterstützer, Erleichterer). Sie begleiten den In-

novationsprozess in den Weiterbildungsinstitutionen mit dem Ziel, dem internen Innovations-Team zu einer systematischen Kompetenzentwicklung (Milieuwissen, Instrumente und Methoden sowie Change Management) im Bereich Zielgruppen-Marketing zu verhelfen.

In jedem Fall muss vermieden werden, dass Führung und Mitarbeiter der Institution die Verantwortung für das Gelingen des Veränderungsprozesses an die externe Beratung (Universitäten oder „Consultants“) übergeben. Vielmehr müssen sie konsequent den *driver's seat* des Prozesses übernehmen und sich dessen auch bewusst sein.

### **Aufbau eines internen Innovationsteams und Einbeziehung aller Beteiligten**

Eine dritte Bedingung zur Einführung von Zielgruppen-Marketing liegt in der Bildung eines institutionsinternen Innovationsteams, das gleichsam als „Träger der Innovation“ fungiert und sich gezielt die „attitudes, tools and skills“ für ein zielgruppenorientiertes Marketing aneignet (Instrumente für Diagnose, Gestaltung, Erprobung und Evaluation), mit dem Ziel, diese später in andere Bereiche der eigenen Institution zu transferieren. Aufgabe des Innovationsteams ist demnach auch die interne Kommunikation, d.h. über die Implementierung – bspw. über die Ergebnisse einer Produktklinik – in allen Fachbereichen zu informieren (z.B. in Fachbereichssitzungen). Bei Fortschreitung der Implementierung wird auch die Fortbildung von Multiplikatoren zunehmend wichtiger. Die Implementierung von Milieumarketing kann letztlich nur erfolgreich sein, wenn über das Innovationsteam hinaus hauptamtlich pädagogische Mitarbeiter und Dozenten – aber auch die Verwaltung – miteinbezogen werden und es bei allen Beteiligten zu einer „Veralltäglichen“ des Milieuansatzes kommt. Ein belastbares Innovationsteam sollte idealtypisch aus insgesamt vier Personen bestehen, zusammengesetzt aus zwei Bereichsleitern verschiedener Fachbereiche, einer Leitungsperson sowie einer Person aus dem Marketing. Dabei kann es jedoch auch sinnvoll sein, mehr als zwei Fachbereiche zu integrieren. Die Leistungsfähigkeit eines Innovationsteams hängt dabei entscheidend von dieser „richtigen“ Konstitution, aber auch von der Stärke seiner Führung und nicht zuletzt von seiner Lernfähigkeit und Rolle als Multiplikator in der Institution ab.

### **Beschränkung auf zwei bis drei Pilotangebote**

Eine weitere Erfolgsbedingung ist die anfängliche Begrenzung des Innovationsfeldes auf zwei bis drei Pilotangebote. Nicht gleich alle Programmbeiriche, sondern zunächst nur ein paar Veranstaltungsangebote werden in Verantwortung des Innovationsteams, unterstützt durch externe Expertise, milieuspezifisch entworfen, in Produktkliniken getestet, bearbeitet, beworben, implementiert, evaluiert und dokumentiert. Durch dieses exemplarische Lernen an „Pilotprodukten“ eignet sich die Institution sukzessive Milieumarketingtools an und lernt, sich selbst zu verändern.

### **Wettbewerb und Lernen im Netzwerk von „Pionier-Institutionen“**

Ein weiterer Erfolgsfaktor auf dem Weg zur Einführung von Zielgruppen-Marketing ist die Mitarbeit der jeweiligen Institution in einem entsprechenden Netzwerk. Zahlreiche Weiterbildungsanbieter, unterwegs zur Einführung von Zielgruppen-Marketing, beginnen sich gegenwärtig, wenn auch erst informell, zu vernetzen (z.B. in Form von Lernpartnerschaften). Ziel eines solchen Netzwerkes ist es, sich gegenseitig in der Umsetzung von „Zielgruppen-Marketing“ zu unterstützen. Im Einzelnen ermöglicht das Netzwerk:

- einen strukturierten Austausch von Erfahrungen und Ideen,
- ein Voneinander-Lernen und Sich-Inspirieren,
- die gegenseitige Unterstützung im Umgang mit Hindernissen,
- die Veröffentlichung von Best-practice-Beispielen,
- die Schaffung eines produktiven Wettbewerbs.

Im Rahmen von „ImZiel“ dienten verschiedene Institutionentreffen der Vernetzung der Kooperationspartner, u. a. auch die bundesweite Marketingtagung in der Lernenden Region Tölzer Land. Aber auch regionale Kooperationen können für die Implementierung von Milieumarketing wichtig sein (vgl. Kap. 5).

### **3.2.3 Nachhaltige Implementierung von Zielgruppenmarketing**

Wie können – aus den Erfahrungen des Projekts „ImZiel“ heraus – in Weiterbildungsinstitutionen ausreichend Energie und Bereitschaft für Verän-

derungen sichergestellt werden? Natürlich gibt es die Option, fehlenden Veränderungswillen durch äußeren Zwang, Anordnungen und Sanktionsdrohungen hierarchisch durchzusetzen. Für das Management ist diese Top-down-Strategie jedoch äußerst mühsam und risikobehaftet. Die Folgen sind höhere Kontrollkosten, geringere Nachhaltigkeit bei nachlassendem Druck und die Entstehung von administrativen Verzögerungsprozessen, die Veränderungen erschweren und letztendlich ausbremsen können.

Als strategische Denk- und Entscheidungshilfe kann bei dieser Frage die „Energie-Formel“ dienen, die der amerikanische Organisationspsychologe Richard Beckhard unter Bezugnahme auf David Gleicher entwickelt hat (vgl. Beckhard 1998). Demnach kann man den Begriff „Energie“ mit der „Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung“ umschreiben und diesen wie folgt aufschlüsseln:

$$C = (abd) > x$$

- C = die Veränderungsenergie
- a = der Grad des Leidensdrucks und der Nachdenklichkeit in Bezug auf den Status quo
- b = der klare oder geäußerte erwünschte Zustand
- d = die ersten praktischen Schritte in Richtung auf den gewünschten Zustand
- x = die „Kosten“ der Veränderung

Die Veränderungsenergie in einer Organisation ist dann ausreichend, wenn die kombinierte Wirkung der Faktoren a, b und d deutlich höher ist als x. Das bedeutet: Damit Veränderung stattfinden und Engagement dafür entstehen kann, muss genügend Unzufriedenheit mit dem jetzigen Status quo vorhanden sein, damit auch Energie zur Veränderung mobilisiert wird. Die Aufgabe lautet hier, für die Notwendigkeit einer Veränderung in der Organisation Bewusstsein zu schaffen. Außerdem muss es eine klare Vorstellung davon geben, wie die gewünschte Situation aussehen soll, wenn die Veränderung einmal erfolgreich umgesetzt ist (Ziel und Vision). Dabei sollten die Beteiligten natürlich möglichst über eine gemeinsame Vorstellung verfügen, um an einem Strang zu ziehen. Schließlich sind erste praktische und sichtbare Maßnahmen auf dem Weg zur gewünschten Veränderung hilfreich, um das nötige Momentum in einer Organisation zu erzeugen (statt große Pläne

und Konzepte zu entwerfen, die dann gemeinsam tot diskutiert werden).

Auch die materiellen und emotionalen Kosten einer Veränderung spielen eine wichtige Rolle bei der Entstehung oder Lähmung von Veränderungsenergie. Fast jeder Veränderungsprozess in Organisationen kennt Gewinner und Verlierer; es gilt die potenziellen Verlierer (z. B. durch Aufgabe von Privilegien und Sicherheiten, erhöhter Leistungs- und Kontrolldruck) soweit wie möglich zu „entschädigen“ und zu „versöhnen“.

a, b, d und x bieten demnach mögliche Aktionsfelder, um z. B. die eigene Fort- und Weiterbildungsorganisation für einen Veränderungsprozess wie z. B. die Einführung von Zielgruppen-Marketing zu stimulieren. Dabei gilt es a, b und d zu erhöhen und x möglichst abzusenken.

Auf der Grundlage dieser Formel lassen sich mit Blick auf die erfolgreiche Einführung von Zielgruppen-Marketing in Weiterbildungsinstitutionen insgesamt vier Leitfragen für Aktionsfelder ableiten, die im Folgenden um Lösungsvorschläge aus dem Projekt „ImZiel“ ergänzt sind.

*Wie kann die „Nachdenklichkeit“ (a) der Mitarbeiter zur gegenwärtigen Situation (sinkende Teilnehmer-Zahlen, Grenzen der herkömmlichen Angebotsorientierung, Konkurrenz durch private Anbieter oder Firmen etc.) erhöht werden?* Im Rahmen von „ImZiel“ wurden bspw. hier innerhalb der Kick-off-Workshops je nach Ausgangslage der Institution Konkurrenzfeldanalysen vorgestellt sowie das Image der eigenen Institution mit dem der konkurrierenden Einrichtungen verglichen und in einem Schema verortet. Eine weitere Möglichkeit bieten Kundenbefragungen – auch in kleinerer Form – und anschließende Diskussion zentraler Befunde derselben. Als besonderer „Aha-Effekt“ überzeugte der Vergleich des eigenen Angebotsprofils und der Marketingstrategie mit dem anderer Weiterbildungsinstitutionen. Zur Anregung von Reflektionsprozessen dienten auch die Selbstverortungen der Mitarbeiter im Milieumodell. Die daraufhin oftmals festgestellten Diskrepanzen zwischen eigener Milieuzugehörigkeit und Milieuzugehörigkeit der Adressaten und Teilnehmer sowie die Erkenntnis, welche Milieus bisher nicht erreicht wurden, führten zum Überdenken der Umsetzbarkeit des Anspruchs „alle“ zu erreichen.

Wie kann der gewünschte Zustand (b) – Einführung von Zielgruppen-Marketing oder bessere Marktdurchdringung bzw. -erschließung je nach Marktfeldstrategie – den Mitarbeitern möglichst transparent und überzeugend vermittelt werden? Die Innovationsteams im Rahmen von „ImZiel“ formulierten hier anschauliche und klare Marketingziele, die mit den Pilotangeboten erreicht werden sollten. Als sehr Erfolg versprechend erwies sich darüber hinaus die Kooperation mit anderen Bildungsanbietern, die bereits seit Längerem erfolgreich mit dem Milieuansatz arbeiten. So organisierte z. B. das Bildungszentrum Nürnberg einen Workshop zum Thema Milieumarketing in Kooperation mit der VHS Regensburg, die den Milieuansatz bereits seit Längerem erfolgreich bei der Angebots- und Programmplanung einsetzt. Als hilfreich erwies sich darüber hinaus der Erfahrungsbericht eines Mitarbeiters von SINUS Sociovision zu Einsatz und Wirksamkeit von Milieumodellen in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes (Workshop in Köln).

Wie kann der Veränderungswunsch in ersten Schritten (d) für die Belegschaft sichtbar gemacht werden? Möglich wären hier etwa Informationsveranstaltungen für Kursleiter oder auch kleinere Workshops mit der Möglichkeit, sich in das Milieumodell einzuarbeiten – wie dies bspw. in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Volkshochschulverband für Kursleiter bayerischer Volkshochschulen konzipiert und durchgeführt wurde. Weiterhin ermöglichen ganz konkrete Pilotprojektbeschreibungen im Rahmen von „ImZiel“ die Entwicklung von konkreten Pilotangeboten sowie einen sichtbaren Schritt in Richtung Veränderung. Darüber hinaus können interne Newsletter regelmäßig die Mitarbeiter über den Stand der Implementierung informieren. Erste Erfolge und Erfahrungen können den Mitarbeitern den Mehrwert des Zielgruppen-Marketings, aber auch die Herausforderungen aufzeigen. Eine Aufnahme von Milieumarketing in Qualitätsmanagement-Prozesse bzw. in das Leitbild einer Institution markiert eine sichtbare Richtung in Bezug auf die Zielgruppenorientierung.

Wie können die Verluste der „Verlierer“ so minimiert werden, dass ihr Widerstand geringer wird? Wie können finanzielle, personelle und emotionale Übergangskosten für die Organisation reduziert werden? Welche Anteile des Bestehenden (z. B. der herkömmlichen Art von Angebotsori-

entierung) können beibehalten werden? Vorbehalte gegenüber dem Milieuansatz zeigten sich z. B. in der Vertretung des Anspruchs „für alle da zu sein“ und niemanden ausschließen zu wollen sowie in einer Abwehr von „Schubladendenken“. Durch Reflektionsprozesse, bei denen zu den bisherigen Teilnehmern gehört, wurde jedoch oft erkannt, dass nicht alle Milieus gleich „gut“ von einer Institution erreicht werden und man durch die bisherige – nicht speziell zielgruppenorientierte – Planung implizit auch Adressaten ausgeschlossen hat. Dabei liegt der Mehrwert des Milieuansatzes gerade darin, durch zielgruppenorientierte Planung Bildungsnahe wie Bildungsferne spezifischer ansprechen zu können. Im Kontext von „ImZiel“ hat sich deutlich herausgestellt, dass eine milieuorientierte Angebots- und Programmplanung die Orientierung an „herkömmlichen“ Zielgruppen keineswegs ersetzen kann und soll. Milieuorientierung ermöglicht „lediglich“ einen differenzierteren Blick auch auf herkömmliche Zielgruppen und stellt vergleichsweise konkrete Tools und Handlungsmöglichkeiten für die Angebots- und Programmplanung bereit. Gleichzeitig stellt es eine Herausforderung dar neben anderen Projekten (z. B. EFQM, Organisationsentwicklungs-Prozesse) und bei Einsparung von Personalkosten die Implementierung des Milieumarketings weiter zu verfolgen.

Insgesamt zeigen die ermutigenden und wegweisenden Erfahrungen des Projekts „ImZiel“, dass die erfolgreiche Einführung von Zielgruppen-Marketing zwar einerseits an die Leistungsfähigkeit des zu Grunde liegenden Modells sozialer Milieus gebunden ist, seine langfristige institutionelle Implementierung und Verankerung in Weiterbildungsinstitutionen jedoch entscheidend von der Implementierung einer nachhaltigen Organisationsentwicklung abhängt. Wichtiger Bestandteil ist selbstverständlich die konsequente Einbindung der Mitarbeiter und Dozenten etwa im Zuge der Qualitätssicherung und Kompetenzentwicklung.

### 3.3 Qualitätssicherung und Kompetenzentwicklung: Der Dozent aus Sicht der Teilnehmer

Die Qualitätsdebatte wird seit vielen Jahren in der Erwachsenenbildung geführt (vgl. bspw. Hartz/Meisel 2004). Nach Qualifizierungsoffensiven für Erwachsenenbildner in den 1980er

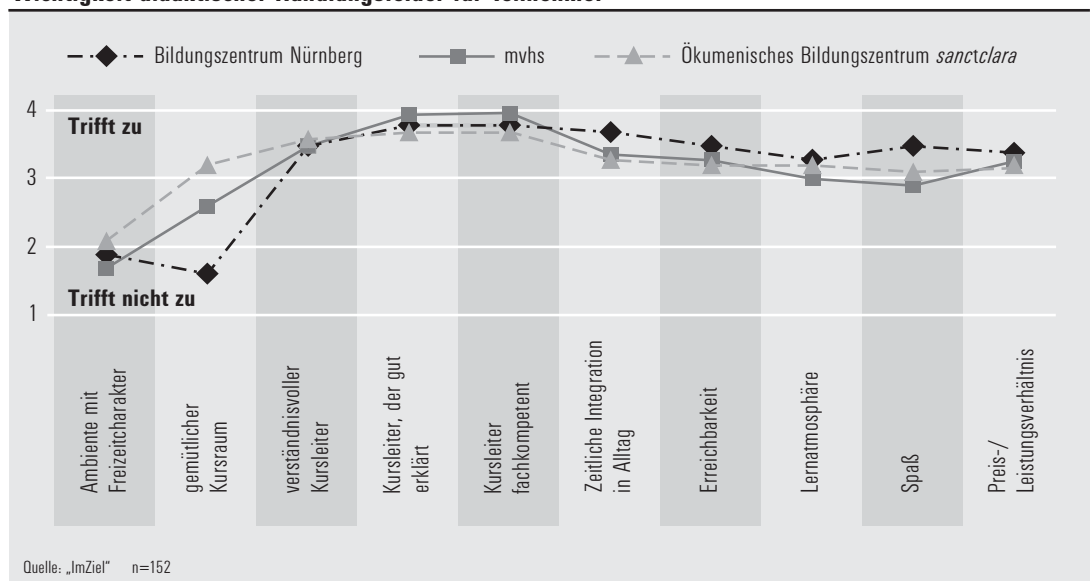
Jahren und in den neuen Bundesländern in den 1990er Jahren (vgl. Emminger u.a. 2001) werden Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der Weiterbildung – eng verknüpft mit Professionalisierungsanstrengungen – diskutiert (vgl. Meisel 2002). Dabei zielen viele Konzepte auf die Qualitätsvorstellungen von Mitarbeitern ab. Die Hinwendung zu Qualitätskonzepten, die sich auf Weiterbildungsteilnehmer und Kursleiter beziehen, ist relativ neu. Dabei gehen diese neuen Qualitätskonzepte davon aus, dass Qualität neben eher objektiven auch subjektive Aspekte beinhaltet: Man kann hier von „angemessener Qualität“ sprechen, deren Angemessenheit sich vom Lernenden her bestimmt (vgl. Ehses/Zech 2002, S. 118).

Für die Konstruktion von Qualität aus Sicht der Teilnehmer sind vor allem die Kursleiter zentral, da sie – anders als die Planer – in direktem Kontakt zu diesen stehen. Aus diesem Grund ist eine Förderung ihrer Teilnehmerorientierung von besonderer Relevanz. Kursleiter sind darüber hinaus für die Profilbildung einer Weiterbildungseinrichtung und für den Aufbau einer gelingenden Teilnehmerbindung von Bedeutung (vgl. Bastian 2002). Bei einer Befragung unter verschiedenen Akteuren (pädagogischen Mitarbeitern, Kursleitern, VHS-Teilnehmern) wurde die zentrale Rolle

des Kursleiters als Qualitätsmerkmal aus Sicht der Teilnehmer deutlich: fachlich, didaktisch und methodisch kompetente Kursleiter sind aus Perspektive der Kunden neben der Angebotsvielfalt das zentrale Qualitätskriterium, erst danach folgen günstige Gebühren und die Räumlichkeiten (vgl. Loibl 2003, S. 83). Aus Perspektive der Kursleiter in der genannten Studie bedeutet Qualität vor allem Angebotsvielfalt und eine gute Kommunikation zwischen den hauptamtlichen Mitarbeitern des Trägers VHS und den Kursleitern (vgl. ebd., S. 85 f.). Die Kursleiter äußern großes Interesse an der Kommunikation mit den Fachbereichsleitern und auch mit anderen Kursleitern. Aus Sicht der befragten hauptamtlichen Mitarbeiter sind zentrale Qualitätskriterien die Kundenorientierung, Angebotsvielfalt und motivierte Mitarbeiter (vgl. ebd., S. 88). Das gemeinsame Ziel der Teilnehmer- und Adressatenorientierung könnte hauptamtliche Mitarbeiter und Kursleiter z. B. in Qualitätszirkeln zusammenbringen und das Qualitätskriterium der Kommunikation zwischen ihnen fördern. Teilnehmer-, Adressaten- und Zielgruppenorientierung muss auf allen Ebenen umgesetzt werden und wird durch den Kontakt zwischen allen Beteiligten gefördert.

Die Bedeutung der Qualifizierung von Erwachsenenbildnern wird durch aktuelle Ergebnisse aus

Abbildung 5:  
Wichtigkeit didaktischer Handlungsfelder für Teilnehmer



dem Projekt „ImZiel“ unterstrichen (s. a. Loibl 2003 und von Hippel 2007 zur Wichtigkeit der Kursleiter). Aus Sicht der Adressaten und Teilnehmer, die per Fragebogen, in Gruppendiskussionen und problemzentrierten Interviews befragt wurden, kommt den Kursleitern ein zentraler Stellenwert beim Gelingen und bei der Qualität einer Weiterbildungsveranstaltung zu. Dies zeigt auch Abbildung 5 exemplarisch für drei Kooperationspartner. Auf die Frage, wie wichtig ihnen verschiedene didaktische Handlungsfelder seien, bewerteten die Teilnehmer die (fachlichen, didaktischen, pädagogischen) Kompetenzen des Kursleiters als „sehr wichtig“. Diese rangieren damit noch vor dem Preis-Leistungsverhältnis und auch vor dem Aspekt der Räumlichkeiten (Ambiente, Kursraum).

Auch die rückblickende Gesamtzufriedenheit der Teilnehmer mit einer Veranstaltung hängt stark von der Bewertung der fachlichen und didaktischen Kompetenzen der Kursleiter ab, wie die Evaluationen der Pilotangebote der insgesamt elf beteiligten Kooperationspartner verdeutlichen.

Bspw. erwies sich bei den Teilnehmern der Pilotangebote der Münchner Volkshochschule insgesamt der Faktor Zufriedenheit mit dem Dozenten als aussagekräftigster Prädiktor bei der Berechnung der Gesamtzufriedenheit. Der Zusammenhang zwischen Gesamtzufriedenheit und Bewertung des Dozenten zeigt sich ebenfalls – wenn auch nicht in derselben Ausprägung – bei den anderen Veranstaltern. Dieser unmissverständliche Stellenwert der Dozenten verdeutlicht die Notwendigkeit, die Kursleiter stärker in die zielgruppenorientierte Planung mit einzubeziehen. Auch die Verstetigungs- und Implementierungsmaßnahmen der einzelnen Innovationsteams vor Ort weisen darauf hin, dass die Etablierung einer zielgruppenspezifischen Angebots- und Programmplanung nur als Top-down- und Bottom-up-Prozess unter Einbeziehung der Leitung wie auch der Kursleiter zu bewerkstelligen ist. Dies gilt nicht nur für die Transparenz fachlicher, didaktischer und persönlicher Qualifikationen des Kursleiters – bspw. in Form vielfach gewünschter „Dozentenprofile“ –, sondern auch und insbesondere für eine Sensibilisierung zum Thema „Teilnehmer- und Milieuorientierung“. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass der Wunsch nach detaillierteren Informationen zum Dozenten milieübergreifend von den Teilnehmern geäußert wurde. Milieuspezifisch unter-

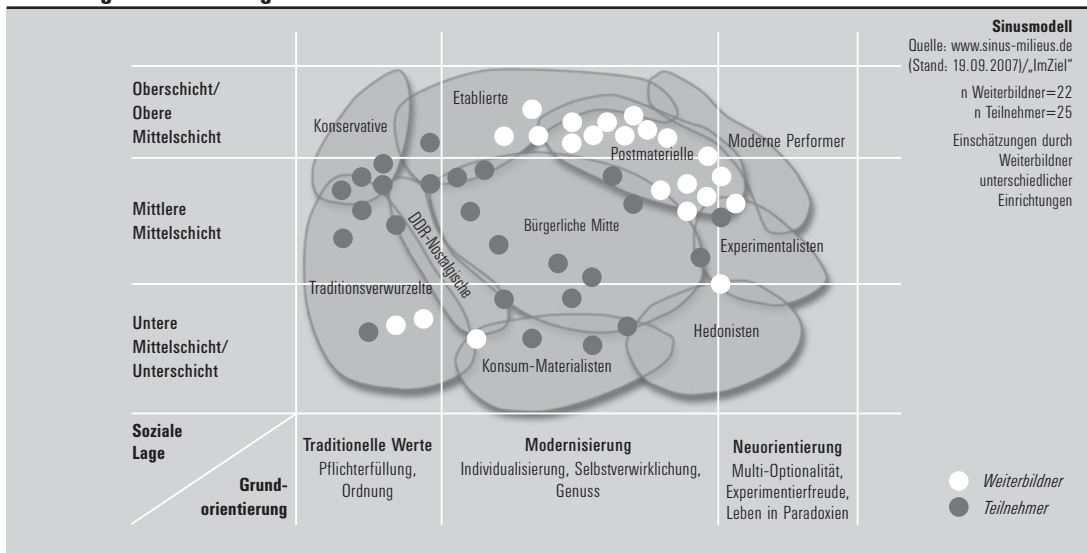
scheiden sich lediglich die jeweiligen gewünschten Schwerpunkte der persönlichen, didaktischen oder fachlichen Stärken von Dozenten sowie deren Reputation.

Professionalität in der Erwachsenenbildung bezieht sich auf die Gestaltung der Mikro- wie auch der Makrodidaktik, denn „didaktisches Wissen ist die Grundlage erwachsenenpädagogischer Professionalität“ (Siebert 2000, S. 3). Somit stehen Kursleiter mit lehrenden und beratenden Aufgaben sowie pädagogische Mitarbeiter und Leiter mit disponierenden Tätigkeiten als zentrale Akteure bei der Förderung lebenslangen Lernens im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. auch Nittel 2000, S. 186 f.). Die Etablierung einer teilnehmer-, adressaten- und milieuorientierten Planung der didaktischen Handlungsebenen kann als Beitrag zur Professionalisierung des pädagogischen Personals verstanden werden. Dabei bezieht sich die Teilnehmerorientierung begrifflich vor allem auf die Mikrodidaktik, die Adressatenorientierung eher auf die Makrodidaktik (vgl. Faulstich/Zeuner 1999) und die Milieuorientierung auf beide Bereiche (vgl. Tippelt 2006). Die genannten Orientierungen implizieren die Aufforderung, sich empathisch auf die „signifikanten Anderen“ der Erwachsenenbildung zu beziehen und von einer monologischen Angebotsplanung Abschied zu nehmen (vgl. Tippelt 1986). Kapitel 3.4 gibt dieser Forderung entsprechend einen Überblick über Notwendigkeit und Möglichkeiten der sozialen Rollenübernahme von Dozenten und Programmplanern.

### 3.4 Soziale Rollenübernahme von Dozenten und Programmplanern

Für die Erwachsenenbildung ist in der Regel eine deutliche Differenz zwischen Milieuzugehörigkeit des Kursleiters und der Teilnehmerschaft festzustellen. Für diese Heterogenitätsannahme sprechen die Selbstverortungen der Erwachsenenbildner im Rahmen des Projekts „ImZiel“ sowie Ergebnisse aus einem anderen pädagogischen Bereich – dem des allgemeinbildenden Schulwesens. So stammen bspw. Grundschullehrer zum Großteil aus ein und demselben Milieu, während sie sich im Hinblick auf Didaktik und Beratung an eine breite Palette an Schüler- bzw. Elternmilieus richten müssen (vgl. Schumacher 2002). Befunden des Projekts „ImZiel“ zufolge verorten sich Erwachsenen-

Abbildung 6:  
**Milieusegmentzuordnung von Weiterbildnern und Teilnehmern**



bildner großteils im Milieu der Postmateriiellen, teilweise auch im Milieu der Bürgerlichen Mitte und der Experimentalisten – während Angebote meist für andere, dem eigenen Ursprungsmilieu teilweise diametral gegenüberstehende Milieus entwickelt und durchgeführt werden sollen (vgl. Abbildung 6).

Geht man davon aus, dass man sich besonders gut in jenes soziale Milieu (und in die angrenzenden) eindenken kann, dem man selbst angehört, wird die Wichtigkeit einer adressaten- und zielgruppenorientierten Fortbildung für Erwachsenenbildner deutlich: Wie sich im Rahmen des „ImZiel“-Projekts zeigte, stand bei vielen Erwachsenenbildner am Beginn der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen sozialen Milieus der Wunsch nach „harten Fakten“ in Form von Statistiken (z. B. „Aus welchen Milieus kommen meine Teilnehmer?“) im Vordergrund. Im Laufe des Prozesses der Milieuorientierung trat dieser Wunsch jedoch zurück und das eigene Hineindenken in andere soziale Gruppen – also soziale Rollenübernahme und sozial-kommunikative Kompetenz – wurde für die didaktische Programmplanung wichtiger.

Für die Förderung von kommunikativen und interaktiven Fähigkeiten von Dozenten und Programmplanern ist das Konzept der Rollenübernahme, das der Theorie des symbolischen Interaktionismus

(vgl. Mead 1934) entstammt, sinnführend. Unter Rollenübernahme wird die Kompetenz verstanden, innere, symbolische Rekonstruktionen von Verhalten und Erwartungen anderer Personen vornehmen zu können. Der Prozess der Rollenübernahme ist fundamental für die Erklärung und die Durchführung von gelingenden Interaktions- und Kommunikationsprozessen – bspw. im Kontext von Bildungsveranstaltungen. Wenn Dozenten sich auf Teilnehmer, wenn Programmplaner sich auf Adressaten beziehen, interpretieren sie Motive, Interessen, Ziele, Erwartungen und Standpunkte ihrer aktuellen und potenziellen Interaktionspartner. Das pädagogische Personal von Weiterbildungseinrichtungen muss über die Fähigkeit verfügen, die Perspektive der anderen einnehmen zu können, d. h. nicht nur die Lehr-Lernsituation, sondern auch die Gestaltung eines Angebots mit den Augen der anderen zu sehen bzw. aus der Perspektive der anderen zu beurteilen. Ziel und Konsequenz dieses Perspektivenwechsels ist letztendlich die bessere Vorhersagbarkeit und Vorwegnahme von Teilnehmerinteressen und -verhalten, um das eigene Planungs- und Lehrverhalten darauf abzustimmen. Soziale Rollenübernahme im Prozess der teilnehmer- und adressatenorientierten wie auch der milieuorientierten Erwachsenenbildung erfordert mindestens vier Teilfähigkeiten:



1. Bewusstsein der Existenz einer „Perspektive der anderen“: Dozenten und Programmplaner müssen ein Gefühl für die Differenz zwischen ihrer eigenen Wahrnehmung und der Perspektive und Bewertung der Teilnehmer und Adressaten entwickeln. Lernsettings, Themen, Methoden und auch Rahmenbedingungen wie Ambiente, Gebühren und Teilnehmerzahl können in den jeweiligen Zielgruppen höchst unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden.
2. Erreichen eigener (organisationsbezogener) Ziele via Perspektivenwechsel: Ziel kann im Kontext der Erwachsenenbildung ebenso die professionelle Weiterbildungsberatung, wie auch die Verbesserung des auf Adressaten zugeschnittenen Angebots sein. Die Gleichsetzung von sozialer Rollenübernahme und prosozialem Verhalten ist dabei durchaus problematisch, denn die Fähigkeit zur Rollenübernahme kann auch als instrumenteller Akt strategisch eingesetzt werden, um Vorteile für das eigene Handeln und die Strategien der eigenen Organisation zu maximieren.
3. Analyse von Rollenmerkmalen und Perspektiven Dritter: Die Berücksichtigung von Perspektiven Dritter erfordert erhebliches Wissen über soziale Milieus, Lebensstile und Interessensunterschiede sozialer Teilgruppen in der Weiterbildung. Programmplaner und auch Dozenten sollten in der Lage sein, über die Einschätzung sozialer, emotionaler und kognitiver Dimensionen der Adressaten und Teilnehmer ihr eigenes didaktisches Handeln auszurichten.
4. Neutralisierung eigener Perspektiven: Nicht nur aus ethischen, sondern auch aus strategischen Gründen ist die Manipulation der Adressaten und Teilnehmer durch persönliche und individuelle Anschauungen zu unterlassen. Dies erfordert die Fähigkeit, die Geltung der eigenen Perspektiven hinter die Perspektiven der Teilnehmer und Adressaten zurückzustellen.

Gleichwohl die Analyse von Interaktionsprozessen nicht im Vordergrund von „ImZiel“ stand, – dies würde zweifelsohne eine eigene empirische Analyse erforderlich machen – weisen die Befunde eindeutig auf die Relevanz und Funktion dieser spezifischen kommunikativen Fähigkeit für Programmplaner und Dozenten hin. In diesem Kontext ist die zielgruppenadäquate Planung und Ge-

staltung von Weiterbildungsveranstaltungen aus Sicht der aktuellen und potenziellen Teilnehmer Ziel der sozialen Rollenübernahme. Rollenübernahmeaktivitäten werden aber immer dann stark herausgefordert – so auch die Beobachtungen unseres Implementierungsprojekts – wenn neue Angebote geplant und/oder neue Zielgruppen anvisiert werden. So formulierten die an „ImZiel“ partizipierenden Kursleiter vor allem im Kontext der Re- und Neuformulierung von Angeboten für neue Zielgruppen Fortbildungsbedarfe im Hinblick auf kommunikative und interaktive Fähigkeiten im Umgang mit unterschiedlichen Teilnehmergruppen.

Aber auch Fach- und Programmbereichsleitungen sowie pädagogische (hauptamtliche) Mitarbeiter wurden sich insbesondere im Kontext der Workshops und Fortbildungsveranstaltungen über die Notwendigkeit (und Schwierigkeit!) eines Perspektivenwechsels bewusst. Das ebenfalls vom BMBF geförderte Projekt „KomWeit“ („Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und Verbesserung der Chancengerechtigkeit durch Kompetenzförderung von WeiterbildnerInnen“) (s. a. [www.komweit.de](http://www.komweit.de); Stand: 19.09.2007) knüpft u. a. hieran an, indem es Fortbildungsbedarfe unterschiedlicher Ebenen untersucht. So wird der Fortbildungsbedarf sowohl aus Sicht der Makroebene (der Verbände und Träger) als auch der Mesoebene (hauptamtlich pädagogische Mitarbeiter) und der Mikroebene (Dozenten) analysiert (vgl. Tippelt/von Hippel 2007).

Fortbildungsmodule im Bereich der Teilnehmer-, Adressaten- und Milieuorientierung können die Kompetenzen von Erwachsenenbildnern fördern, die relevanten mikro- und makrodidaktischen Handlungsfelder zielgruppenorientiert zu gestalten. Dazu gehört vor allem auch eine Sensibilisierung für unterschiedliche soziale Gruppen und das empathische Hineindenken in deren Interessenslagen. Empirisches Wissen über Teilnehmer und soziale Milieus stellt hierbei nur die eine, theoretische Seite der Medaille dar – Perspektivenwechsel hin zu anderen sozialen Milieus sowie die konkrete Anwendung dieser empirischen Erkenntnisse in die Weiterbildungspraxis erfordern schlichtweg Übung. In diesem Kontext kommt Instrumenten bzw. Modulen wie Text- und Bildwerkstätten, kleineren Produktkliniken, Rollenspielen und zielgruppenspezifischen Evaluationen eine besondere Bedeutung zu. Bewährt haben sich milieuspezifische Textwerkstätten, die

seit „ImZiel“ immer häufiger in Einrichtungen der Erwachsenenbildung durchgeführt werden und die „Übersetzung“ von milieuspezifischem Wissen in konkrete Schritte der Angebotsplanung und -durchführung an einem wichtigen Aspekt – dem der Angebotsausschreibung – exemplarisch durchdeklinieren.

### 3.5 Milieuspezifische Textwerkstätten: „Legenden“<sup>4</sup> als Marketinginstrumente

Dass Programmheften nach wie vor nahezu ungebrochene Bedeutung bei der Information über Kursangebote zukommt, konnte nicht nur mit der Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (vgl. Reich 2005) nachgewiesen werden, auch im Kontext von „ImZiel“ stellte sich – trotz vielfältiger zusätzlicher Werbemaßnahmen – das Programmheft als konstante und wichtigste Informationsquelle heraus (s. a. Kap. 5.1). Im Zuge dessen stellen Legenden und Kursausschreibungen wichtige Akquiseinstrumente für Bildungsträger und Seminaranbieter dar. Diese Legenden zu planen, zu formulieren oder zu lektorieren ist eine Aufgabe, die idealerweise in enger Zusammenarbeit zwischen Kursleitern und Planern erfolgt, in der Realität häufig allerdings durch strenge Vorgaben (z. B. Zeilenanzahl, Layout, Inhalte) und hohen Zeitdruck beschnitten wird. Während sich in der Vergangenheit institutionsintern und fachbereichsübergreifend zunehmend „Legendenwerkstätten“ etabliert haben, in denen Planer gegenseitig Ausschreibungstexte auf Verständlichkeit, Aussagekraft und Zielgruppenorientierung hin überprüfen, werden milieuspezifische „Textwerkstätten“ als spezielles Angebot für Bildungsanbieter erst seit kurzer Zeit in Einrichtungen der Erwachsenenbildung fruchtbringend eingesetzt.

In einer Textwerkstatt erarbeiten die Teilnehmer konkrete Formulierungen für Ausschreibungen und Angebote – zielgruppengerecht, leserorientiert und milieuspezifisch. Textwerkstätten können in zwei aufeinander aufbauenden Varianten durchgeführt werden<sup>5</sup>:

- Variante „Grundwortschatz“: Hier entwickeln die Teilnehmer grundlegende Formulierungen für den Bildungsbereich.
- Variante „Aufbauwortschatz“: Hier entwickeln und erarbeiten die Teilnehmer milieuspezifische Legenden.

Die Gestaltung der Textwerkstätten für beide Varianten orientiert sich an den folgenden Leitfragen:

- Welche Zielgruppe(n) sollen angesprochen werden?
- Welchen Nutzen sollen die Teilnehmer vom Angebot haben?
- Welche „Sprache“ spricht die Zielgruppe?
- Welche Folgen hat dies für Aufbau, Sprache und Wortwahl der Ausschreibung?
- Welche sprachlichen Fallen lassen sich vermeiden?

Während sich die Variante „Grundwortschatz“ mit allgemeinen Richtlinien der Wortwahl und des Satzbaus im Rahmen von Legenden beschäftigt, wird bei der Variante „Aufbauwortschatz“ explizit aus der Perspektive anzusprechender und erwarteter Teilnehmer formuliert. Ziel ist es dabei – auf ein ausgewähltes Thema bezogen – die sprachlichen Kriterien für unterschiedliche Milieus zu analysieren und einzusetzen.

Insbesondere milieuspezifische Textwerkstätten erweisen sich als hilfreiche und wirksame Instrumente, konkrete Werbematerialien auf Zielgruppenbedürfnisse zuzuschneiden. Im Folgenden wird die Vorgehensweise einer zielgruppenorientierten Textwerkstatt anhand einer milieuspezifischen Werkstatt zum Thema „Gesundheitsbildung“ für die Milieus der Konservativen, Experimentalisten und Konsum-Materialisten beispielhaft illustriert.

4 Im Bereich der institutionalisierten Erwachsenenbildung wird unter „Legenden“ in der Regel die Kursaus- bzw. -beschreibung verstanden, die den Adressaten zur Information über das Kursangebot zur Verfügung steht (meist in Form von Ankündigungstexten in Programmheften).

5 Der Aufbau der Textwerkstätten sowie die Zusammenstellung der Wortlisten stammen von Günther Frosch (Text & Coaching).

## Milieuspezifische Textwerkstatt zum Thema „Gesundheitsbildung“

### Schritt 1: Ein Themenprofil entwickeln

Was bedeutet den verschiedenen Milieus Gesundheit? Auf welche Rahmenbedingungen legen die Milieus Wert, wenn es um Seminare geht? Diese Fragen klärt ein strukturiertes Lehrgespräch, der Umfang ist je nach Vorwissen der Teilnehmer variabel. Am Ende steht ein Themenprofil zum Gesundheitsbewusstsein und zu den Seminaransprüchen der einzelnen Milieus (vgl. Barz/Tippelt 2007a).

#### Profil A: Gesundheitsbewusstsein und Anspruch der Konservativen

Das Gesundheitsverhalten von Konservativen ist mit Selbstdisziplin verbunden: Der Verzicht auf Ungesundes sowie körperliche Anstrengung stehen im Vordergrund. Sie legen Wert auf Fachkompetenz des Dozenten und haben Vertrauen in Fachautoritäten und Schulmediziner. Was Seminarstil und Dozenten betrifft, so bevorzugen sie klassische Vortrags- und Seminarmethoden, klare Inhalte und einen Dozenten (vorzugsweise männlich) mit Reputation und Ausstrahlung. Therapeutischen, esoterischen und gruppenspezifischen Angeboten stehen sie distanziert gegenüber.

#### Profil B: Gesundheitsbewusstsein und Anspruch der Experimentalisten

Experimentalisten haben ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis (Einklang von Körper und Geist) und ein hohes Gesundheitsbewusstsein. Sie haben eine kritische Einstellung gegenüber dem Gesundheits-System und der konventionellen Medizin. Ihr Interesse an alternativen Heilmethoden ist hoch. Diese Methoden wenden sie häufig auch selbstständig an, wie z. B. Meditation und Heilfasten. Was den Seminarstil betrifft, so bevorzugen sie einen hohen Anteil an persönlicher Kommunikation, Kontakt und Spaß sowie interaktive, dynamische Lernprozesse.

#### Profil C: Gesundheitsbewusstsein und Anspruch der Konsum-Materialisten

Konsum-Materialisten haben ein geringes Gesundheitsbewusstsein und häufig eine ungesunde Lebensweise, im Milieuvvergleich sind sie besonders häufig von chronischen Krankheiten betroffen. Gesundheitswissen erwerben sie in der Regel erst bei akuten Problemen, aus Ge-

sprächen mit dem eigenen Arzt. Sie bevorzugen kurze und abwechslungsreiche Veranstaltungen ohne Schulatmosphäre, klassische Vortrags- und Seminarmethoden und freundliche, geduldige Dozenten. Sie haben Scheu vor therapeutischen, esoterischen oder gruppenspezifischen Angeboten und können mit selbstgesteuerten Lernprozessen wenig anfangen. Sie haben Verständnisprobleme mit zahlreichen Kurstiteln (z. B. Homöopathie).

### Schritt 2: Ein Sprachprofil entwickeln

Vor diesem Hintergrund wird in der Textwerkstatt dann ein Sprachprofil als Basis für die Ansprache der einzelnen Milieus herausgearbeitet (vgl. auch Wippermann/de Magalhaes 2006). Dieses Sprachprofil umfasst folgende Kriterien:

- Satzbau,
- Tonalität,
- Stil,
- sprachliche Fallen,
- Wortwahl.

#### Sprachprofil A: Konservative

- Satzbau: klar und eindeutig, nicht zu komplex, aber auf keinen Fall zu einfach (kein Stakkatostil für „Dummies“).
- Tonalität: seriös und höflich, aber nicht „förmlich“, „altertümlich“; eher Understatement als marktschreierisch.
- Stil: eher Sie-Stil („Sie lernen“, „Sie arbeiten“) und Erzählstil („Der Dozent vermittelt“). Vorsicht: Möglichst kein Wir-Stil, da er von Konservativen leicht als zu esoterisch und gruppenspezifisch empfunden werden kann (Also nicht: „Gemeinsam erleben wir...“).
- Sprachliche Fallen: keine Anbiederung über hochgestochene Sprache, keine gruppenspezifische Sprache; nicht zu umfangreich (lange und ausführlich reden, das macht nur die Zielgruppe selbst).
- Wortwahl: klar, knapp, präzise, distanziert, kontrolliert. Vorsicht: Durch ihr Selbstverständnis als Hüter der deutschen Sprache lehnen Konservative Anglizismen („Denglish“, „Marketingstil“) vehement ab.

**Wortliste:** Einige Wörter, die für die Ansprache von Konservativen geeignet sind

Adjektive	Nomina	Verben
anerkannt	Erfahrung	lernen
chronologisch	Fakten	zusammenfassen
durchdacht	Klarheit	arbeiten
kompetent	Praxis	informieren
methodisch	Präzision	bewerten
objektiv	Qualität	
präzise	Realität	
realistisch	Wissen	
renommiert	Wissenschaft	
sachlich		

**Sprachprofil B: Experimentalisten**

- **Satzbau:** Hauptsätze und Haupt-Nebensatz-Kombinationen im Wechsel, unaufdringlicher Erzählstil.
- **Tonalität:** sachlich, inhaltsorientiert (nicht schrill, übertrieben witzig), optimistisch, vertrauensvoll, offen. Der Ton sollte weder zu extrem positiv, noch extrem negativ sein, sondern unaufdringlich, persönlich, bestätigend. Vorsicht: nicht direktiv („Ja, du schaffst es!“, „Materialkosten sind beim Kursleiter zu bezahlen“).
- **Stil:** Sie-Stil und Erzählstil; Wir-Stil, um Kommunikation, Gruppendynamik darzustellen.
- **Sprachliche Fallen:** Befehlsform, Vorschriften „müssen“, „sollen“; zu schrille, zu extreme Sprache (zu witzig, zu jugendlich); nicht allein rational argumentieren, nicht universell gültige Lösungen vertreten.
- **Wortwahl:** nicht extrem, Englisch in Maßen; Fremdwörter ja, aber solche, die man nicht nachschlagen muss. Vorsicht: nicht zu elaboriert, nicht proletarisch-schlicht.

**Wortliste:** Einige Wörter, die für die Ansprache von Experimentalisten geeignet sind

Adjektive	Nomina	Verben
abwechslungsreich	Augenblick	begeistern
aktiv	Begeisterung	erforschen
individuell	Dynamik	entwickeln
intuitiv	Erlebnis	erleben
kreativ	Freude	Erfahrungen sammeln
motivierend	Impuls	sammeln
offen	Inspiration	umsetzen

Adjektive	Nomina	Verben
originell	Spaß	Neues ausprobieren
persönlich	Spontaneität	sich überraschen lassen
spontan	Unabhängigkeit	einen eigenen Zugang entdecken
	Vielseitigkeit	

**Sprachprofil C: Konsum-Materialisten**

- **Satzbau:** Darf gerne direkt und auch direktiv sein, einfach, unpräzise, dabei aber nicht zu einfach (kein BILD-Stil, nichts, was als Herabwürdigung, Bevormundung interpretiert werden könnte).
- **Tonalität:** direktiv, klar, höflich, ernst nehmend, zuhörend, nicht arrogant; konkrete Beispiele und Anweisungen geben.
- **Stil:** Sie-Stil und Erzählstil. Vorsicht: Wir-Stil nur als „kommunikatives Wir“ kein „vereinnehmendes Wir“.
- **Sprachliche Fallen:** keine Anbiederung über Pseudo-Dialekt; nicht versuchen sich als „einer von ihnen“ anzubiedern, das erzeugt Misstrauen und Blockade; nicht abstrakt, nicht abstrakte Regeln vorgeben, keine komplexen Aufgaben; keinen Interpretationsspielraum lassen.
- **Wortwahl:** einfach, direktiv, klar. Vorsicht: Nur wenige Fremdwörter benutzen.

**Wortliste:** Einige Wörter, die für die Ansprache von Konsum-Materialisten geeignet sind

Adjektive	Nomina	Verben
freundlich	Methode	sein
genau	System	haben
geplant	Arbeit	nutzen
handlich	Dauer	gebrauchen
kurz	Gliederung	konkret nutzen
praktisch	Planung	
richtig	Sicherheit	
ruhig		
zuverlässig		

**Schritt 3: Milieuspezifische Ausschreibungen**

Im Anschluss daran entwickeln die Teilnehmer in Gruppenarbeit milieuspezifische Ausschreibungen, zugeschnitten auf ihre Institution und ihr Programm.

---

## 4. Milieumarketing konkret: Schritte der Implementierung

---

Aiga von Hippel/Jutta Reich/Dajana Baum

Die Angebotsentwicklung im Kontext von „ImZiel“ folgt dem Dreischritt der Angebotsplanung – Angebotsrealisierung – Angebotsverbesserung (vgl. Schlutz 2006, S. 75). Die Einzelschritte der zielgruppenspezifischen Angebotsentwicklung lassen sich dabei innerhalb der bereits diskutierten Marketingstrategie verorten (vgl. Kap. 1.3). Der *Informationsanalyse* im ersten Teil der Marketingstrategie sind dementsprechend die so genannten „Institutionenspezifischen Ausgangsanalysen“ zuzuordnen, während mit der „Angebotsplanung“ (Kap. 4.2) die *Marketinginstrumente* zielgruppenspezifisch ausgerichtet und im Kontext der „Produktklinik und Optimierung“ (Kap. 4.3) optimal zueinander in Verbindung gesetzt werden (*Marketing-Mix*). Dem Entscheidungstatbestand der *Marketingkontrolle* entspricht letztendlich die „Durchführung und Evaluation“ (Kap. 4.4).

In den folgenden Kapiteln werden die genannten und bereits gebündelten Implementierungsschritte zunächst in Gestaltung und Ablauf inhaltlich umrissen, um sie dann in einem zweiten Schritt jeweils anhand ausgewählter Fallbeispiele aus „ImZiel“ zu konkretisieren. Die Selektion der Fallbeispiele orientiert sich dabei an den bereits diskutierten Aspekten der Ausleuchtung unterschiedlicher Zielgruppen, der Berücksichtigung vielfältiger Angebotsformen sowie dem Kriterium, als Best-practice-Beispiele Anhaltspunkte für interessierte Weiterbildungsanbieter zu liefern. Es handelt sich dabei um die Bundeszentrale für politische Bildung, die großstädtische Münchner Volkshochschule, das Ökumenische Bildungszentrum *sancti clara*, das Bildungswerk der Erzdiözese Köln sowie die mittelstädtische Volkshochschule Rhein-Sieg.

Checklisten und Materialien zu jedem Implementierungsschritt im Anhang geben wichtige Anregungen zur konkreten Umsetzung der Implementierungsschritte in der Weiterbildungspraxis.

---

### 4.1 Institutionenspezifische Ausgangsanalysen

---

#### 4.1.1 Marktforschung, Marktsegmentierung und Marktfeldstrategien – Instrumente im Rahmen der Informationsanalyse

---

Marketing beginnt nicht erst mit der konkreten „Bewerbung“ vorhandener Angebote und Programmsegmente, sondern bereits bei der Bedarfserhebung und Planung. Innerhalb der „Entscheidungstatbestände“ einer Marketingstrategie kommt der so genannten „Zielformulierung“ oder auch „Informationsanalyse“ strategische Bedeutung zu (vgl. Bernecker 2001), als Einsatz und Kombination der Marketinginstrumente, Marketingorganisation sowie Marketingevaluation maßgeblich von der Richtung und Präzision der Zielformulierung beeinflusst werden (vgl. Weißenberger 2003). Wie die Erfahrungen aus dem Projekt „ImZiel“ zeigen, ist es allerdings möglich (und nötig!), die Zielformulierung im Prozess der Angebotsentwicklung immer wieder zu überprüfen und v. a. mit den jeweiligen übergeordneten Zielen der Einrichtung und auch dem grundlegenden Angebots- und Programmprofil abzugleichen.

Wie Abbildung 7 zeigt, ergeben sich aus den grundlegenden Absichten des Trägers und den allgemeinen Richtlinien der Erwachsenenbildung (wie bspw. Subsidiarität, Bereitstellung eines flächen- und bedarfsdeckenden Angebots, Inte-

gration breiter Bevölkerungsschichten) die spezifischen Ziele der jeweiligen Institution – häufig konkretisiert in Form von Leitbildern. Diese so genannten „Oberziele“ zeichnen sich in der Regel durch eine starke Komplexität und einen hohen Abstraktionsgrad aus; zur Ableitung konkreter Handlungsstrategien ist eine Differenzierung und Operationalisierung notwendig. Dieser strategisch bedeutsame Prozess der Ableitung konkreter Marketingziele ist vergleichsweise aufwändig und zieht nicht selten Modifizierungen im Angebotsprofil bzw. in den „Oberzielen“ der Einrichtung nach sich (man denke hier bspw. an die Notwendigkeit einer stärkeren Profilierung von Weiterbildungseinrichtungen, die bislang als Generalisten fungierten). Zur Formulierung konkreter Marketingziele müssen die Oberziele der Einrichtung mit dem tatsächlichen resp. prognostizierten Zustand verglichen werden, wobei der „tatsächliche Zustand“ über die Analyse interner und externer Bedingungen der Weiterbildungseinrichtung sowie Strategien der Marktforschung und der Marktsegmentierung ermittelt wird. Während die *Marktforschung* – hier insbesondere die Adressaten- und Teilnehmerforschung – Informa-

tionen über Adressaten, Teilnehmer oder auch Wettbewerber auf dem Weiterbildungsmarkt bereitstellt und auch institutionsinterne Ressourcen (personell, zeitlich, finanziell) analysiert, übernimmt die *Marktsegmentierung* die Aufgabe, den Zielmarkt nach bestimmten Kriterien in in sich homogene Gruppierungen aufzuteilen. Diese Segmentierung über sozioökonomische oder auch psychografische Variablen (Motive, Interessen, Einstellungen etc.) erleichtert die letztendliche „Bearbeitung“ des Zielmarktes wie die Erstellung von zielgruppenspezifischen Angeboten. Mit Unterstützung der Marktsegmentierung liefert Marktforschung letztendlich wichtige Anhaltspunkte zur kunden- bzw. teilnehmerorientierten Gestaltung des fragilen und sehr „pflegebedürftigen“ Interaktionsprozesses zwischen Bildungseinrichtung und Nutzern (Höffer-Mehlmer 2005, S. 695). Die relativ aufwändige und insbesondere für kleinere Weiterbildungseinrichtungen kaum angemessen leistbare Marktforschung könnte u. a. mit Hilfe von Kooperationen zwischen Hochschulen und lokalen Bildungseinrichtungen in Form von Joint Ventures bewältigt werden (vgl. auch Schöll 2005). Die Verortung der Marktsegmentierung im Prozess

Abbildung 7:  
Implementierung zielgruppenspezifischer Marketingstrategien

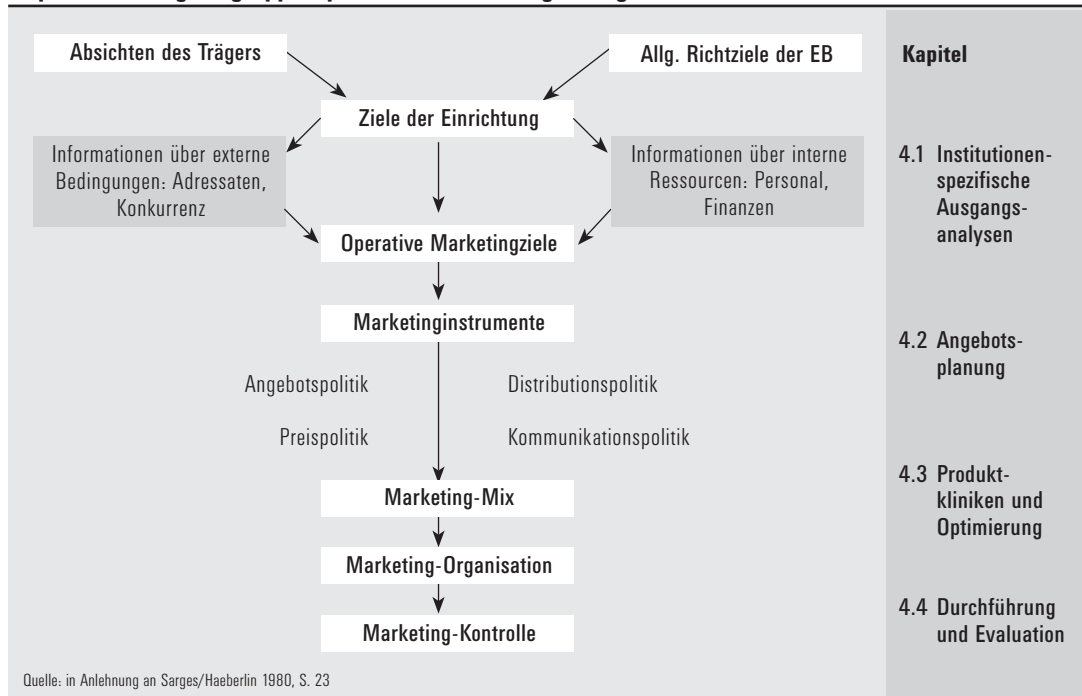
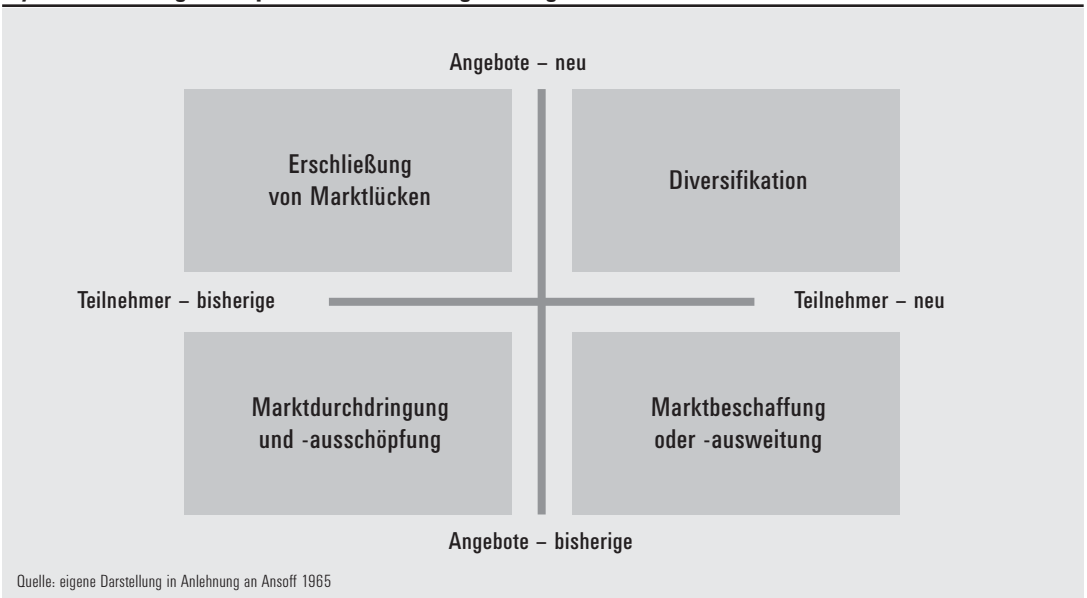


Abbildung 8:

**Systematisierung marktpolitischer Handlungsstrategien**

der Marketingstrategie wird in der Literatur nicht einheitlich behandelt. U. E. ist die Marktsegmentierung bspw. nach milieuspezifischen Interessen und Ansprüchen durchaus als genuines Instrument zur Marktgestaltung zu verstehen, das allerdings bereits bei der Formulierung der Marketingziele Einsatz findet und letztendlich in der Ausrichtung der vier klassischen Marketinginstrumente wieder zum Tragen kommt (vgl. auch Sarges/Haeberlin 1980).

Stehen genügend Informationen im Hinblick auf den in Frage kommenden Zielmarkt sowie die internen Ressourcen zur Verfügung, unterstützen die so genannten „Marktfeldstrategien“ die konkrete Zielformulierung (vgl. Abbildung 8). Dabei werden Handlungsalternativen systematisiert und strukturiert. In Anlehnung an die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (vgl. Simon/von der Gathen 2002) lassen sich vier strategische Alternativen unterscheiden:

Die Strategie der *Marktdurchdringung* bzw. *-ausschöpfung* (Strategie I) zielt auf einen erhöhten Absatz eines bereits bestehenden Programmsegmentes/Angebots im bisher bekannten und erreichten Zielmarkt ab. So könnten bspw. Angebotssegmente verstärkt und an zusätzlichen Orten durch-

geführt werden; eine andere Möglichkeit wäre die Modifikation zentraler Rahmenbedingungen wie Preisgestaltung, Zeitfenster oder Medien.

Mit einer *Marktbeschaffung* bzw. *-ausweitung* (Strategie II) soll in neue Kunden- bzw. Teilnehmersegmente vorgedrungen werden, wobei das bisherige Angebot nicht oder nur geringfügig verändert wird. So könnten etwa durch gesonderte Bewerbung bestehende Angebote für Frauen auch für Männer geöffnet werden bzw. durch Kooperationen oder Joint Ventures modernere und jüngere Zielgruppen ansprechen.

Ein fließender Übergang besteht hier zur Strategie der *Diversifikation* (Strategie III), sobald zur Integration neuer Zielgruppen „Weiterbildungsinnovationen“ benötigt werden. Als „Innovation“ werden in diesem Kontext diejenigen Dienstleistungen verstanden, die „die Grenzen bisheriger Angebotsformen und -inhalte derart überschreiten, dass für die Abnehmer ein gewichtiger Nutzenvorteil entsteht“ (Schlutz 2006, S. 115). Dabei ist allerdings anzumerken, dass Innovationen bzw. – vorsichtiger formuliert – „Neuerungen“ meist in Anlehnung an das bisherige Programm, bspw. in Form von Weiterentwicklungen, Modifikationen, Kooperationen oder Neukombinationen

(z. B. das Angebot „Internationales Projektmanagement“ der Münchner Volkshochschule) entstehen und nur selten einen völligen Neuigkeitswert aufweisen. Als risikoreichste, aber auch gewinnträchtigste Strategie ist die „Diversifikation“ stets rückzukoppeln an die „Oberziele“ und das bestehende Angebotsprofil der Einrichtung. Passt die „neue“ Ausrichtung zur Institution, zum Image, zum Angebotsprofil? Welche Auswirkung hat die Erschließung völlig neuer Zielgruppen auf bereits bestehende Kundenstämme? Nur eine sorgfältige Abwägung, gegebenenfalls ein vorsichtiges Ausstesten (z. B. im Rahmen kleinerer Produktkliniken, s. a. Kap. 4.3) kann hier folgenreichen Fehlentscheidungen vorbeugen.

Die weniger riskante und häufig praktizierte Strategie der *Erschließung von Marktlücken* (Strategie IV) will bereits erreichte Zielgruppen mit neuartigen Angeboten, Veranstaltungsformen, Inhalten etc. verstärkt an die Institution binden. So erreichte das Angebot „Von Genen, Zellen und Gehirnen“ der Münchner Volkshochschule zahlreiche (bisher zufriedene!) Stammkunden, die die innovative Veranstaltungsform begrüßten. Das Beispiel dieses Angebots verdeutlicht, dass Innovationen auch von zufriedenen Stammkunden als zentrales Charakteristikum eines seriösen und kompetenten Weiterbildungsanbieters betrachtet werden. Die Entscheidungen über Strategien und deren Gewichtung sind als generelle Richtungsentscheidungen für die marktorientierte Zielplanung zu verstehen, sie sind lediglich als „strategische Formalziele“ formuliert. Ausgangspunkt zur Spezifizierung der „Richtungsentscheidung“ können Adressaten – für die entsprechende Angebote (re-)formuliert werden sollen – oder Angebote sein, die bereits entwickelt/geplant wurden und noch „geeignete“ Adressaten benötigen. Geht man von ersterem (und bildungszielgerechterem) aus, so ist es hilfreich, die große Gruppe der Adressaten zu differenzieren bzw. zu „segmentieren“ (Marktsegmentierung), indem möglichst homogene Zielgruppen gebildet werden, die sich deutlich voneinander abgrenzen. Übliche Segmentierungskriterien sind soziodemografische oder „psychografische“ Merkmale (vgl. Bernecker 2001), wie sie bspw. im Kontext sozialer Milieus Berücksichtigung finden.

Wie aber erfolgt die Formulierung von Marketingzielen in der Weiterbildungspraxis? Welche institutionenspezifischen Ausgangsanalysen liegen für

die Formulierung der Innovationsschwerpunkte vor? Exemplarisch wird im Folgenden der Prozess der Ableitung operativer Marketingstrategien an den fünf „Beispiel-Institutionen“ illustriert.

Vgl. zum Thema „Ausgangsanalysen“ Arbeitsmaterialien im Anhang: „Empfehlungen für die Implementierung zielgruppenspezifischer Marketingstrategien“

#### 4.1.2 Beispiele für institutionenspezifische Ausgangsanalysen aus „ImZiel“

##### ***Bundeszentrale für politische Bildung***

Die übergeordneten Ziele der Einrichtung ergeben sich – wie auch bei den anderen öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen – aus dem Bildungsauftrag. Zu den Zielgruppen der bpb zählen Lehrer und Multiplikatoren in der Bildungs- und Jugendarbeit sowie Journalisten, aber auch interessierte Bürger und insbesondere Jugendliche, für die jeweils zielgruppenspezifische Angebote zur Verfügung gestellt werden sollen. Es ist also ein wichtiges Ziel der Bundeszentrale für politische Bildung, Angebote für breite Bevölkerungsschichten bereitzustellen und auch bildungsferne Gruppen anzusprechen.

Die Ableitung und Formulierung übergeordneter sowie letztendlich operativer Marketingziele ist das Ergebnis eines vom Fachbereich Grundsatz der bpb angestoßenen und moderierten Reflexionsprozesses, der sowohl die Ergebnisse aus einer internen und externen Evaluation der Arbeit der bpb als auch die Resultate größerer Studien sowie die intensive Auseinandersetzung mit Zielgruppenmodellen einbezog.

Zur Analyse der externen und internen Rahmenbedingungen konnte die bpb auf die Befunde der Evaluation, auf die Auswertung der Bestelldaten ihrer Printprodukte, auf die Ergebnisse einer Online-Analyse zur demografischen Struktur der Besucher von bpb-Internetangeboten sowie auf die Resultate einer von ihr in Auftrag gegebenen milieuspezifischen Analyse „Politische Bildung in jungen Lebenswelten“ (vgl. Sinus Sociovision 2003) zurück greifen. Zusätzlich wurden die Befunde der Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (Barz/Tippelt 2007 a, b) in die Überlegungen mit aufgenommen.



Der durch die umfassende Evaluation angestoßene Reformprozess ab dem Jahre 2000 nahm u. a. das Ziel einer Marktdurchdringung durch die verstärkte Integration jüngerer, bildungsgewohnter Erwachsener in den Blick. Eine Umsetzung dieses Zieles wurde vornehmlich mit Aktivitäten auf der Ebene der Angebotspolitik in Angriff genommen: die Modernisierung des Printangebots, die Entwicklung und Umsetzung neuer Veranstaltungsformate sowie der Ausbau und die Nutzung neuer Medien (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2002).

Der Innovationsfokus wurde entsprechend dem grundlegenden Ziel der Erschließung von Marktlücken auf die verstärkte Erreichung von jüngeren, bildungsgewohnten Zielgruppen mit Hilfe neuartiger Veranstaltungsformate sowie dem Ausbau des Angebots neuer Medien gerichtet. Durch die Modernisierung des bereits vorhandenen Printangebots sowie die Zuschneidung auf jüngere, bildungsgewohnte Zielgruppen wurde auch eine stärkere Marktdurchdringung in den Blick genommen.

Die im Reformprozess nach 2000 formulierten Marketingziele wurden durch weitere Erkenntnisse im Bezug auf aktuell und potenziell Partizipierende an Angeboten der Bundeszentrale für politische Bildung gestützt. 2003 wurde eine Untersuchung zur politischen Bildung in jungen Lebenswelten in Auftrag gegeben, die die Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes für die Zielgruppe der jüngeren Erwachsenen detailliert nachzeichnete. Über die Analyse aktueller Teilnehmer hinausgehend wurden potenzielle Zielgruppen auf ihr grundlegendes Bildungsverständnis, ihre Einstellung zu (politischer) Bildung sowie ihre gängige Bildungspraxis hin untersucht. Die detaillierten Befunde zu den jüngeren Milieus der Experimentalisten, der Modernen Performer sowie der Hedonisten bestätigten die Vermutung der Milieuverengung, als sie darauf hindeuteten, dass alle drei Milieus über Angebote der Bundeszentrale für politische Bildung kaum erreicht wurden. Auch wenn eine Onsite-Befragung von Besucher der bpb-Website ([www.bpb.de](http://www.bpb.de)) (vgl. Skopos 2004) zu dem Ergebnis kam, dass 48 Prozent der Besucher aus der Altersklasse 19 bis 27 stammt, legte die nähere Beschäftigung mit den Sinus-Milieus die Vermutung nahe, dass die Mehrzahl der bisherigen Teilnehmer und Nutzer der bpb-Angebote – so die bpb-Mitarbeiter auf Basis der vorangegangenen Ana-

lysen – höchstwahrscheinlich in der Bürgerlichen Mitte, im Milieu der Etablierten sowie bei den Postmateriellen zu finden seien. Unterschichtmilieus, traditionelle Milieus sowie das Leitmilieu der Modernen Performer werden dementsprechend nur unzureichend angesprochen.

Daraus leitete sich das Marketingziel ab, die tatsächlich erreichte Zielgruppe der jüngeren Erwachsenen zum einen stärker zu binden und zum anderen noch weiter auszudifferenzieren (Marktdurchdringung). Anvisiert wurden dabei die Milieus der Modernen Performer sowie der Experimentalisten. Diese sind – neben der nur unzureichenden Integration in Angebote der bpb – von besonderer Relevanz, als sie nicht nur zu den trendsetzenden gesellschaftlichen Leitmilieus zählen, sondern sich derzeit auch stark im Wachstum befinden. Nach einer sorgfältigen Analyse interner Faktoren (personelle und zeitliche Ressourcen, weitere Projekte) einigte man sich auf das operative Marketingziel, die bislang nur unzureichend integrierten Modernen Performer stärker anzusprechen. Dies sollte zum einen über die Neugestaltung bereits vorliegender Printprodukte („Wirtschaft heute“) und medialer Angebote („Zahlen und Fakten“), zum anderen über die Entwicklung neuer Veranstaltungsformate („nano-FutureTech“, vgl. ausführlich Kap. 4.2 und 4.3) gewährleistet werden. Dem sich aus dem gesellschaftlichen und sozialen Bildungsauftrag sowie den milieuspezifischen Analysen ableitenden Ziel, auch bildungsferne Milieus anzusprechen, sollte zu einem späteren Zeitpunkt im Anschluss an das Projekt „ImZiel“ – und mit den entsprechenden Erfahrungen in der milieuspezifischen Angebots- und Programmplanung – nachgegangen werden. Eine ausführliche Beschreibung des Angebots und seiner Milieuspezifika wird in Kapitel 4.2 vorgenommen.

### **Münchener Volkshochschule**

Wie alle Volkshochschulen orientiert sich auch die Münchener Volkshochschule am gesellschaftlichen und sozialen Bildungsauftrag; gemäß Leitbild definiert sie die Bereitstellung von Bildungsangeboten für alle Bevölkerungsgruppen und Altersstufen als vorrangiges (Marketing-)Ziel. Dabei werden, so die spezifischen Grundsätze der mvhs, Qualitätssicherung pädagogischer Arbeit, Service-Standards und Grundsätze der Mitarbeiterorientierung in den Vordergrund gestellt.

Die Formulierung operativer Marketingziele stützt sich zum einen auf die intensive Auseinandersetzung mit Zielgruppen- und Milieumodellen, zum anderen liegt zur Teilnehmer- und Adressatenstruktur von Volkshochschulen insgesamt relativ umfassendes Datenmaterial vor. So liefert etwa die jährliche Volkshochschulstatistik einen wichtigen Überblick über Struktur und Interessen tatsächlicher Teilnehmer (vgl. Pehl u. a. 2006); auch das im Dreijahresturnus erscheinende Berichtssystem Weiterbildung (vgl. BMBF 2006) lässt Schlüsse auf die Struktur der Teilnehmerschaft an Volkshochschulen zu. Darüber hinaus etablieren sich zunehmend regional gebundene Untersuchungen v. a. zum Image und zur Nutzung bestimmter Volkshochschulen, deren Befunde allerdings durchaus übertragbar sind (vgl. bspw. Barz 2000, Tippelt u. a. 2003). Auch geben Volkshochschulen oder Volkshochschul-Landesverbände selbst externe Untersuchungen an Lehrstühlen und Marktforschungsinstituten in Auftrag.

Die Münchner Volkshochschule setzt sich – ähnlich wie die Bundeszentrale für politische Bildung – seit jeher mit der Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebotssegmente auseinander. Über die „klassischen“ Zielgruppen von Benachteiligten und Randgruppen hinausgehend arbeitete die Münchner Volkshochschule bereits im Vorfeld des „ImZiel“-Projektes im Kontext der so genannten „Münchner Weiterbildungsstudie“ (vgl. Tippelt u. a. 2003) mit dem Milieuansatz. Diese Studie lieferte einen Überblick über das sozio-ökonomische und sozio-kulturelle Teilnehmerprofil der Münchner Volkshochschule. Anders als die übrigen Kooperationspartner im Projekt „ImZiel“ verfügt die mvhs auf Basis dieser Untersuchungen nicht nur über verlässliche und repräsentative milieuspezifische Informationen in Bezug auf die aktuelle, sondern auch im Hinblick auf die potenzielle Teilnehmerschaft. Darüber hinaus gibt die Studie wichtige Einblicke in die Konkurrenz- und Wettbewerbssituation auf dem Münchner Weiterbildungsmarkt.

Für die Formulierung der operativen Marketingziele liegt demnach eine vergleichsweise umfassende und differenzierte Analyse externer Bedingungen vor; die Segmentierung der Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes konnte – ebenfalls anders als bei den übrigen Kooperationspartnern – bereits auf der Basis des Milieumodells vorgenommen werden.

Zusätzlich zu den differenzierten Informationen hinsichtlich externer Rahmenbedingungen beeinflussten die internen Voraussetzungen (Stichworte: Mittelkürzungen, Rückgang des Unterrichtsvolumens, Kündigung von Kooperationsvereinbarungen) die Definition des Innovationsfokus wesentlich.

So zeigte die Münchner Studie (vgl. ebd.) deutlich, dass die große Gruppe der Bürgerlichen Mitte – ansonsten ein eher „typisches Volkshochschulmilieu“ – von der mvhs nur unzureichend angesprochen wird. Angehörige der Bürgerlichen Mitte sind demnach im Programmbereich Sprachen, im Fachgebiet Gesundheitsbildung oder in stadtbereichsspezifischen Angeboten zwar partiell repräsentiert, in den Bereichen Natur- und Geisteswissenschaften, Ökologie oder auch kultureller Bildung allerdings kaum vertreten. Das Ziel, die Bürgerliche Mitte durch Angebote im Bereich Naturwissenschaften (Angebot „Von Genen, Zellen und Gehirnen“, vgl. Kap. 4.2 sowie 4.3) stärker an die mvhs zu binden, resultiert demnach zum einen aus dem gesellschaftlichen Bildungsauftrag, der Relevanz und Größe dieses Milieus, das eine gewisse Planungssicherheit und Stabilität verspricht sowie der aktuellen wirtschaftlichen Situation der Institution. Im Kontext der Produkt-Markt-Matrix zur Systematisierung marktstrategischer Entscheidungen zielt dieser Innovationsfokus auf die Erschließung von Marktlücken.

Nicht zuletzt aufgrund der prekären finanziellen Lage stehen öffentlich verantwortete Bildungsanbieter vor der Herausforderung, verstärkt finanzkräftige Gruppierungen anzusprechen. Die Münchner Volkshochschule setzte sich deshalb zum Ziel, mit Hilfe neu entwickelter bzw. reformulierter Angebote sowohl Postmaterielle als auch Moderne Performer anzusprechen und mit innovativen Angeboten dauerhaft an die Einrichtung zu binden. Während Postmaterielle speziell in München einen vergleichsweise großen und stabilen Anteil der Teilnehmer stellen, werden Angehörige der Modernen Performer nur unzureichend angesprochen. Es wurde beabsichtigt, die Postmateriellem im Sinne einer Marktdurchdringung mit einem bestehenden, leicht reformulierten Angebot aus dem Bereich der Persönlichkeitsentwicklung (Angebot „Zeigen, wer ich bin“) verstärkt an die Institution zu binden; die Modernen Performer sollten als neue Zielgruppe im Sinne einer Diversifikation auf der Basis einer neuartigen Veranstaltungsform

angesprochen werden (Kurs „Internationales Projektmanagement“, vgl. Kap. 4.2 und 4.3).

Sicherlich ist der für die Münchner Volkshochschule mögliche Rückgriff auf bereits vorhandene institutionenspezifische Zielgruppen- und Milieuanalysen als glücklicher Ausnahmefall zu verstehen; i. d. R. liegen „lediglich“ verschlankte Teilnehmerstatistiken aus den Anmelde-daten vor. Nicht zu vernachlässigen sind in diesem Zusammenhang die Erfahrungen derjenigen, die tagtäglich Kontakt zum „Feld“, den aktuellen Teilnehmern, haben: die Kursleiter. Werden diese für Fragen der Zielgruppen- und Milieuorientierung sensibilisiert, können vergleichsweise verlässliche Aussagen über erreichte bzw. nicht erreichte Milieusegmente getroffen werden. Unter der Voraussetzung umfassender Kursleiterfortbildungen kann das – wie sich bspw. im Rahmen einer Kursleiterfortbildung an der Münchner Volkshochschule zeigte – häufig überraschend sichere Gespür der Kursleiter im Hinblick auf die Herkunft ihrer Teilnehmer zusätzlich geübt und in Milieukategorien justiert werden.

#### **Ökumenisches Bildungszentrum *sanctclara***

Einen sehr engen Kontakt pflegt das Ökumenische Bildungszentrum *sanctclara* zu seinen Dozenten, bei dem die aktuelle Struktur der Teilnehmerschaft sowie der generelle Stand der Angebots- und Programmplanung selbstverständlich diskutiert werden. Nach Einschätzung der Mitarbeiter und Kursleiter zählen „ältere“ soziale Milieus wie bspw. Konservative, Traditionsverwurzelte sowie Angehörige der Bürgerlichen Mitte zur Stammklientel des Bildungshauses, während Postmaterielle und Etablierte eher unter die stark angebotsorientierten sporadischen Besucher fallen. Diese Einschätzung erwies sich, so die Befunde der „ImZiel“-Evaluation, als nahezu korrekt (vgl. Kap. 4.4). Die Definition des Innovationsfokus und damit auch die Formulierung einer operativen Marketingstrategie ergab sich zum einen aus den übergeordneten Zielen der Einrichtung, Bildungsangebote für Menschen aller Konfessionen und Religionen, aller Bildungs- und Bevölkerungsschichten und Altersgruppen anzubieten, um den Dialog zu fördern. Zum anderen bestand durchaus (wirtschaftliche) Notwendigkeit, finanzkräftigere sowie jüngere und Gruppierungen mit Trendsetting-Funktion an die Institution zu binden. Informationen über die Adressaten lieferten darüber hinaus allgemeine Untersuchungen im Hinblick auf die Struktur der

Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes (z. B. Reitz/Reichart 2006, Barz/Tippelt 2007 a, b). Auf der Basis dieser Informationen wurde entschieden, ein bereits bestehendes Angebot (die Veranstaltungsreihe „ars vivendi“) für die Zielgruppe der Experimentalisten zu reformulieren. Die Experimentalisten wurden bewusst ausgewählt, da sie deutliches Interesse an religiös-spirituellen Fragestellungen und Erfahrungen äußern (vgl. auch Wippermann/de Magalhaes 2006) und darüber hinaus überdurchschnittlich häufig Interesse an kultureller und persönlichkeitsbildender Weiterbildung bekunden. *sanctclara* verfolgt dabei die Strategie der „Marktbeschaffung“.

#### **Bildungswerk der Erzdiözese Köln**

Während die Oberziele der angeschlossenen Einrichtungen des Bildungswerks der Erzdiözese Köln sich aus der Zugehörigkeit zur katholischen Kirche ergeben und eine verbindende Gemeinsamkeit darstellen (christliche Erwachsenenbildung in katholischer Trägerschaft, Arbeit auf der Grundlage des christlichen Menschenbildes, das die Würde, Individualität und Selbstbestimmung des Menschen betont), variieren die operativen Marketingziele je nach Standort und Ausrichtung der jeweiligen Weiterbildungsinstitution. Der Abteilung Erwachsenenbildung im Erzbischöflichen Generalvikariat, bei der die zentrale Geschäfts- und Arbeitsstelle des Bildungswerks der Erzdiözese Köln angesiedelt ist und aus der sich das Innovationsteam rekrutierte, kommt innerhalb dieses Gesamtgefüges eine beratende und begleitende Funktion zu. Hier werden Fortbildungen für Kursleiter konzipiert und durchgeführt sowie Materialien, Kursmodelle und Projekte für die angeschlossenen Bildungseinrichtungen entwickelt. Mit dem Kurskonzept „Das erste Lebensjahr“ – einem Eltern-Kind-Kurs nach der Kleinkindpädagogik der ungarischen Kinderärztin Emmi Pikler, welcher von der Abteilung Erwachsenenbildung ausgearbeitet wurde, verfügt man über ein originäres, hauseigenes Produkt, welches sich in besonderer Weise für eine zielgruppenspezifische Reformulierung anbot, da es bistumsweit fester Bestandteil des Regelangebots ist und somit potenziell unterschiedliche Milieugruppierungen in Abhängigkeit von den jeweiligen Einzugsgebieten erreichen kann. Nach eingehender Analyse der bisherigen Kurskonzeption und unter Berücksichtigung der Eindrücke der Fortbildungsverantwortlichen bzw. der Mitarbeiter vor Ort fühlen sich vor allem Postmaterielle und Angehörige der Bürgerlichen

Mitte vom bisherigen Kursdesign angesprochen. Vor dem Hintergrund des katholischen Leitbildes und nach Analyse des Besucherpublikums einiger der vom Bildungswerk betreuten Standorte entschied sich das Innovationsteam für die Wahl einer bildungsfernen Zielgruppe. Ausschlaggebend hierfür war zum einen die kirchliche Option als auch der erkannte gesellschaftspolitische Bedarf (Prekariatsdiskussion, mangelnde Chancengleichheit für Kinder aus Unterschichtmilieus, Bedeutung frühkindlicher Erziehung für die soziale und emotionale Entwicklung von Kindern). Die mit Eltern-Kind-Kursen beabsichtigten Verbesserungen in den Eltern-Kind-Beziehungen und die Vermittlung von kindorientierten Versorgungs-, Pflege- und Förderangeboten sollte gerade für die Bevölkerungsgruppen erreichbar gemacht werden, in denen diesbezüglich die größten Defizite zu vermuten sind. Insbesondere in sozialen Brennpunkten setzen sich nach Einschätzung des Innovationsteams die Besucher der dortigen Familienbildungsstätten vorwiegend aus der Schnittmenge Bürgerliche Mitte/Konsum-Materialisten zusammen. Der Bedarf an niedrigschwelligen Angeboten ist dort hoch. Gerade hier wollte man mit dem „Zwitterprodukt“ Eltern-Kind-Kurs, der im Rahmen der Erwachsenenbildung eine Sonderstellung einnimmt, da er sich an Erwachsene und Kinder zugleich wendet, einen langfristigen Beitrag zur Förderung besserer Bedingungen für das Aufwachsen im Sinne der gesellschaftliche Präventionsmaßnahme leisten.

#### **VHS Rhein-Sieg**

Die VHS Rhein-Sieg vermarktet ihr Bildungsangebot in einem dichten Gefüge von Mitbewerbern. In allen Fachbereichen teilt sie sich den Markt in den bevölkerungsreichen Kommunen Siegburg und Sankt Augustin auch mit den Nachbarvolkshochschulen, die thematisch, preislich und im Hinblick auf die Formate sehr ähnliche Angebote machen. Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sind vor diesem Hintergrund zentrale Eckpfeiler des Volkshochschul-Leitbildes, um auf Dauer eine öffentlich verantwortete, bürgernahe Weiterbildung sicherstellen zu können.

Bereits im Jahr 2004 hat die VHS Rhein-Sieg eine ausführliche Teilnehmerbefragung durchführen lassen. Die Auswertung der gesammelten Daten legte den Schluss nahe, dass die VHS mit ihrem Programm bislang hauptsächlich die Bevölkerung der Bürgerlichen Mitte ansprach, d. h. ein

„typisches Volkshochschulmilieu“. Diese Analyse deckte sich mit der Einschätzung der VHS-Fachbereichsleiter. Erste Vorüberlegungen zielten daher darauf ab, sich zukünftig stärker auf die Milieus der Experimentalisten und Modernen Performer zu konzentrieren, um neue Marktsegmente zu erschließen und junge Teilnehmer langfristig an die VHS zu binden. Im Rahmen weiterer Vorgespräche kamen jedoch Zweifel an der Realisierbarkeit dieses Zieles auf, da sich nach Einschätzung des Innovationsteams die beiden anvisierten Milieus eher im Einzugsbereich der Städte Köln und Bonn bewegten und zudem das gegenwärtige Akquisitions-Potenzial der Volkshochschule in diesem Marktteilbereich eher niedrig sei. Eine kurzfristige Erhöhung des Marktanteils der Volkshochschule bei diesen beiden Milieus war daher auch angesichts ihres Institutionenimages bei diesen Zielgruppen kaum zu erwarten. Aufgrund dieser Bewertung wurde der Fokus auf eine stärkere Marktdurchdringung des postmateriellen Milieus gelegt und der Entschluss gefasst, dafür ein spezielles Angebot im Fachbereich „Essen und Trinken“ aufzulegen. Da die VHS in diesem Bereich bereits über gute Erfahrungen mit der Zielgruppe verfügt, ging es in erster Linie darum, ein etabliertes Produkt weiter auszubauen und als „Cashcow“ zu stabilisieren, um Ressourcen für die Finanzierung neuer Produkte und Absatzmärkte zu gewinnen. Hier setzte das zweite Pilotprojekt an: Die Entwicklung eines EDV-Angebotes für Traditionsverwurzelte. Es handelt sich zwar um ein – in demografischer Hinsicht – altes Milieu, welches jedoch nicht automatisch schon aus dem Berufsleben ausgeschieden ist. Ausgehend von der Hypothese, dass diese Milieuangehörigen ihren Wirkungskreis in kleinen Handwerks- und mittelständischen Betrieben haben, wurde als langfristiges Ziel ins Auge gefasst, Mitarbeiterschulungen für Traditionsverwurzelte zu entwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen im EU-Raum zu sichern. Dem neu zu konzipierenden EDV-Kurs wurde hierbei die Funktion eines Türöffners (*value proposition*) zugeordnet, da die Technik- und Medienaffinität im traditionsverwurzelten Milieu eher gering einzustufen ist, beides aber in einer globalisierten Berufswelt unverzichtbar geworden ist.

### 4.1.3 Zusammenfassung

Für alle hier vorgestellten Institutionen ergeben sich die übergeordneten Marketingziele aus dem gesellschaftlichen und dem sozialen Bildungsauftrag. Das Oberziel sowohl der Volkshochschulen, des Anbieters politischer Bildung als auch der kirchlichen Anbieter besteht in der Ansprache und Integration breiter Bevölkerungsschichten. Das Gelingen des Bildungsauftrags ist – so die institutionenspezifischen Ausgangsanalysen – stark gefährdet; die Hauptklientel rekrutiert sich i. d. R. aus wenigen Teilnehmergruppen und Milieus (insbesondere: kirchliche Erwachsenenbildung). Nicht zuletzt die Volkshochschulen und kirchlichen Bildungsanbieter laufen Gefahr, zunehmend zu „vergreisen“ – weshalb das Augenmerk häufig auf jüngere Teilnehmergruppen (Moderne Performer, Experimentalisten) gelegt wird.

Die Festlegung des Innovationsfokus hing darüber hinaus in großem Maße von den zur Verfügung stehenden internen Ressourcen ab. Nahezu alle an „ImZiel“ beteiligten Weiterbildungseinrichtungen waren und sind von gravierenden Einschnitten der Mittelzuwendung betroffen; eine Aufrechterhaltung eines möglichst breit gefächerten Angebots ist nur noch über die partielle Anhebung von Teilnahmegebühren, der sicheren Bindung finanzkräftiger Milieus sowie der Schaffung von Planungssicherheit (bspw. durch die dauerhafte Bindung vorhandener größerer Teilnehmergruppen) möglich. Bei der Analyse externer Faktoren verfügten zumindest zwei der fünf diskutierten Fallbeispiele über relativ detaillierte Hintergrundinformationen im Hinblick auf die aktuelle Teilnehmerschaft. Hierzu trugen sowohl kleinere Erhebungen und Evaluationen als auch größere, von dritter Seite geförderte Forschungsprojekte („Politische Bildung in jungen Lebenswelten“; „Münchner Studie“) bei.

Während Dachverbandsstatistiken („Statistik im Verbund“, Reitz/Reichart 2006 etc.) allenfalls am Rande in die Definition der Marketingziele einfließen, stellte die Deskription der Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes aus milieuspezifischer Perspektive eine wichtige Planungs- und Definitionsgrundlage bei allen kooperierenden Weiterbildungseinrichtungen dar. Die Fallbeispiele verdeutlichen das große Potenzial eines direkten Zugangs zum Feld der Teilnehmer, dem auch in der Literatur die Funktion des „Seismographen“ für die Angebotsplanung attestiert wird (vgl.

Schlutz 2006). Insbesondere die hauptamtlichen Mitarbeiter von *sanctlara*, aber auch der Münchner Volkshochschule hatten sich bereits im Vorfeld des Praxisprojekts intensiv mit dem Milieuansatz und seiner Fruchtbarkeit für die Erwachsenenbildung auseinandergesetzt und konnten – auf der Basis vorhandenen Datenmaterials und in enger Kooperation mit den Kursleitern – vergleichsweise profunde Analysen der Teilnehmergruppen insgesamt und in bestimmten Fachbereichen vornehmen. Eine höhere Validität erhalten diese Einschätzungen dann, wenn auch die Kursleiter systematisch in das Milieumodell und Verfahren der Milieudiagnose einbezogen werden (vgl. auch Kap. 3.3).

Abgesehen von den größeren, verlässliche institutionenbezogene Planungsdaten liefernden Studien („Münchner Studie“, Information über Bestelldaten etc.) zeigen die Fallbeispiele, dass nur wenig Wissen über die Struktur der Teilnehmerschaft in soziodemografischer und milieuspezifischer Hinsicht existiert und für die Angebotsplanung fruchtbar gemacht werden konnte. Alleine die Abfrage klassischer soziodemografischer Variablen bereits mit den Anmeldeinformationen oder auch im Rahmen kleinerer Evaluationsstudien würde die Planungssicherheit erhöhen und wichtige Eckdaten für die zielgruppenspezifische Angebots- und Programmplanung ermöglichen (vgl. auch Schlutz 2006).

## 4.2 Angebotsplanung

Im Folgenden werden Prozess und Teilschritte der Angebotsplanung in einem Überblick vorgestellt (4.2.1), um dann in Kapitel 4.2.2 anhand von fünf Partnerinstitutionen aus dem Projekt „ImZiel“ konkretisiert zu werden.

### 4.2.1 Prozess der Angebotsplanung

Die Angebotsplanung folgt auf die institutionenspezifische Ausgangsanalyse. Nachdem Informationen zur aktuellen und potenziellen Teilnehmerschaft einer Institution erhoben bzw. analysiert wurden (Informationen über externe Bedingungen) sowie eine Klärung der internen Ressourcen stattgefunden hat, gilt es, die operativen Marketingziele in Angebote umzusetzen und die vier Politiken (Angebots-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, vgl.

Kap. 1.3). Bei der zielgruppenspezifischen Gestaltung aller Handlungsfelder auf der Mikro- und auch der Makroebene sollten pädagogische Mitarbeiter und Kursleiter eng zusammen arbeiten. Dabei können alle didaktischen Handlungsfelder der Mikro- und Makroebene zielgruppenspezifisch gestaltet werden (vgl. Konzeptvorlage für ein Weiterbildungsangebot im Anhang). Nicht nur die Kommunikationspolitik sollte mit Flyern und Ausschreibungen zielgruppenspezifisch geplant werden, sondern ebenso die Angebotspolitik sowie Preis- und Distributionspolitik. Zur Makrodidaktik (die mit der Adressatenorientierung assoziiert ist) gehören die pädagogischen Handlungsfelder Programmplanung, Ansprache von Zielgruppen, Erhebung von Bildungsbedarf, Werbung und Marketing, Gestaltung von Kooperationen, Finanzierung sowie Auswahl von Räumlichkeiten. Die Mikrodidaktik (die mit der Teilnehmerorientierung assoziiert ist) umfasst die Auswahl von Medien und Methoden und die Kursgestaltung (vgl. Siebert 2000, S. 9 f.). Um diese Handlungsfelder adressaten- und teilnehmerorientiert zu gestalten, benötigt man Wissen über die Erwartungen der Adressaten. Die Adressatenforschung – und hier insbesondere die Milieuforschung – gibt detaillierte Hinweise zur Angebotsplanung. So kann das Praxishandbuch Milieumarketing (Barz/Tippelt 2007a, b) mit seinen Milieubausteinen zum Weiterbildungsverhalten aller zehn sozialen Milieus helfen, ein Angebot auf ein spezifisches Milieu zuzuschneiden. Dabei zielt man auf ein Milieu – was eine konkrete Planung ermöglicht – wird jedoch mit seinem Angebot vermutlich auch die angrenzenden Milieus erreichen (vgl. Kap. 4.4). Bei der Angebotsplanung ist das Image einer Institution bei der anvisierten Zielgruppe zu beachten. Es geht darum, das Institutionenimage mit dem Image eines bestimmten Angebots abzustimmen. Vor Implementierung des entwickelten Angebots dient die Produktklinik dazu, zu überprüfen, ob man die Ansprüche einer Zielgruppe getroffen hat (s. Kap. 4.3).

Vgl. zum Thema „Angebotsplanung“ Arbeitsmaterialien im Anhang: „Konzeptvorlage für ein Weiterbildungsangebot“ (vgl. Schlutz 2006)

#### 4.2.2 Beispiele für Angebotsplanungen aus „ImZiel“

Im Projekt „ImZiel“ ging es bei der Angebotsplanung darum, zielgruppenspezifische Pilotangebote zu entwickeln, an denen exemplarisch gelernt werden konnte. Im Folgenden wird die Planung der sechs exemplarischen Angebote vorgestellt (vgl. die ausführliche Darstellung weiterer Angebote in den ausgewählten Casestudies im Anhang).

##### **Bundeszentrale für politische Bildung**

Die Veranstaltung „nano-FutureTech“ – ein Szenario-Workshop zur Nanotechnologie über zwei Tage – sollte die Modernen Performer in ihrer Technikaffinität und in ihrem Selbstverständnis als gesellschaftliche Elite ansprechen. Die Veranstaltung widmete sich einem aktuellen und für Moderne Performer interessanten Thema. Um den Wunsch Moderner Performer nach außergewöhnlichen und interessanten Orten aufzugreifen, hatte man die Idee, den Workshop im Forschungszentrum Jülich stattfinden zu lassen. Außerdem sollte durch die Übernachtung vor Ort eine dichte Arbeitsatmosphäre ermöglicht werden. Geplant wurden fachliche Inputs von namhaften Referenten, Szenario-Workshops sowie eine Besichtigung eines Teilchenbeschleunigers vor Ort. Das Zeitfenster von Freitagmittag bis Samstagabend sollte auch Berufstätigen die Teilnahme ermöglichen. Freitagabend war eine „Open-end“-Fortsetzung der Workshoparbeit angedacht, in der richtigen Annahme, dass Moderne Performer ziel- und leistungsorientiert in eine solche Veranstaltung gehen würden. Die Szenariotechnik wiederum sollte den Teilnehmern direkten Austausch mit Experten ermöglichen sowie dem Wunsch der Modernen Performer nachkommen, sich selbst einzubringen. Daher sollten auch die Ergebnisse des Workshops im Anschluss insofern weiterverwertet werden, als sie über die Website der bpb der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und dem nationalen Ethikrat zur Verfügung gestellt werden sollten. Als Zielgruppen standen junge Wissenschaftsjournalisten, Studenten und Berufsanfänger der Natur- und Ingenieurwissenschaften im Fokus und garantierten damit auch eine von den Modernen Performern gewünschte Exklusivität der Teilnehmergruppe. Die Teilnahmegebühr mit 60 Euro wurde bewusst gering angesetzt, um auch Studenten zu erreichen. Als Werbemaßnahmen waren Flyer, *direct mailing* und Ankündigungen auf der Homepage von bpb ([www.bpb.de](http://www.bpb.de)) geplant.

### **Münchner Volkshochschule**

#### **Internationales Projektmanagement**

Das Angebot „Internationales Projektmanagement“, konzipiert für das Milieu der Modernen Performer, basiert auf einer innovativen Kombination bestehender Angebotssegmente. Hierbei wurde das in der beruflichen Bildung verankerte – und bisher mit zahlreichen Veranstaltungen abgedeckte – Thema des Projektmanagements nicht nur aus einer neuen – nämlich der internationalen – Perspektive beleuchtet, sondern auch mit dem Sprachenbereich („Business English“) verknüpft. Mit der gezielten Ansprache von Fach- und Führungskräften mit entsprechender Erfahrung im Projektmanagement wird – entsprechend den Präferenzen dieses Milieus – die Zielgruppe auf einen relativ kleinen, homogenen und interessierten Teilnehmerkreis beschränkt. Die Kursinhalte – die in Form eines detaillierten Internetauftritts angekündigt wurden – setzen ebenso Vorerfahrung im Bereich „Business English“ (verhandlungssicher) sowie im Projektmanagement voraus. Die Doppelspitze aus *native speaker* und Projektmanagerin in internationalen Konzernen trägt den hohen Ansprüchen der Modernen Performer an fachliche Qualifikation und Reputation des Dozenten Rechnung. Dem Wunsch nach zügiger und erfolgsorientierter Wissensvermittlung wird im Rahmen eines straffen Zeit- und Arbeitsplans, aufgeteilt auf zwei Wochenenden, nachgekommen. Der vorläufige Angebotsentwurf ist mit einem Preis von 385 Euro (inkl. Verpflegung) eindeutig dem Hochpreissegment der mvhs zuzurechnen.

Das Angebot „Internationales Projektmanagement“ war optimal auf die Bedürfnisse moderner Leitmilieus – insbesondere der Modernen Performer – abgestimmt, weshalb im Vorfeld der Produktklinik in Zusammenarbeit mit dem Universitätsteam nur geringfügige Überarbeitungen notwendig waren. So wurde bspw. der Ankündigungstext leicht umformuliert und besonders die Qualifikationen der Dozentinnen, der Programmablauf, die Zweisprachigkeit mit dem Erlernen eines speziellen Wortschatzes und der persönliche Nutzen für die Teilnehmer hervorgehoben. Auch die Darstellung des Internetauftritts wurde angepasst, indem Schlüsselbegriffe wie Zeit, Ort und Preis stärker hervorgehoben wurden.

#### **Von Genen, Zellen und Gehirnen**

Mit dem „Grundkurs Biologie des Menschen“ (später umbenannt in „Von Genen, Zellen und Gehirnen“) für die Bürgerliche Mitte entwickelte die Münchner Volkshochschule eine flexibel buchbare Angebotsreihe zu aktuellen Themengebieten der biologischen Forschung. Die Reihe bestand aus der Kombination von themenspezifischen, eineinhalbstündigen Vorträgen mit einem jeweils anschließenden – ebenfalls flexibel buchbaren – Vertiefungsseminar. Die Dozenten wechselten je nach Themengebiet; i. d. R. handelte es sich um promovierte Wissenschaftler und Doktoranden bzw. Hochschulabgänger mit einschlägiger fachwissenschaftlicher Qualifikation. Zusätzlich führte ein Moderator durch die Veranstaltungen.

Der Begriff „Grundkurs“ stellt explizit auf eine gewisse Niedrigschwelligkeit des Angebots ab – es werden keine speziellen Vorkenntnisse erwartet; vielmehr sollte der Grundkurs die Möglichkeit bieten, sich zu informieren und den Anschluss an gegenwärtige Diskussionen zu finden. Die milieuspezifischen Forderungen nach Praxisbezug und direkter Verwertbarkeit werden mit der Einbeziehung fachwissenschaftlich qualifizierter und aktuell am jeweiligen Themengebiet forschender Dozenten einerseits sowie den jeweiligen an Alltagsphänomenen orientierten Themenstellungen andererseits eingelöst. Der für das Milieu der Bürgerlichen Mitte typischen Skepsis gegenüber interaktiven und gruppendynamischen, aber auch neuen und unbekanntenen Lehr- und Lernformen wurde mit einem relativ schulorientiertem Design der Veranstaltungsreihe Rechnung getragen: Einem Frontalvortrag mit ausgiebigem Raum für Diskussion und Rückfragen wurde ein „klassisches“ Seminarkonzept mit Diskussionsmöglichkeit und praktischen Elementen (Experimente, Kurzfilme etc.) angeschlossen. Das Konzept einer regelmäßigen Abendveranstaltung, bei der auch sehr kurzfristig und spontan über eine zusätzlichen Teilnahme am anschließenden Vertiefungsseminar entschieden werden kann, kommt dem Wunsch der Bürgerlichen Mitte nach „Wohldosierung“ und überschaubarem, planbarem Aufwand (vgl. Tippelt/Barz 2007a) entgegen. Auch die Kosten (Einzelveranstaltung: 5,50 Euro; gesamte Reihe: 40 Euro) entsprechen den Vorstellungen und Möglichkeiten der Bürgerlichen Mitte.

### **Ökumenisches Bildungszentrum sanctclara**

Nach dem Kick-off-Workshop erfolgte die Konzentration auf die exemplarische Analyse der ars-vivendi-Reihe 2005 (einer seit 2001 jährlich stattfindenden sommerlichen Reihe) mit dem Titel „Ways of life“ für Experimentalisten. Dabei handelte es sich um eine Veranstaltungsreihe mit zehn verschiedenen Angeboten, darunter eine Vernissage, Wanderungen/Besichtigungen, Vorträge und Seminarangebote. Die Auswahl der Reihe erfolgte aus mehreren Gründen. In den Sommermonaten lässt die Nachfrage nach Bildungsveranstaltungen nach. *sanctclara* wollte gezielt die Vor-Ferienzeit nutzen und mit seiner ars-vivendi-Reihe Besinnung und Reflexion in einer unterhaltsamen und lockeren Weise ermöglichen. *sanctclara* interessierte insbesondere, ob zu solch einem Unternehmen zusätzlich oder speziell Experimentalisten angesprochen werden können. Die übrigen „treuen“ Teilnehmer waren in den vergangenen Jahren ohnehin mehr oder weniger gekommen. Wesentliche Kriterien für die Entscheidung für dieses Milieu war die Aufgeschlossenheit der Experimentalisten für kulturelle Angebote und Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung sowie die Eigenschaft der Experimentalisten als trendsetzendes, jüngeres Milieu. Die Experimentalisten nehmen stark an Allgemeiner Weiterbildung teil (vgl. Barz/Tippelt 2007a). Bei der Auswahl von Veranstaltungen spielen persönliche Empfehlungen und die Authentizität des Dozenten eine große Rolle – beides mögliche Ansatzpunkte für die kirchliche Erwachsenenbildung. Gleichzeitig stellen die Experimentalisten aber auch eine Herausforderung für die Anbieter dar, da sie ein geringes Durchhaltevermögen aufweisen und starre Strukturen ablehnen. Da die Bausteine der Reihe schon zum großen Teil feststanden, wurde überlegt, wie insbesondere auf sprachlicher und bildlicher Ebene die Experimentalisten angesprochen werden könnten. So wurden die Veranstaltungsbeschreibungen in mehreren Sitzungen des Innovationsteams unter Beteiligung des Universitätsteams dahingehend umformuliert, als dass sie mehr das Experimentieren, Entdecken und den Erlebnischarakter der jeweiligen Veranstaltung betonten. Der intensive Prozess des Reflektierens über die differenzierte sprachliche und bildliche Gestaltung für bestimmte Zielgruppen setzte sich nach den Ergebnissen der Produktklinik und der Evaluation fort (vgl. Kap. 4.3 sowie 4.4). Beworben werden sollte die Reihe über das herkömmliche Halbjahresprogramm (*sanctclaraJournal*) sowie mit einem

neuen Flyer. Hierzu wurden von der Grafikagentur zwei Alternativentwürfe für die Gruppendiskussion entworfen.

### **Bildungswerk der Erzdiözese Köln**

Das Bildungswerk der Erzdiözese Köln hat zwei Formate für den Eltern-Kind-Kurs „Das erste Lebensjahr“ entwickelt. In der ersten Phase des Projektes konzentrierten sich die Produktverantwortlichen auf die Zielgruppe der Konsum-Materialisten (mit dem Kurstitel „Babynest“). Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Produktklinik (ausführliche Darstellung in Kap. 4.3) und den anlaufenden Kursen flossen nach einer gründlichen Analyse zeitgleich in die Mitarbeiterfortbildung für Kursleitende ein. In einem zweiten Schritt wurde das Kurskonzept für Moderne Performer adaptiert (mit dem Kurstitel „Pikler & Pilates“), die bisher ebenfalls eher unzureichend angesprochen wurden. Die Angebotsplanung des Kurses für die Konsum-Materialisten soll im Folgenden beschrieben werden. Konsum-Materialisten gelten in mehrfacher Hinsicht als problematische Zielgruppe. Ihre Bereitschaft und ihr finanzieller Spielraum, Geld in Weiterbildung zu investieren, sind gering. Hinzu kommt, dass die Motivation, einen Kurs kontinuierlich zu besuchen, nur sehr schwach ausgeprägt ist. Die Abbrecherquoten sind, wenn nicht äußerer Druck sie zur Teilnahme zwingt oder sie die entsprechende Unterstützung aus ihrem Umfeld erfahren (bspw. Begleitung durch Freunde oder Verwandte), sehr hoch. Das Bildungswerk der Erzdiözese Köln setzte daher mit seiner Kurskonzeption an einem kritischen Lebensereignis an. Eine Geburt und das Hineinwachsen in die Mutterrolle sind zunächst einmal Ereignisse, die nicht zu den Themen zählen, die zum Kerngeschäft der klassischen Erwachsenenbildung gehören. Dennoch wurde bewusst dieser Bereich, der formal keine Zugangsvoraussetzungen oder andere Barrieren vorsieht, sondern in dem die überwältigende Erfahrung der Elternschaft ein verbindendes, milieübergreifendes Element darstellt, für diese Zielgruppe ausgewählt. Den Adressaten sollte aber nicht nur ein Forum zum informellen Austausch und zum Spiel mit den Kindern geboten werden, sondern es sollten, neben konkreten Hilfestellungen zur Bewältigung des Alltags, Inhalte zur frühkindlichen Entwicklung und Förderung auf Basis der Kleinkindpädagogik der ungarischen Kinderärztin Emmi Pikler behandelt werden. Hierfür wurde das konventionelle Kursangebot „Das erste Lebensjahr“, welches vorwiegend die Milieus



Bürgerliche Mitte und Postmaterielle anspricht, für die Konsum-Materialisten sowohl methodisch-didaktisch als auch unter Marketinggesichtspunkten überarbeitet. Es wurde ein niedrighschwelliger Eltern-Kind-Kurs entwickelt, für den radikale Einschnitte in das bisherige Angebot erfolgten, der sich nicht zuletzt in der Titelgebung widerspiegelte. Statt „Das erste Lebensjahr – ein Kurs für Eltern mit ihren Babys“ wurde das Angebot in „Babynest – Leichter Start mit Kind“ umbenannt. Der textlastige Ursprungsflyer, der explizit auf den theoretischen Hintergrund (Emmi Pikler) hinwies, wurde auf wenige Kernaussagen reduziert, um die Konnotation „Kurs gleich Lernen gleich Stress“ auf ein Minimum zu reduzieren. Der alltagsrelevante Nutzen für die Zielgruppe wurde demgegenüber mit wenigen Sätzen in den Vordergrund gerückt.

### **VHS Rhein-Sieg**

Für die Traditionsverwurzelten wurde ein EDV-Kurs entwickelt, der auf die besonderen Weiterbildungsbarrieren dieser Zielgruppe zugeschnitten war. „Computer lernen leicht gemacht – Kleines Computer ABC“ richtet sich an ältere, aber eventuell noch im Berufsleben stehende Traditionsverwurzelte. Das im Programm der VHS Rhein-Sieg bereits bestehende Ausgangsprodukt „PC-Basiswissen“ wurde zu diesem Zweck modularisiert, um der Zielgruppe die Möglichkeit zu geben, sich Interessensgebiete gezielt auszusuchen. Zugleich wurde hiermit der Charakter eines „Schnupperangebotes“ geschaffen. Die Ansprüche an die technische Ausstattung, die die Teilnehmer zu Hause aufweisen müssen, wurden bewusst niedrig gehalten, da Traditionsverwurzelte, wenn ein PC im Haus vorhanden ist, oft nur über eine „minimalistische“ Ausführung verfügen. Der neu entwickelte Werbeflyer verbalisiert prononciert die alters- und milieuspezifischen Probleme: „Sie lernen, den Computer ein- und auszuschalten, die Maus zu bedienen, einen Text zu schreiben, zu drucken, zu speichern und wieder zu finden.“ Ängste, den Lernstoff nicht bewältigen zu können oder als Exot dazustehen, weil man bereits „solch einfache Sachen“ nicht versteht, sollten gar nicht erst aufkommen. Der Hinweis auf kleine Lerngruppen, Bestimmung des Lerntempos durch die Teilnehmer, persönliche Betreuung und Hilfestellungen direkt am PC sowie die Möglichkeit, ein Unterrichtsbuch zum Nachschlagen und zum häuslichen Üben erwerben zu können, zielte ebenfalls auf die Bedürfnisse der Traditionsverwurzelten ab, da schulisches, d. h. theoretisches Lernen bei ihnen

in der Regel schon lange zurück liegt. Besonders hervorgehoben wurde die Person des Kursleiters. Hier wurde ein Dozent ausgewählt, der der anvisierten Altersgruppe nahe stand. Mit 63 Jahren kein „unerfahrener Frischling“ mehr, verfügte er zudem über eine langjährige Praxis im Computerbereich und bei der Vermittlung schwierigerer Lerninhalte.

### **4.2.3 Zusammenfassung**

Bei der Angebotsplanung geht es um die zielgruppenorientierte Planung und Gestaltung von Kursangeboten. Die Angebotsplanung nimmt die Ergebnisse der institutionenspezifischen Ausgangsanalyse auf und setzt sie in konkrete Angebotsentwürfe um. Herausforderung bei der Angebotsplanung ist die Umsetzung der operativen Marketingziele in Angebote unter Berücksichtigung der Adressatenwünsche, des gesellschaftlichen Bedarfs sowie des pädagogischen Auftrags einer Institution (vgl. Siebert 2000, vgl. auch Kap. 1.2.1). Dabei ist auch das Image einer Institution bei der anvisierten Zielgruppe in Betracht zu ziehen. Im Rahmen des Projekts „ImZiel“ erwies sich das Handbuch Milieumarketing (Barz/Tippelt 2007a, b) als sehr hilfreich bei der Planung der einzelnen didaktischen Handlungsfelder für die jeweilige Zielgruppe.

Dennoch wurden an diesem Punkt auch die Grenzen der „herkömmlichen“ Angebotsplanung nach Adressatenprofilen deutlich. Welche allgemeinen Ansprüche ein Milieu an eine Weiterbildungsveranstaltung hat (z. B. in Bezug auf Räumlichkeiten, Dozenten, Lernmethode) kann in diesen Adressatenprofilen sehr gut abgebildet werden. Sie stellen damit die Grundlage der Planung dar. Für die Feinabstimmung in Bezug auf einen bestimmten Kursinhalt sowie einen bestimmten Kurstitel ist es darüber hinaus jedoch hilfreich, die Adressaten vor Ort direkt zu diesem Angebotsentwurf zu befragen. Dazu dient das Instrument der Produktklinik, das im folgenden Kapitel beschrieben wird.

### 4.3 Produktkliniken und Angebotsoptimierung im Kontext von „ImZiel“

Das Instrument der Produktklinik ist in der Markt- und Marketingforschung für Zwecke der Optimierung von Produktentwürfen seit langem etabliert. Es kann in verschiedenen Stadien der Entwicklung neuer Konsum- oder Investitionsgüter helfen, die auf der Seite der Nachfrage vorhandenen Erwartungen und Bedürfnisse systematisch in die Produktentwicklung einzubeziehen. Nicht zuletzt dienen Produktkliniken auch dazu, die Positionierungschancen von Neuentwicklungen im Kontext des eigenen Images, aber auch im Konkurrenzumfeld zu eruieren.

#### 4.3.1 Definition, Ziele und Anwendung von Produktkliniken im Weiterbildungsbereich

##### *Definitionen und Ziele*

Produktkliniken sind eine spezielle Form des Produkttests. Unter Produktkliniken ist im Weiterbildungsbereich das „Testen“ der Erwachsenenbildungsangebote bei den Adressaten vor der Aufnahme der Angebote in das reguläre Programm zu verstehen. Es handelt sich um (quasi-)experimentelle Untersuchungen, in denen ausgewählte Testpersonen unter kontrollierten Bedingungen probeweise zur Verfügung gestellte Produkte gebzw. verbrauchen, um anschließend die Reaktionen auf die getesteten Produkte erheben zu können (vgl. Diller 2001). Im Bildungsbereich geht es darum, vorgestellte Bildungsangebote aus individueller Sicht zu bewerten und im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. Dabei bezieht sich der Wortbestandteil „Klinik“ auf die Räumlichkeit (die Produktklinik findet nicht zu Hause bei Interviewpartnern statt, sondern in einem Teststudio) (vgl. Heß 1997, S. 4) und auf das Produkt, das „verbessert“, „kuriert“, „verarztet“ wird (vgl. Wildemann 1998). Produktkliniken werden häufig in der Marktforschung eingesetzt (z. B. bei Konsumgütern wie Lebensmitteln oder Autos).

Ziel von Produktkliniken ist die Einbeziehung der Kunden in die Konzeption von Produkten – d. h. in den Innovations-, Entwicklungs- und Verbesserungsprozess – um letztendlich ihre Interessen und Bedürfnisse besser zufrieden stellen zu können.

Damit handelt es sich um eine Form der Kundenorientierung. Gleichzeitig können Produktkliniken im Rahmen von Qualitätsmanagementprozessen einen Lernprozess für die Organisation darstellen, da die Produkte in ihre Bestandteile zerlegt werden und überprüft wird, inwieweit sie den tatsächlichen Anforderungen der Kunden entsprechen (vgl. ebd.). Ein Ziel der Produktklinik besteht ganz allgemein darin, „den Markterfolg eines neuen Produktes dadurch zu optimieren, dass die Sicht der Endverbraucher bereits in den Entwicklungsprozess mit einbezogen wird“ (Diller 2001). Der Nutzen von Produktkliniken liegt in der Möglichkeit, Kunden in die Programmgestaltung miteinbeziehen zu können und womöglich Kosten bei der Implementierung zu sparen (wenn z. B. nicht erfolgreiche Produkte bereits vor ihrer Markteinführung als solche eingeschätzt werden können).

##### *Produktkliniken im Weiterbildungsbereich*

Übertragen auf den Weiterbildungsbereich geht es darum, Veranstaltungen bzw. Veranstaltungsformen und -konzepte in Produktkliniken von der anvisierten Zielgruppe „testen“ zu lassen bzw. die anvisierten oder parallelen Zielgruppen in den Entwicklungs- und Konzeptionsprozess mit einzubeziehen.

Will man die Methode der Produktklinik auf den Weiterbildungsbereich übertragen, muss man sich vorab verdeutlichen, inwiefern sich Weiterbildung von klassischen Konsumgütern – wie z. B. Kraftfahrzeugen – unterscheidet. Das immaterielle Gut Weiterbildung hat bspw. einen anderen Entstehungsprozess als ein Konsumgut: Weiterbildung wird nicht nur konsumiert, sondern von den Teilnehmern mitgestaltet – das Gut entsteht erst in einem offenen gemeinsamen Prozess. Anders als etwa bei einem Schokoriegel ist ein realer Test vor dem Kauf nicht möglich, auch Probestunden liefern letztendlich kein valides Abbild des späteren Kursverlaufes. Außerdem ist ein Bildungsangebot insofern „einmalig“, als dass es im Prinzip weder wiederhol- noch standardisierbar ist (vgl. Schöll 2005, S. 63). Eine besondere Herausforderung beim Einsatz von Produktkliniken im Bildungsbereich ist die Veranschaulichung der einzelnen Aspekte des Marketing-Mixes – was bei einem immateriellen Gut deutlich komplexer ist als bei einem materiellen Gut. So können bspw. Flyer einer Bildungsveranstaltung, andere Werbematerialien wie Ankündigungstexte im Programmheft oder auf der Homepage, aber auch Fotos von

Dozenten und Räumlichkeiten sowie Unterrichtsmaterialien in die Produktklinik mit eingebracht werden.

Produktkliniken können vor oder nach Entwicklung des Marketing-Mixes eingesetzt werden, dies hängt auch von der Rolle der Adressaten im Produktplanungsprozess ab (s. u.). Werden sie vor Entwicklung des Marketing-Mixes eingesetzt, handelt es sich eher um Konzepttests, danach um Produkttests. Produktkliniken kommen vor allem vor der Markteinführung eines Produktes zum Einsatz (vgl. Heß 1997). Prinzipiell können alle Bereiche des Marketing-Mixes in Produktkliniken getestet werden (vgl. Checkliste zur Durchführung einer Produktklinik im Anhang).

### **Adressaten und ihre Rollen im Prozess der Produktklinik**

Vor Durchführung einer Produktklinik ist es wichtig, die Rolle des Kunden im Prozess der Produktklinik zu definieren. Welche Rolle die Kunden innehaben, hängt vom Entwicklungsstadium des Produkts und vom Handlungsspielraum ab. Nutzer können bspw. als Anspruchsformulierer und Ideenlieferanten gesehen werden, wenn es in Konzepttests darum geht, Anforderungen zu formulieren und Ideen zu generieren. Als Evaluierer oder Tester können Nutzer Konzepte und konkrete Angebote testen und bewerten. Noch stärker in den Produktplanungsprozess werden Nutzer dann eingebunden, wenn sie als (Ko-)Entwickler fungieren (vgl. Fichter 2005). Darüber hinaus hängt die Einbeziehung der Adressaten auch davon ab, inwieweit sich bestimmte Adressaten zur Konzeptentwicklung eignen. Zu den bestimmenden Faktoren zählen die Fähigkeiten und Kompetenzen der Adressaten, ihre Bereitschaft und Motivation, sich in den Innovationsprozess einzubringen sowie das Vertrauensverhältnis zwischen Weiterbildungsinstitution und Adressat. Dabei sind „lead user“ (trendführende Nutzer) besonders für Konzepttests geeignet, da sie innovative Ideen entwickeln können. „lead user“ sind wichtigen Markttrends voraus, darüber hinaus sind sie auf der Suche nach Produktinnovationen, weil sie diese selbst in ihrem Alltag brauchen und bisher so nicht auf dem Markt finden können. „lead user“ sind definiert als Nutzer eines bestimmten Produkts oder einer Dienstleistung, die zwei Charakteristika kombinieren: (1) Sie haben die Motivation eine Innovation als Lösung für ihre eigenen Anforderungen zu entwickeln und (2) äußern diesen Bedarf – der

später auf dem Markt allgemein vertreten sein wird – Monate oder Jahre bevor die Mehrheit der Adressaten diese Anforderungen stellt. Sie stehen damit noch vor den „early adopters“ (frühzeitige Anwender/Visionäre) einer Innovation, da sie den Bedarf äußern, bevor ein entsprechendes Produkt existiert (vgl. von Hippel 2002, S. 9). Freilich stellt die Rekrutierung von wirklich zukunftsrelevanten „lead users“ eine Herausforderung dar.

Die Einbeziehung von Kunden und ihren Nutzerinnovationen in „lead user projects“ kann als „customer-active paradigm“ im Gegensatz zum traditionellen „manufacturing-active paradigm“ (von Hippel 1978), bei dem der Anbieter allein verantwortlich für die Produktentwicklung ist, bezeichnet werden. Im Weiterbildungsbereich sind es eine verstärkte Adressatenorientierung und nachfrageorientierte Angebotsplanung, die diesen Paradigmenwechsel beschreiben. Die Einbeziehung von „lead users“ in den Entwicklungsprozess kann über einen reinen Konzept- oder Produkttest hinausgehen, wenn die Nutzer eigenständig neue Konzepte und Produkte – oder auch Weiterbildungsveranstaltungen – entwerfen.

### **Methoden der Produktklinik**

Produktkliniken können mit quantitativen wie mit qualitativen Methoden durchgeführt werden. Qualitativ können Produktkliniken als Einzelinterviews durchgeführt werden, meist bietet sich jedoch eine Durchführung in Gruppendiskussionen, auch Fokusgruppen genannt, an. Ein Vorteil liegt hierbei darin, dass im „gemeinsamen Interaktionsprozess“ eher neue Ideen zur Produktverbesserung generiert werden als bei der Einzelbefragung mit einem deutlich geringeren Aktivierungs- und Stimulierungspotenzial der Probanden“ (Heß 1997, S. 21). Gerade für den Bereich der Marktforschung – und sicher auch für den Weiterbildungsbereich – spielt es auch eine Rolle, dass Gruppendiskussionen in der Regel ökonomischer – also billiger und weniger zeitintensiv – durchgeführt werden können (Bohnsack 1997).

Im Folgenden wird beispielhaft die Methode der Gruppendiskussion dargestellt (dabei können soziodemografische Angaben ergänzend mit einem quantitativen Fragebogen festgehalten werden). Fokusgruppen sind moderierte Kleingruppendiskussionen über ein vorgegebenes Thema (vgl. Dürrenberger/Behringer 1999) unter „Laborbedingungen“ (vgl. Lamnek 1998, S. 26). Sie wurden

vor allem in der Marktforschung verwendet (Akzeptanz von Produkten, Werbekampagnen etc.). Seit den 1980er Jahren werden sie auch zunehmend in der sozialwissenschaftlichen Forschung eingesetzt (in den USA besteht eine längere Tradition). Fokusgruppen dienen der Untersuchung von Motiven, Meinungen und Einstellungen. Dabei werden ungefähr sechs bis acht Teilnehmer in einem ca. eineinhalb- bis dreistündigen Gruppeninterview befragt. Die Rekrutierung der Teilnehmer aus einer bestimmten Zielgruppe erfolgt nach vorab definierten Kriterien. Da die Teilnehmer in den Planungs- und Entwicklungsprozess mit einbezogen werden, kann man auch von kreativer Marktforschung sprechen (vgl. Gutjahr 1988).

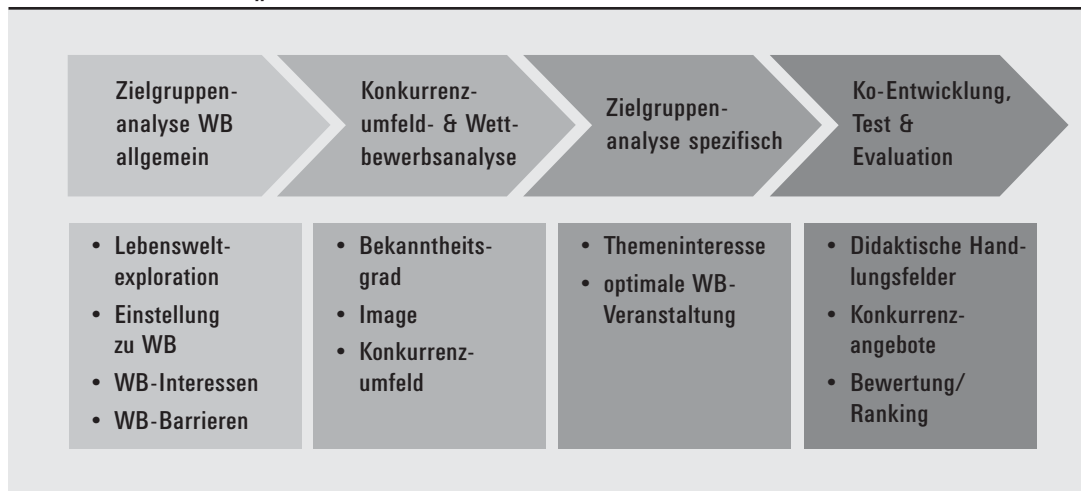
Vgl. zum Thema „Produktkliniken“ Arbeitsmaterialien im Anhang: „Checkliste zur Durchführung einer Produktklinik“

### 4.3.2 Beispiele aus den Produktkliniken im Projekt „ImZiel“

Produktkliniken im Weiterbildungsbereich wurden erstmals systematisch im Projekt „ImZiel“ eingesetzt. In diesem Rahmen führten die Teams der Universitäten München und Düsseldorf insgesamt 25 Produktkliniken für die Kooperationspartner durch. Im Anschluss an das Projekt planten die beteiligten Institutionen, Produktkliniken in

eigener Verantwortung weiter zu führen (dabei werden Produktkliniken auch „Produktlabore“ oder „Angebotswerkstätten“ genannt). Bei den „ImZiel“-Produktkliniken standen vier Bereiche im Vordergrund: eine allgemeine Zielgruppenanalyse zu Weiterbildungseinstellungen, eine Konkurrenzumfeld- und Wettbewerbsanalyse, eine spezifische Zielgruppenanalyse sowie die Ko-Entwicklung, bei der das spezifische Angebot getestet wurde (vgl. folgende Abbildung). An die Produktkliniken schloss die Phase der „Angebotsoptimierung“ an, die mit den so genannten „Optimierungsworkshops“ eingeleitet wurde. In diesen wurden zentrale Befunde der Produktklinik rückgemeldet und Optimierungsmöglichkeiten für die überprüften Angebote erarbeitet. Die Phase der Optimierung war gekennzeichnet durch eine enge Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung sowie der Etablierung fachübergreifender Projektteams (Grafiker, Programmverantwortliche, teilweise Kursleiter). Während viele der Angebote im Hinblick auf ihre Zielgruppenpassung nur geringfügig modifiziert werden mussten, bedurften einige Entwürfe einer umfassenderen Veränderung, was letztendlich auch Reflexionen im Hinblick auf die Passung von Institutionenprofil und Angebotsinnovation bzw. anvisierter Zielgruppe nach sich zog. So entschied sich die Münchner Volkshochschule bspw. in Folge der Produktklinikrückmeldung, den Angebotsentwurf „Ausstrahlung und Präsenz“ für die Zielgruppe der Modernen Performer nicht weiter zu verfolgen.

Abbildung 9:  
Inhalte und Ablauf der „ImZiel“-Produktkliniken



Ausschlaggebend war eine unzureichende persönliche Nutzenerwartung im Hinblick auf den Kurs. So wurden etwa die Erreichung der genannten Kursziele (souveräneres und überzeugendes Auftreten, Überwinden von Hemmschwellen) innerhalb des kleinen Zeitfensters sowie der hohen Teilnehmerzahl als unrealistisch empfunden; sinnvoller wäre hier z. B. die Aufspaltung des Seminars in zwei Blöcke, zwischen die eine Praxis- und Umsetzungsphase geschaltet werden könnte. Auch der Trainer als Schauspiellehrer und Coach genügte den hohen und exklusiven Ansprüchen der Modernen Performer nicht – gerade für den Bereich Persönlichkeitsentwicklung wurden „hochkarätige“ Dozenten wie Führungskräfte, Politikberater oder Hochschuldozenten gewünscht. Die empfundene Mesalliance von Kursinhalten, Kursziel und Kurstitel („hat man schon tausendmal gehört“, „spricht die falsche Zielgruppe an“) wurde als zentrale Teilnahmebarriere formuliert. Die Befunde der Produktklinik zeigen einmal mehr die hohen, nutzenorientierten Ansprüche der Modernen Performer. Für eine tatsächliche Aufnahme in das Programm hätte das Angebot in vielen Aspekten reformuliert und umgestaltet werden müssen. Im Optimierungsworkshop wurde daher entschieden, aufgrund des hohen Aufwands die Entwicklung dieses Angebots lediglich für die Zielgruppe der leichter erreichbaren Postmateriellen fortzusetzen.

Im Folgenden sollen einige Produktkliniken sowie der anschließende Optimierungsprozess an ausgewählten Beispielen erläutert werden.

### ***Bundeszentrale für politische Bildung („nano-FutureTech“)***

In der Produktklinik mit Modernen Performern wurde den Gesprächspartnern der Entwurf des Flyers der Veranstaltung „nano-FutureTech“ (in der Aufmachung ähnlich dem endgültigen) sowie Informationen zum Forschungszentrum Jülich – dem geplanten Veranstaltungsort – vorgelegt. Der Flyer fand großen Anklang, sowohl was die Text- als auch die Bildauswahl anbelangte (vgl. auch folgende Abbildung). Die Befragten waren von dem Angebot sehr positiv überrascht und hätten dieses Angebot nicht bei der bpb vermutet: „Und das ist alles von der bpb?“ fragte daher ein Teilnehmer ungläubig. Die Modernen Performer hatten eine ambivalente Einstellung zum Begriff „Bundeszentrale“: Für die einen, die die bpb kaum kannten, ist allein der Name ein „dicker Brocken,

Abbildung 10:  
Postkarte „nano-FutureTech“



den man fast nicht schlucken kann“ (PER, w, 33), mit Beamten und Parteilichkeit assoziiert. Für solche, die die Produkte der bpb kannten und schätzten, verbrieft die „Bundeszentrale“ Seriosität und Überparteilichkeit („Gütesiegel Bund“). Auch wenn in ihren Augen das Image der bpb weniger positiv geprägt war, hätte sie dieses Angebot überzeugt: das Produktimage überlagerte das Institutionenimage. Die Kombination aus einem anspruchsvollen Thema, interessantem technikorientiertem Ort (Forschungszentrum Jülich), namhaften Dozenten (Nobelpreisträger) und einer abwechslungsreichen Methode (Vorträge und Szenario-Workshop) wurde als sehr ansprechend und überzeugend bewertet. Gerade die Modernen Performer schätzten diese Art der Seminargestaltung, da sie sich in ihrem Selbstverständnis als gesellschaftliche Elite auch gerne aktiv einbringen wollen. Ein wichtiger Hinweis aus der Produktklinik war es, die antizipierte Teilnehmerschaft (junge Wirtschaftsjournalisten, Studenten und Berufsanfänger der Natur- und Ingenieurwissenschaften) etwas auszuweiten, ohne jedoch den Exklusivitätscharakter der Veranstaltung aufzugeben. Aufgrund der nahezu optimalen Passung von Angebot und Zielgruppe wurde der Angebotsentwurf nur geringfügig modifiziert, indem ein Teil der Veranstaltung (Vorträge) für ein breiteres Publikum geöffnet wurde. Der Szenario-Workshop wurde weiterhin exklusiv Wirtschafts- und Wissenschaftsjournalisten sowie Studenten und Berufsanfängern der Natur- und Ingenieurwissenschaften angebo-

ten. Da es nicht gelang, das Forschungszentrum Jülich als Veranstaltungsort zu gewinnen, musste der Veranstaltungsort relativ kurzfristig in das Forschungszentrum caesar in Bonn verlegt werden.

### **Münchner Volkshochschule**

#### **Internationales Projektmanagement**

Im Rahmen der Produktklinik wurde sowohl das gesamte Kurskonzept mit seinen mikro- und makrodidaktischen Handlungsfeldern als auch der Internetauftritt einer Bewertung unterzogen. Insgesamt zeigte sich eine sehr genaue Passung des Angebots auf die Ansprüche, Wünsche und Interessen der Modernen Performer. Insbesondere die Doppelqualifikation an der Spitze des Kurses wurde als besonders ansprechend beurteilt, obwohl – wie Ergebnisse der Vorgängerstudie wie auch der Produktklinik aufzeigen konnten – gerade im Milieu der Modernen Performer die Qualifikation der Dozenten als ausschlaggebend für das eher negative Image der Volkshochschulen angesehen wird.

Der Preis wurde als durchaus angemessen bewertet; allerdings sollten hier – so die einstimmige Meinung innerhalb der Produktklinik – die Arbeitgeber einen wesentlichen Anteil tragen. Aufgrund des relativ hohen Anteils von Studenten und Berufsanfängern innerhalb des Milieus der Modernen Performer wurde in der Produktklinik dafür plädiert, die starke Fokussierung der Zielgruppe auf Fach- und Führungskräfte etwas aufzuweichen.

Trotz der optimalen Passung von Kursinhalten, Konzeption, Methoden und bereitgestellten Qualifikationen wurde im Kontext der Produktklinik eine gravierende Weiterbildungsbarriere – wie sie sich im Übrigen bei nahezu allen Partner-Institutionen, die in das moderne Segment vordringen wollen, zeigte – deutlich: Das „Image der Einrichtung“ als Teilnahmehürde trifft insbesondere auf das junge, leistungsorientierte Milieu der Modernen Performer zu (vgl. Barz/Tippelt 2007a). Wie auch bei milieuspezifischen Angeboten bspw. der Bundeszentrale für politische Bildung (s. Beispiel „nano-FutureTech“) besteht in der Wahrnehmung der Modernen Performer ein Widerspruch zwischen Kursinhalt, Kursziel und anbietender Institution. Eng damit verbunden ist – so zeigt die Produktklinik – das fehlende Zertifikat bzw. die mangelnde Anerkennung des Zertifikats auf dem Arbeitsmarkt. Dieser Herausforderung kann le-

diglich mit einer kontinuierlichen Schärfung des Profils in Verbindung mit der Etablierung von Joint Ventures mit bspw. Hochschulen, Unternehmen und Wirtschaftsverbänden begegnet werden.

Entsprechend den Befunden der Produktklinik wurde der Angebotsentwurf im Optimierungsprozess modifiziert und überarbeitet. So wurde etwa auf Basis der Rückmeldungen eine leichte Öffnung der Zielgruppe vorgenommen, indem nun auch Anwärter auf eine Position als Fach- oder Führungskraft in internationalen Unternehmen explizit mit angesprochen wurden. Eine Anpassung wurde auch in Bezug auf die Teilnahmegebühren vorgenommen: Der Betrag wurde von 385 Euro auf 285 Euro gesenkt. Damit wird der Erwartung Rechnung getragen, auch die Arbeitgeber sollten eigentlich einen Teil der Kosten übernehmen – was, so die Modernen Performer – bei einem Kurs an der Volkshochschule relativ unwahrscheinlich sei. Auch mit 285 Euro liegt der Preis noch deutlich über dem vergleichbarer Veranstaltungen der mvhs. Um die Kosten aus Veranstaltersicht zu decken, war eine Einschränkung der ohnehin bereits als eher knapp bewerteten Zeitfenster auf zwei mal zwei Tage erforderlich.

#### **Von Genen, Zellen und Gehirnen**

Das Angebot „Von Genen, Zellen und Gehirnen“ für die Bürgerliche Mitte wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Universitätsteam entwickelt, das u. a. in Form eines Zwischenworkshops Feedback und Hilfestellung bei der milieuspezifischen Deklination der mikro- und makrodidaktischen Handlungsfelder bot. Insbesondere die detaillierten Rückmeldungen aus der Produktklinik wurden in Konzept und Werbematerialien eingearbeitet. Die Änderung des Titels „Grundkurs Biologie des Menschen“ in „Von Genen, Zellen und Gehirnen – Was man vom Menschen wissen sollte“ ist so dem Ergebnis geschuldet, dass „Grundkurs“ zu sehr mit einem (lückenhaften) schulischen Wissenskanon in Verbindung gebracht wurde; zudem sei – so die ausgewählten Vertreter der Bürgerlichen Mitte – für den Besuch eines „Grundkurses“ eine gewisse Einschätzung des Wissensstandes notwendig, der man eher ratlos gegenübersteht, da man nicht weiß, wie man sich einstufen sollte. Damit einhergehend wurde eine große Kluft zwischen den – als äußerst interessant beurteilten – Veranstaltungsthemen und dem Titel der Veranstaltungsreihe moniert. Besonders gut aufgenommen wurden die verständlichen, klar formulierten und anspre-

chenden Vortragsthemen („da fühl’ ich mich als Laie durchaus angesprochen“, BÜM, m, 49), die jeweils einen deutlichen Alltagsbezug herstellen konnten. Die Vermittlung alltagsrelevanten Wissens wurde von der Zielgruppe als zentrales Element einer ansprechenden Weiterbildungsveranstaltung beurteilt; so wurde bspw. starkes Interesse an einem noch deutlicheren Bezug der Veranstaltungsreihe zu konkreten Krankheitsbildern geäußert. Eine weitere Schlussfolgerung aus den Befunden der Produktklinik manifestierte sich in der zusätzlichen Aufnahme kurzer Dozentenprofile, die den jeweiligen fachlichen Bezug zum Thema herausstellten. Aufgrund des hohen Stellenwerts der didaktischen Kompetenzen der Dozenten wurden diese im Vorfeld der Veranstaltungsreihe in das Milieukonzept sowie die jeweiligen didaktischen Präferenzen des anvisierten Milieus der Bürgerlichen Mitte eingewiesen. In der Kürze der Zeit erwies es sich allerdings als außerordentlich schwierig, die hauptsächlich fachlich versierten Dozenten anzuhalten, sich mit ihrem Vortragsstil auf die anvisierte Zielgruppe einzulassen. Lediglich eine Dozentin nahm die Anregungen in ihr Konzept auf – und war mit der von ihr geleiteten Einzelveranstaltung äußerst erfolgreich.

Mit möglichst klaren, so wenig Fachbegriffe wie möglich umfassenden Titeln und Themen wird weiterhin dem Wunsch nach Alltagsnähe und Praxisrelevanz der Themenstellungen nachgekommen. Auch der Flyer erhielt aufgrund der eher kritischen Rückmeldungen („das hätte ich niemals aufgemacht“, BÜM, m, 38) ein durchgängig neues Erscheinungsbild.

### **Ökumenisches Bildungszentrum sanctclara (Reihe „ars vivendi“)**

Für das Ökumenische Bildungszentrum wurden Gruppendiskussionen mit Experimentalisten als Adressaten geführt und zwei alternative Flyerentwürfe zur ars-vivendi-Reihe – wobei die Grafikagentur in den Prozess der Zielgruppenorientierung einbezogen wurde – getestet.

Ein wichtiges Ergebnis der Produktklinik war es – neben detaillierten Hinweisen zur Flyergestaltung – dass die befragten Experimentalisten eigentlich wenige Vorbehalte gegenüber dem kirchlichen Träger äußerten. Sie sind es gewohnt, sich selbst eine Meinung zu bilden und fanden auch die ökumenische Trägerschaft anziehend. Auch der Name „*sanctclara*“ wirkte auf sie durchaus

attraktiv – allein wegen der weichen Vokale und weil er einen Bezug zu einer konkreten Person – der heiligen Clara – herstellt. Experimentalisten sind gegenüber kultureller Weiterbildung sehr aufgeschlossen und interessiert. Exemplarisch formulierte ein Teilnehmer in der Produktklinik: „Ich vergleich’s immer mit: ich lauf herum und sammel’ Steine und da fällt mir ein Stein auf, der ist schön und dann guck ich ihn mir etwas näher an und steck ihn ein. Irgendwann mal später hab ich ein Mosaik vor mir und dann ergibt sich da draus ein Bild und das kann in verschiedensten Sparten sein, ob das jetzt geschichtlich oder sonst was ist, ich bin informiert und weiß Bescheid und kann deshalb auch Rückschlüsse ziehen, es ergibt zusammen ein Bild“ (EXP, m, 40).

Dennoch würden sie die Veranstaltungsreihe nicht besuchen, weil sie aufgrund der angebotenen Themen die Zielgruppe der Über-40-Jährigen („40+“) antizipierten: „Einfach wirklich, dass ich Bedenken hätt’, dass ich um zwanzig Jahre jünger bin, als der nächst Jüngste“ (EXP, m, 32). Dieser Punkt manifestierte sich als starke Weiterbildungsbarriere der Experimentalisten. Das Image eines kirchlichen Bildungsanbieters, eher ältere Menschen

Abbildung 11:  
**Imageflyer *sanctclara***

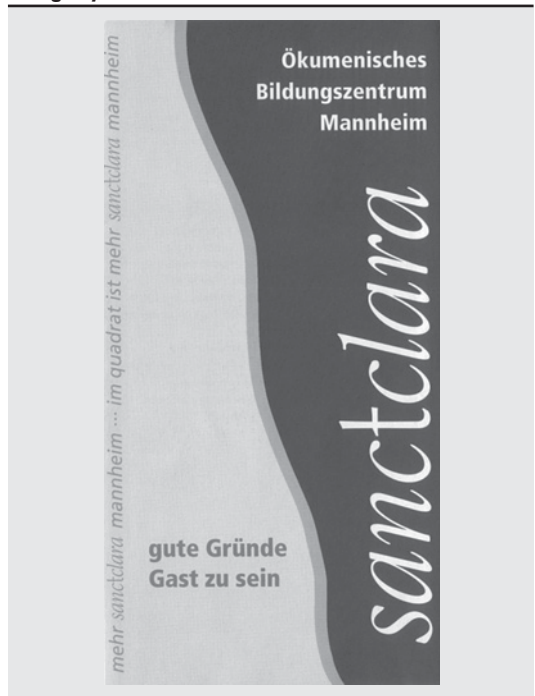


Abbildung 12:  
Flyerentwürfe für die ars-vivendi-Reihe 2005

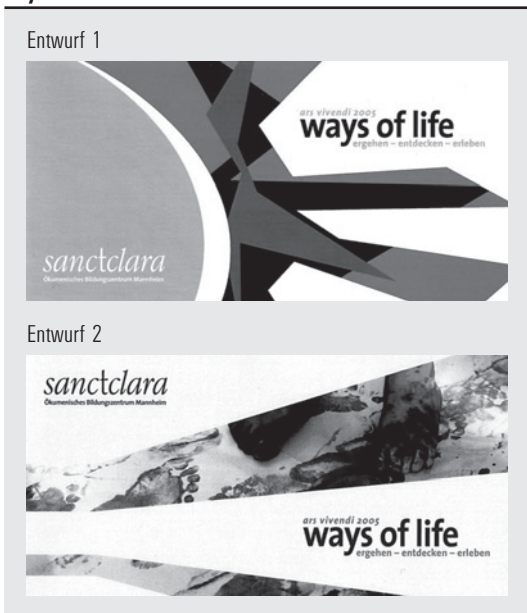


Abbildung 13:  
Endgültiger Flyer der ars-vivendi-Reihe 2005



anzusprechen hielt die jungen Experimentalisten davon ab, die Angebote zu besuchen. Es ist somit u. U. nicht so sehr das Image einer Institution per se, das die Experimentalisten von einer Teilnahme abhält, sondern das Image einer Institution in Kombination mit der antizipierten Teilnehmer-schaft: Die Experimentalisten befürchteten bei *sanctclara* eine ältere Zielgruppe, zu der sie sich nicht zugehörig fühlen.

Neben den *ars-vivendi*-Flyern wurde außerdem ein etwas älterer Imageflyer in den Gruppendiskussionen zur Begutachtung vorgelegt (vgl. Abbildung 11). Der Imageflyer war für die Experimentalisten wenig attraktiv, sowohl was Farb- als auch Wortwahl anbelangte. So beklagten die Gesprächspartner in der Produktklinik den „Hauch des Religiösen“, dass einem ein „Schall von Kirche entgegen“ komme. Ein Experimentalist formulierte pointiert: „Was mich an dem Flyer stört ist, dass da schon wieder dieser Satz ‚wer von Religion keine Ahnung hat, glaubt am Ende alles‘ [...] und dann qualifizieren sie und klären auf: Wir wissen es besser als alle anderen“ (EXP, m, 25). Experimentalisten wollen sich selber eine Meinung bilden, und wollen nicht, dass ihnen jemand zeigt, „wo’s lang geht“.

Im Gegensatz zum älteren Imageflyer kamen die beiden Flyerentwürfe für die *ars-vivendi*-Reihe sehr gut an (vgl. Abbildung 12). Der futuristisch wirkende Flyer (Entwurf 1) kam bei der jüngeren Zielgruppe zwar gut an, jedoch wurde der Flyer mit dem Fußmotiv (Entwurf 2) für deutlich authentischer befunden. Dieser Flyer scheint anschlussfähig für Ältere wie für Jüngere zu sein. Entwurf 1 wurde als „trendy“ aufgrund von Farben (Terrakotta) und Motiv eingeschätzt. Allerdings verspricht er etwas anderes, als sich beim Aufschlagen dann wieder findet, so eine Experimentalistin: „Es ist auch so, dass das Äußere nicht unbedingt mit dem Inneren übereinstimmt. Peppig, jugendlich [...] und innen drin das ist dann doch schon ein bisschen schwer“ (EXP, w, 29). Im Gegensatz dazu wird Entwurf 2 für stimmiger, authentischer gehalten, außerdem bringen die abgebildeten Füße „Menschlichkeit hinein“. Auch in der Innengestaltung des Flyers wünschten sich die Experimentalisten mehr Bezug zu Menschen, z. B. in Form von Fotos von Kursleitern oder Teilnehmern. Ein weiteres wichtiges Ergebnis war die Reaktion der Experimentalisten auf die Alliteration auf dem Deckblatt: „Ways of life – ergehen, entdecken, erleben.“ Sie waren vom Wort „ergehen“ sehr abgestoßen, weil es sie spontan an „über sich ergehen lassen müssen“ erinnert. Die Aussagen der Gesprächspartner unterstreichen den für Experimentalisten typischen Wunsch nach Authentizität. Werbetexte für Experimentalisten sollten also in der Wortwahl nicht an Anstrengung, an etwas, worüber man nicht selbst bestimmen kann, erinnern: „Mir gefällt dieses Wort ‚ergehen‘ überhaupt nicht. Ich finde, das sagt man auch nicht, man ergeht keinen Weg und das hört sich an, wie über sich ergehen lassen. Ich finde, das hört sich irgendwie schrecklich an“ (EXP, w, 30).



Der Optimierungsprozess beschränkte sich aufgrund des relativ ausgearbeiteten Konzepts auf die Auswahl eines geeigneten Flyerlayouts sowie einige geringfügige Änderungen am Text (wie Kürzungen und eine klarere Darstellung der Veranstaltungsrahmendaten, s. u.). So wurden bspw. in der Titelunterschrift das Wort „ergehen“ durch „gehen“ ersetzt und – wo möglich – Ankündigungstexte weiter gekürzt. Dem Wunsch nach weiterer Bebilderung wurde mit dem Einfügen von drei Fotografien nachgekommen. Ergänzt wurde ebenfalls der Verweis auf die Homepage von *sanctclara*.

Die Anregungen aus der Produktklinik – klare Darstellung von Veranstaltungsrahmendaten (Uhrzeit, Ort, Dauer, Preis) und kurze, prägnante Texte – wurden auch in die Gestaltung des *sanctclara-Journals* aufgenommen, das in seiner Ausrichtung stark „verjüngt“ wurde (Design, kürzere Texte, mehr Fotografien). Auch das Falblatt „*sanctclara* am Abend“, das für Kurzentschlossene einmalige Abendveranstaltungen zusammenfasst, wurde in Anlehnung an Erkenntnisse aus der Produktklinik entworfen. Abbildung 13 zeigt den endgültigen Flyer der *ars-vivendi*-Reihe 2005.

**Bildungswerk der Erzdiözese Köln („Babynest“)**

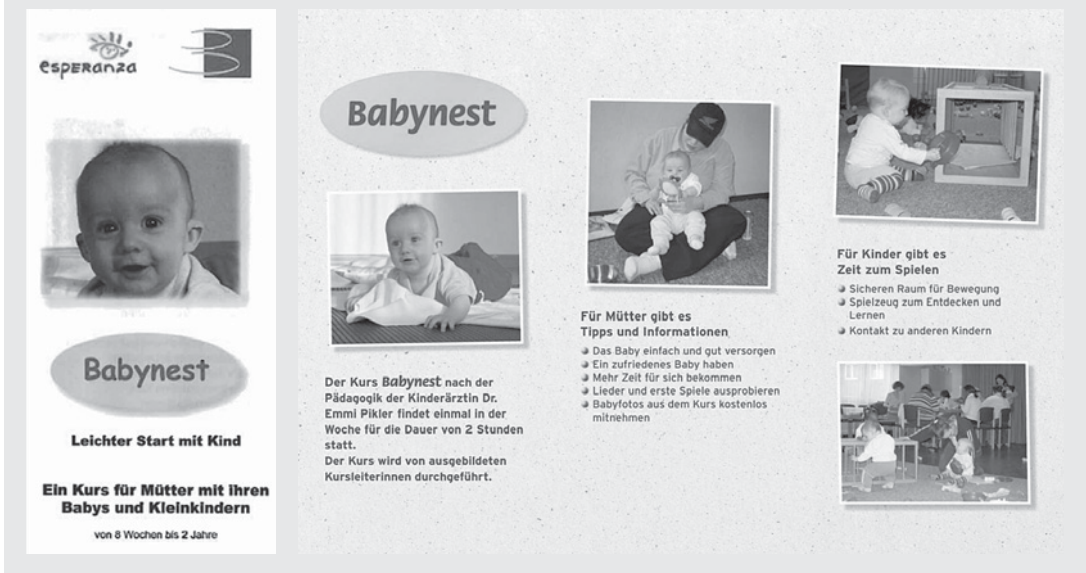
Das bereits erfolgreich mit Angehörigen gehobener Milieus durchgeführte Kursangebot „Das erste Lebensjahr“ wurde vom Bildungswerk der Erzdiözese Köln für die neue Zielgruppe der Konsummaterialisten umgestaltet. In der Produktklinik konnte den Gruppendiskussions-Teilnehmerinnen daher nicht nur der neu konzipierte Flyerentwurf für ihre Zielgruppe vorgelegt werden, sondern auch der herkömmliche (vgl. Abbildung 14). Die Bewertung und die vergleichenden Aussagen zu beiden Werbematerialien lieferten wertvolle Hinweise, welche Hemmschwellen existieren, die eine Kursteilnahme dieses bildungsgewohnten Milieus erschweren bzw. verhindern.

Der neu konzipierte Flyer stieß auf einhellige Zustimmung, während das bislang eingesetzte Exemplar inhaltlich sehr schlecht abschnitt. Bereits das Bild auf dem Titelblatt rief negative Assoziationen hervor. Die behütende Handhaltung wurde nicht als liebevolle Hinwendung zum Kind gedeutet, sondern als Zeichen für eine Klientel, zu der man sich selbst nicht zugehörig fühlt („Das ist doch ein Kurs für Ökos!“, MAT, w, 29). In diesem

Abbildung 14: **Herkömmlicher Flyer/Entwurf für die Produktklinik**



Abbildung 15:  
Flyer „Babynest“



ersten Eindruck sahen sich die Gesprächspartnerinnen durch die Ausführungen zu den Kursinhalten bestätigt: „Emmi Pikler kenn ich nicht, ist mir eigentlich auch egal!“ (MAT, w, 24) – „Das wirkt zu pädagogisch wertvoll!“ (MAT, w, 29) – „Man kann’s auch übertreiben!“ (MAT, w, 27) Die Hinweise zur theoretischen Basis des Kurses wirkten für die Konsum-Materialisten – im Gegensatz zu Postmateriellen und dem Milieu der Bürgerlichen Mitte – abschreckend: „Da kriegt man das Gefühl, dass das Kind ein Defizit hat!“ (MAT, w, 29) Interesse für abstrakte erzieherische Konzepte und Ziele wurde nicht gezeigt. Im Gegenteil: Durch die reformpädagogisch orientierten Erläuterungen zur kindlichen Entwicklung und der begleitenden und beobachtenden Rolle der Eltern sah man die eigene Qualifikation als Mutter selbst bei einfachen alltäglichen Handlungen in Frage gestellt. Diese Reaktion entspricht den Befunden, dass in diesem Milieu eine allgemeine Indifferenz gegenüber der kindlichen Entwicklung vorherrscht (vgl. Sinus Sociovision 2005, S. 47). Der Testflyer, der die Kursgegenstände nur knapp skizziert, traf hingegen durch seine Unverbindlichkeit und die Betonung der Alltagsrelevanz die Erwartungshaltung der Probandinnen. Die Methode des informellen Lernens, die den neu entwickelten Kurs dominiert, wird vom Flyertext aufgegriffen, indem statt der zu Grunde liegenden Theorie nur von „Tipps und

Informationen“ die Rede ist, welche die Teilnehmer erhalten sollen. Milieutypisch wurde diese Vorgehensweise nicht als Weiterbildungsprozess gewertet, nicht mit mühseligem Lernen in Verbindung gebracht – und stieß gerade deswegen auf positive Resonanz.

Neben dem Flyer wurden in der Produktklinik auch einzelne Kurssequenzen explizit beurteilt. Mit Hilfe von Fotos, die Situationen darstellen, die fester Bestandteil des Kurses „Das erste Lebensjahr“ sind, wurden didaktische Fragestellungen überprüft. Dabei kristallisierte sich heraus, dass bereits die ritualisierte Begrüßung der einzelnen Teilnehmerin und ihres Kindes durch die Kursleiterin problematisch ist. Statt zu vermitteln, dass das An- und Ausziehen des Kindes eine Kommunikationsform zwischen Mutter und Baby darstellt, die gezielt zu Aufbau und Festigung der Beziehung genutzt werden kann, fühlten sich die Probandinnen kontrolliert. Dem Vorgang wurde keine „pädagogisch wertvolle“ Funktion zugemessen, sondern er wurde als nebenbei, „rapp-zapp“ zu erledigende Tätigkeit gesehen. Darüber hinaus wurde die Nähe der Kursleiterin als Unterschreiten der zulässigen Distanz erlebt. Der Einzelempfang ist mit einer „Tuchföhlung“ verbunden, die gerade am Anfang nicht gewünscht wird; stattdessen sucht man die Intimität der Gruppe, hinter der

man sich auch verstecken kann: „Ich geh ja inne Gruppe, weil ich mit anderen sein will!“ (MAT, w, 33) Andererseits möchte man als Individuum wahrgenommen werden, erwartet eine Gleichbehandlung aller Beteiligten, die bei einer individuellen Begrüßung durch die Kursleiterin ebenfalls nicht gewährleistet zu sein scheint: „Was passiert, wenn mehrere Mütter gleichzeitig ankommen? Dann kann sie sich doch nicht um alle kümmern!“ (MAT, w, 33) Als akzeptabler Kompromiss wurde der Vorschlag eines gemeinsamen Begrüßungsliedes empfunden, bei dem jedes Kind mit Namen genannt wird. Hierin drückt sich zum einen Stolz auf das eigene Kind aus (Selbstbestätigung über das Kind), zum anderen ist die „Anonymität“ der Mütter gewahrt. Das instabile Selbstwertgefühl wird nicht unmittelbar bedroht.

Die Rückmeldungen führten sowohl zu einer Überarbeitung des Flyers (s. Abbildung 15) als auch der Kurskonzeption. Geändert wurde u. a. der Kursname. Statt „Miniclub“ wurde „Babynest“ gewählt und damit dem Streben der Zielgruppe nach Geborgenheit Rechnung getragen. Das Sicherheitsbedürfnis der Konsum-Materialisten, welches in der Produktklinik ebenfalls mehrfach thematisiert worden war (man wünscht sich ein gefahrloses Umfeld für die Kinder) wurde sprachlich aufgegriffen („Sicherer Raum für Bewegung“). Die sehr hochwertigen Schwarz-Weiß-Bilder des Probeflyers wurden, den alltagsästhetischen Präferenzen der Zielgruppe entsprechend, durch authentische Farbbilder aus einem realen Kursgeschehen ersetzt, um die Lebensweltnähe zu betonen. Den Müttern sollte die Angst genommen werden, als Person in der Gruppe nicht bestehen zu können, weshalb vom Typus der „Hochglanz-Magazin-Mütter“ bewusst Abstand genommen wurde. Die gesamte Rückseite des Flyers wurde für organisatorische Fragen reserviert (Ort, Zeit, Erreichbarkeit, Wegbeschreibung, Ansprechpartner, Gebühren etc.), da die Gesprächspartner sehr deutlich gemacht hatten, dass eine Teilnahme bereits hieran scheitern kann: „Wenn ich dann schon anrufen muss und derjenige, der's weiß, ist gerade nicht da, lasse ich's direkt bleiben!“ (MAT, w, 24) Der theoretische Input wurde auf ein Minimum von zehn bis 15 Minuten gekürzt. Auf das Austeilen schriftlicher Materialien wurde verzichtet. Stattdessen erfolgt der Input in Form eines zwanglosen Gespräches zwischen Kursleiterin und Teilnehmerinnen. Als weitere Neuerung wurde die Anlage eines Fotoalbums für jede Teilnehmerin

eingeführt. In wöchentlichen Abständen wurden die Kinder von der Kursleiterin einzeln fotografiert und die Fotos zu einem Album zusammengestellt. Auf diese Weise konnten die teilnehmenden Mütter für die Entwicklungsfortschritte ihrer Kinder sensibilisiert und zugleich auf das individuelle Tempo jedes Kindes aufmerksam gemacht werden. Darüber hinaus wurde der Kurs für ältere Kinder bis zwei Jahren geöffnet, um dem in der Produktklinik geäußerten Problem der Betreuung (fehlende Unterstützung durch das soziale Umfeld, mangelnde finanzielle Ressourcen für eine Fremdbetreuung) zu begegnen.

### **VHS Rhein-Sieg („Computer lernen leicht gemacht“)**

Der den Adressaten (Traditionsverwurzelte) in der Produktklinik vorgelegte Flyer rief auf den ersten Blick positive Assoziationen hervor („macht 'nen einladenden, angenehmen Eindruck, dass ich das langsam beigebracht bekommen werde“, TRA, m, 57).


Der Titel wurde als passend zum Kurskonzept bewertet. Auch das Bild und die Informationen zum Dozenten riefen mehrheitlich Zustimmung hervor („vertrauenswürdig“ – „scheint lange Erfahrung zu haben“). Der Text auf der Rückseite des Flyers („Wir bieten Ihnen“ – „Diese Fragen beantworten wir Ihnen“) stieß ebenfalls auf ungeteilte Zustimmung. Alle Teilnehmer fühlten sich sofort angesprochen, insbesondere von den kleinen Gruppen, der persönlichen Betreuung und der Rücksichtnahme auf das individuelle Lerntempo. Als Problem stellte sich die Modularisierung des Kursangebotes heraus. Begrüßt wurde es von denjenigen Produktklinikteilnehmern, die bereits im Beruf vereinzelt Erfahrungen mit dem PC hatten sammeln können. Ihnen gefiel, dass sie sich gezielt Kurse herausuchen können, die ihrer momentanen Interessenslage entsprechen. Für sie war auch auf Anhieb verständlich, dass es sich um einen modularen Kursaufbau handelt. Nicht so für diejenigen, die über keinerlei Computererfahrungen verfügten: „Dann finde ich mich nicht mehr zurecht mit den einzelnen Kursen. Wo ist mein Grundkurs, mit dem ich anfangen soll? Kein Preis dafür. Ich soll doch keinen Grundkurs in drei Wochen schaffen, als Nixkönner. Was soll ich denn einen Kurs machen, der drei Wochen dauert und 38 Euro kostet?“ (TRA, m, 57) Auch die anschließende, rege Diskussion der Teilnehmer, in der man versuchte, sich gegenseitig das Kurskon-

zept zu erklären, brachte kein einheitliches Ergebnis. Die „blutigen Laien“ sahen sich in Bezug auf den zeitlichen Rahmen der einführenden Kurse vor ein Problem gestellt, das ihres Erachtens nicht bedürfnisgerecht gelöst wurde: „Wenn ich anfangen, denke ich beim ersten Mal, nee, da biste aber überfordert, dann geht es beim zweiten Mal schon ein bisschen besser und beim dritten Mal, oh, jetzt biste gerade gut in Gang und dann hört es auf. Da würde ich einen längeren Kurs aber doch bevorzugen“ (TRA, w, 59). Als Kompromiss schlug die Gruppe vor, die Grundaufbaukurse auf fünf oder sechs Wochen auszudehnen und die Informationen zu den einzelnen Kursen zu erweitern, um deutlich zu machen, dass die Inhalte so reduziert seien, dass sie tatsächlich in dieser kurzen Zeit zu schaffen wären. Als problematisch erwies sich auch die layouttechnische Gestaltung. Der Mehrzahl der Teilnehmer wurde der modulare Aufbau schon rein optisch nicht vermittelt, so dass anfänglich große Schwierigkeiten bestanden, die einzelnen Kurse voneinander zu trennen.

Wichtig war den Teilnehmern auch die Möglichkeit, zu Hause üben zu können („als älterer Mensch braucht man länger, da ist das wichtig, dass man immer wieder in Ruhe das einüben kann“, TRA, m, 63). Hausaufgaben sind diesbezüglich für Traditionsverwurzelte selbstverständlicher Bestandteil des Kursgeschehens. Allerdings empfinden sie es als Mangel, wenn sie sich Inhalte zu Hause selbst aneignen müssen – das Lernen soll primär in der Veranstaltung selbst erfolgen. Auch dies wurde in der Diskussion milieutypisch verbalisiert. Insofern verbanden die Gesprächspartner mit dem Begriff „Übungsbuch“ positive Assoziationen und grenzten ihn bewusst von „Lehrbuch“ ab. Als bildungsgewohnte Klientel waren die bisherigen Erfahrungen mit herkömmlichen Übungsbüchern jedoch alles andere als befriedigend. Insbesondere die Tatsache, dass man in der eigenen Schulzeit keinen oder allenfalls einen rudimentären Englischunterricht genossen hat, der zudem lange zurückliegt, wirkt sich negativ aus: „Was ich sehr stark moniere, sind die englischen Ausdrücke, in diesen ganzen Büchern. Die bräuchten ja nur hin-

Abbildung 16:

Flyer „Computer lernen leicht gemacht“



**Ihr Kursleiter heißt Rolf Meiboom.**

Seine Qualifikation:

- EDV-Projektleiter
- Programmierer
- Kursleiter seit 1986 mit dem Schwerpunkt: Einsteigerkurse

Rolf Meiboom ist 63 Jahre alt und hat langjährige Erfahrung im Vermitteln von schwierigem Lernstoff. Er erleichtert Ihnen den Start am PC und betreut Sie individuell während des Unterrichts. Dort steht für jeden ein eigener PC zur Verfügung. So bestimmen Sie Ihr eigenes Lerntempo. Wenn Sie mögen, erhalten Sie Übungen zur häuslichen Arbeit, für die Sie nur einen einfacher Computer benötigen.

### Computer Lernen leicht gemacht

Gehören Sie auch zu den Menschen, denen der Computer fremd ist? Mochten Sie das kleine Computer-ABC lernen?

Dann wählen Sie aus dem folgender Angebot Ihr Computer-Lernprogramm aus.

Wir fangen mit der Grundschritten an und gehen langsam voran. In allen Kursen können Sie ein Übungsbuch zum Preis von 11,00 EUR erwerben.

#### Ihre Kurse

**Computer im Haus – und nun?**  
 Sie lernen, der Computer ein- und auszuschalten, die Maus zu bedienen, einer Text zu schreiben, zu drucken, zu speichern und wiederzufinden.


**Siegburg, VHS-Studienhaus, 50165**

Raum 017  
 Do. ab 09.02.06, 14.30-16.45 Uhr  
 5 Wochen, 56,00 EUR

**Der Computer – eine komfortable Schreibmaschine**  
 Briefe schreiben wird hier leicht gemacht. Alles über Form und Druckbild, Ablage und Ordnung Ihrer Schreiber.

**Siegburg, VHS-Studienhaus, 50166**

Raum 017  
 Do. ab 16.03.06, 14.30-16.45 Uhr  
 5 Wochen, 56,00 EUR



**Internet – schon drin?**  
 Erste Schritte im Internet zu Themen, die alle interessieren: günstige Reisen und Schräppchenjagd, Gesundheitsinfos, Kochrezepte, Königshäuser oder Fußball und Formel 1.

**Siegburg, VHS-Studienhaus, 50167**

Raum 017  
 Do. ab 04.05.06, 14.30-16.45 Uhr  
 3 Wochen, 38,00 EUR

**1.000 Kilometer pro Sekunde – der schnelle Brief als E-Mail**  
 Sie lernen alles Nötige über E-Mail Adressen und Postfach, E-Mail Schreiben und Versenden und gestalten Ihr persönliches Briefpapier.

**Siegburg, VHS-Studienhaus, 50168**

Raum 017  
 Do. 01.06.06, 14.30-16.45 Uhr  
 3 Wochen, 38,00 EUR

ter dieses englische Wort in Klammern Deutsch zu machen, dann wäret ja schon gut“ (TRA, m, 63). Ein Teilnehmer berichtete von Übungsblättern, mit denen er zum ersten Mal gute Erfahrungen gemacht habe, was auf reges Interesse bei seinen Mitstreitern stieß: „Mir ist ein Heft zugeschickt worden, da gibbet in Bonn so 'nen Verlag, ich weiß jetzt nicht, wie er heißt, habe ich vergessen, die spezielle Blätter raus bringen, extra für Senioren. Da fehlt jede englische Bezeichnung, alles nur in Deutsch, sehr schön verständlich, natürlich auch nicht billig. Damit kann ich mich hinsetzen. Ich hatte also nie Ordnung in meinen Programmen. Aber anhand dieses Blattes, ging es innerhalb von fünf Minuten. Und da kann ich immer wieder nachgucken“ (TRA, m, 66).

Insgesamt lautete das Fazit der Gruppendiskussionsteilnehmer, dass der Flyer und die Kurskonzeption sehr ansprechend seien und ihren Bedürfnissen gerecht werde. Nur bei der Modularisierung konnten Zweifel ob ihrer Effektivität trotz heftiger gruppeninterner Diskussionen nicht beseitigt werden.

Die Rückmeldungen aus der Produktklinik führten zu einem nochmaligen Überarbeiten des Flyers und der Kurskonzeption (vgl. Abbildung 16). Bei den Einführungsmodulen wurde der Zeitrahmen von drei auf fünf Wochen erweitert. Erst bei den Spezialthemen (Einführung ins Internet, E-Mail) erfolgte eine Reduzierung auf drei Wochen, da diese bei sicherer Beherrschung der Grundlagen schnell in Eigenregie fortgeführt werden können. Auch der Hinweis mit der Umrandung wurde aufgegriffen und die Kurse layouttechnisch so gestaltet, dass sie als eigenständige Einheiten optisch zu identifizieren waren. Als Bestätigung empfanden die Kursentwickler darüber hinaus die Ausführungen der Tester zu der Beschaffenheit der Übungsbücher, deren Auswahl genau nach den oben genannten Kriterien erfolgt war.

### 4.3.3 Zusammenfassung

Produktkliniken stellen eine Möglichkeit dar, einen Angebotsentwurf vor Aufnahme in das reguläre Veranstaltungsprogramm eines Weiterbildungsanbieters von den Adressaten, der spezifischen Zielgruppe des Angebots, bewerten und optimieren zu lassen. Dieses – erstmals aus der Marktforschung für die Weiterbildung adaptierte – Instrument der Marktklärung wurde

im Projekt „ImZiel“ ausgearbeitet und brachte für alle beteiligten Institutionen wichtige Ergebnisse. Dabei sind die Befunde nicht nur für die jeweilige Institution und das zugehörige Angebot relevant. Institutionenübergreifende Erkenntnisse waren bspw. die Wichtigkeit der zielgruppenspezifischen Text- und Bildgestaltung sowie die (nicht immer vorhandene) Übereinstimmung von Institutionen- und Angebotsimage. Selbstverständlich sind Produktkliniken nicht nur für den Einsatz im Milieumarketing geeignet, sondern können auch für andere Zielgruppenkonzepte genutzt werden.

Gerade durch die direkte Kopplung von Anbieter- und Adressatenperspektive wurden vielfältige Reflektionsprozesse in den Institutionen angeregt und das Eindenken in die Zielgruppen gefördert. Gleichzeitig zeigten sich auch Grenzen von Produktkliniken. Heß (1997) bspw. merkt dazu an, dass die Stichprobe für eine Produktklinik, d. h. die Auswahl der Befragten, u. U. nicht repräsentativ ist. Des Weiteren liegen Fehlerquellen möglicherweise darin, dass ein zukunftsorientiertes Produkt in einem aktuellen Wettbewerbsumfeld getestet wird (vgl. zur Vermeidung dieser Fehlerquelle die Arbeit mit „lead users“, von Hippel 2002) und dabei das Produkt nicht „lebensecht“ überprüft werden kann. Dieser Punkt trifft insbesondere auf Bildung zu (vgl. Heß 1997, S. 25). Gerade bei Produktkliniken im Bildungsbereich kommt auch noch erschwerend hinzu, dass bei der Diskussion von Bildungsangeboten insgesamt ein recht hohes Abstraktionsniveau bei den Teilnehmern erwartet wird. Eine Herausforderung für die Implementierung von Produktkliniken im Weiterbildungsbereich ist somit neben der Veranschaulichung der Weiterbildungsangebote die Rekrutierung der Gruppendiskussionsteilnehmer (Werden Adressaten oder Teilnehmer einer Institution befragt? Welche Rolle wird ihnen zugeordnet? Welche wollen sie selbst übernehmen? Welche Aufwandsentschädigungen können erbracht werden?). Vermutlich fällt es Institutionen, die eine starke Kundenbindung aufweisen, leichter, ihre Teilnehmer in den Programmplanungsprozess mit einzubeziehen. Eine weitere Herausforderung für Weiterbildungsanbieter ist die Auswertung der Produktkliniken und insbesondere die Rückbindung der Ergebnisse an die Institution.

Abschließend lässt sich auch für den Bildungsbereich schlussfolgern, was Heß zu Produktkliniken im Automobilbereich anführt: „Als Entscheidungs-

hilfe für Produktentwicklung und -vermarktung ist die Auto-Klinik unverzichtbar. Dies sollte allerdings nicht zu einem falschen Anspruch der Marktforschung führen: Produktkliniken beschreiben in der Automobilwirtschaft wohl eine notwendige, keinesfalls aber eine hinreichende Bedingung für den Markterfolg eines neuen Automobils.“ (ebd., S. 27).

In diesem Sinne können sich Ergebnisse von Produktkliniken und Evaluationen – die im nächsten Kapitel beschrieben werden – gegenseitig ergänzen.

## 4.4 Durchführung und Evaluation

### 4.4.1 Methoden und Instrumente

Die Pilotangebote wurden nach den Produktkliniken überarbeitet in das Programm der jeweiligen Institutionen aufgenommen und je nach Angebot teils prozessbegleitend, zum Großteil aber summativ, d. h. nach Veranstaltungsende, evaluiert. Dabei wurde das Ziel verfolgt, die „optimierten“ Angebote im Realitätstest auf ihre (Zielgruppen-)Wirksamkeit hin zu überprüfen. Im Rahmen einer Triangulation qualitativer und quantitativer Methoden wurden teilnehmende Beobachtungen, Gruppendiskussionen und qualitative Interviews sowie Fragebogenerhebungen durchgeführt.

Mit einem Fragebogen wurden folgende Informationen erfasst (s. Anhang):

- A Ansprüche an Weiterbildungsveranstaltungen
  - Veranstaltungsform, Zeitfenster
  - Didaktische Handlungsfelder: Dozent, Methoden, Medien, Teilnehmerschaft etc.
- B Besuchte Veranstaltung und Anbieter
  - Teilnahmemotivation Veranstaltung
  - Zufriedenheit mit der Veranstaltung
  - Teilnahmemotivation Veranstalter
  - Rahmenbedingungen der Veranstaltung (Veranstaltungsort, Ambiente, Zeitfenster, Kosten)
  - Didaktische Handlungsfelder (Dozent, Methoden, Medien, Teilnehmerschaft)
  - Werbung und Marketing

- C Sozialstatistische Angaben; Milieusegmentzuordnung

Die qualitativen Interviews erfassten zum Teil ähnliche Themenbereiche, wobei allerdings deutlich stärker auf „weichere“ Faktoren wie Motivlagen, Interessen, Einstellungen und Erwartungen in Bezug auf Veranstaltung und Veranstalter eingegangen wurde. Der Interviewleitfaden deckte folgende Themenbereiche ab:

- A Lebensweltexploration
  - B Weiterbildung: Erfahrung, Interessen und Ansprüche
    - Allgemeine Erfahrungen mit Weiterbildung
    - Ansprüche an eine Weiterbildungsveranstaltung
    - Weiterbildungsinteressen
  - C Image und Bewertung des Anbieters
  - D Bewertung der besuchten Veranstaltung
    - Zufriedenheit
    - Dozent
    - Teilnehmerschaft
    - Ambiente
    - Zeitfenster
  - E Weiterbildungsmarketing

Während die vergleichsweise umfassende Lebensweltexploration im Kontext der qualitativen Interviews eine eindeutige Milieuzuordnung ermöglichte, ließ die Fragebogenerhebung mittels sozialstatistischer Daten, der Abfrage von Interessensgebieten, der Mediennutzung und der Freizeitgestaltung lediglich eine Identifikation der „Milieusegment-Zugehörigkeit“ zu – wobei diese allerdings als sehr verlässlich anzusehen ist (vgl. auch Punkte 15 bis 20 des Fragebogens im Anhang). Als Milieusegment sind zwei oder drei benachbarte soziale Milieus anzusehen, wie bspw. das „moderne Segment“ der Modernen Performer, Experimentalisten und Postmateriellen, das „traditionelle Segment“ der Konservativen und Traditionsverwurzelten, das Segment der „modernen Leitmilieus“ mit Etablierten, Postmateriellen und Modernen Performern, das Segment der „Unterschichtmilieus“ mit Konsum-Materialisten, Hedonisten und Traditionsverwurzelten sowie die „Mainstream-Milieus“ der Bürgerlichen Mitte, der Konsum-Materialisten sowie den jeweiligen Über-

lappungen in den angrenzenden Milieus (Experimetalisten, Postmaterielle). Die Zuordnung einzelner Milieus zu mehreren Segmenten trägt dabei der Milieustruktur als Kombination vertikaler und horizontaler Differenzierungen Rechnung.

Die Partizipation der Teilnehmer an der Evaluation erfolgte auf freiwilliger Basis; die Teilnahme an einem der qualitativen Interviews wurde i. d. R. mit einem Incentive von Seiten der Institution vergütet (z. B. Kursgutscheine oder Büchergutscheine).

Wie wurden nun die milieuspezifisch entwickelten und erprobten Angebote im „Praxistest“ aufgenommen? Wurden die anvisierten Zielgruppen erreicht? Welche übergreifenden Ergebnisse können festgehalten werden? Aufnahme in das Programm, Evaluation und Befunde der Evaluation werden im Folgenden anhand ausgewählter Beispiele aus den beteiligten Institutionen vorgestellt.

Vgl. zum Thema „Evaluation“ Arbeitsmaterialien im Anhang: „Leitfaden- und Fragebogenbeispiele“

#### 4.4.2 Beispiele zur Durchführung und Evaluation aus „ImZiel“

##### ***Bundeszentrale für politische Bildung***

Bei der Veranstaltung „nano-FutureTech“ konnte nur der erste, offenere Veranstaltungsteil (Vorträge) stattfinden. Der Szenario-Workshop wurde aufgrund einer zu geringen Teilnehmerzahl abgesagt. Der Vortragsteil war gut besucht und stieß auf großes Interesse bei den ca. 50 Teilnehmern. Dass zu wenige Anmeldungen für den zweiten Teil vorlagen, ist mit großer Wahrscheinlichkeit auf den ungünstig gewählten Zeitpunkt (Montag/Dienstag) sowie die zeitlich recht kurzfristig angesetzten Werbemaßnahmen zurückzuführen. Ausschlaggebend hierfür waren die verspäteten Zusagen der angefragten Referenten sowie Unsicherheiten in Bezug auf den Veranstaltungsort. Die Veranstaltung wurde durch einen Standard-Fragebogen der bpb evaluiert; zusätzlich wurden – um Rückmeldungen zum Veranstaltungskonzept zu erhalten – vier der fünf zum Szenario-Workshop angemeldeten Teilnehmer mit Hilfe eines problemzentrierten Interviews durch die wissenschaftliche Begleitung befragt. Ähnlich den Ergebnissen der Produktklinik bewerteten die Interviewpartner das geplante Veranstaltungskonzept als überragend.

Besonderes Interesse zeigten die Befragten an der Veranstaltungsform „Szenario-Technik“, bei der sie sich selbst einzubringen hofften. Als Teilnahmemotiv nannten die Befragten vorrangig – und typisch für die Modernen Performer – berufliche Belange, gekoppelt mit dem Wunsch, Kontakte zu knüpfen und Trends aus „erster Hand“ zu erfahren. Starke Kritik hingegen wurde in Bezug auf die kurzfristige Bewerbung geübt („Wer kann sich da schon zwei Tage frei nehmen?“); ebenso wurde eine detailliertere Vorab-Information im Hinblick auf die Kompetenzen des Workshopleiters sowie die Art der geplanten Methoden angemahnt.

Mithilfe von Gruppendiskussionen mit nahezu milieuhomogener Teilnehmerschaft wurden das Online-Angebot „Zahlen und Fakten“ sowie das Buch „Wirtschaft heute“ evaluiert. Da der Erscheinungstermin des Buches nicht mehr innerhalb des Zeitplanes des „ImZiel“-Projektes realisiert werden konnte, wurde dieses im Rahmen einer Magisterarbeit evaluiert. Die Ergebnisse werden an anderer Stelle berichtet (vgl. Macher 2006).

Das Online-Angebot „Zahlen und Fakten“ wurde mit Hilfe konkreter Aufgabenstellungen während der Gruppendiskussion online getestet. Bei diesem Test wurden zunächst ganz allgemein und angebotsunabhängig Inhalte und Fragestellungen, die im Kontext des Oberthemas „soziale Situation in Deutschland“ von Bedeutung sein könnten, erörtert. Erst in einem zweiten Schritt wurden die in „Zahlen und Fakten“ repräsentierten Themenblöcke (Arbeitsmarkt, Gesundheit, Lebensformen/Familienpolitik, Bevölkerung/Alterssicherung, Finanzierung, Einkommen/Armut, Wahlen) auf ihre inhaltliche Vollständigkeit hin überprüft. So konnten fehlende Themenfelder und Aspekte wie auch die Grobgliederung und inhaltliche Übersicht exakt formuliert werden. Eine Bewertung des gesamten Online-Angebots im Hinblick auf Inhalte, Struktur/Übersicht, Usability und Layout konnte bei der Bearbeitung ganz konkreter Aufgabenstellungen vorgenommen werden.

Insgesamt wurde das Angebot äußerst positiv evaluiert. Nutzungsmöglichkeiten sahen die Gruppendiskussionsteilnehmer sowohl im privaten (Unterhaltungsfaktor, „weil ich mich für Zahlen interessiere“) als auch im beruflichen bzw. ausbildungsbezogenen Sektor. Besonders hervorgehoben wurde das interaktive Tool „Wahl-O-Mat“, das zwar bereits bekannt war, sich aber aufgrund

der Faktoren „Spannung“, „Unterhaltung“ und „Eigenaktivität“ großer Beliebtheit erfreute. Die geplante Anreicherung des Online-Angebots mit mehr interaktiven Tools ist demnach im Sinne der Zielgruppenpassung sehr zu befürworten.

Wie sich auch bei den anderen Produkten zeigte, müsste der Sektor der Kommunikationspolitik noch stärker ausgebaut werden. Werbemöglichkeiten für das Online-Angebot sähen die Modernen Performer zum einen in der stärkeren Bekanntmachung der bpb an sich, zum anderen in der besseren Verlinkung auf bekannten Websites. Als übergreifendes Ergebnis gilt weiterhin festzuhalten, dass die Urheberschaft interaktiver Produkte – wie zum Beispiel der Wahl-O-Mat – die bei den Modernen Performern bekannt und sehr geschätzt waren, zu wenig auf die bpb zurückgeführt wurde. Hier läge sicher ein großes Potenzial weiterer Zielgruppenarbeit. Darüber hinaus wurden in diesem ästhetisch und technisch anspruchsvollen Milieu eine stärkere Strukturierung der Rubriken sowie eine übersichtlichere Seitengestaltung angemahnt.

**Münchener Volkshochschule**

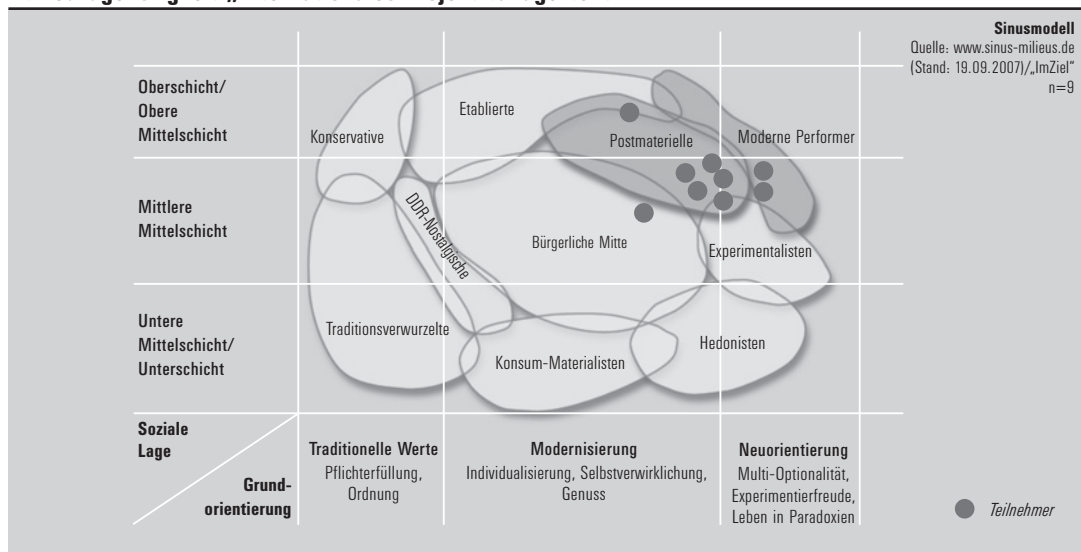
Die drei Pilotangebote der Münchner Volkshochschule wurden durch das Universitätsteam prozessbegleitend („Von Genen, Zellen und Gehirnen“) bzw. summativ („Internationales Projekt-

management“) evaluiert. Zusätzlich wurden ausgewählte Veranstaltungen der Reihe „Von Genen, Zellen und Gehirnen“ hospitiert und die Evaluation mit einer teilnehmenden Beobachtung ergänzt. Die Themenfelder und Fragen orientierten sich bei beiden Veranstaltungen an den für das Projekt entwickelten Evaluationstools (vgl. Evaluationsfragebogen und Interviewleitfaden im Anhang) und wurden jeweils an Thema und Veranstaltung angepasst. Die Milieudiagnose erfolgte in den Leitfadeninterviews auf Basis einer vorgeschalteten Lebensweltextploration, in den Fragebögen mit Hilfe entsprechender Items zur Sozialen Lage, Mediennutzung und zum Freizeitverhalten. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob die Angebote die anvisierten Milieus – oder besser: das anvisierte Milieusegment – erreicht haben.

**Internationales Projektmanagement**

Die Analyse der Teilnehmerstruktur der Veranstaltung „Internationales Projektmanagement“ – das Seminar fand aufgrund des hohen Zuspruchs bereits zweimal statt – zeigt, dass das Segment der modernen Leitmilieus (Postmaterielle, Moderne Performer) sehr gut erreicht wurde – wenn auch unter den Teilnehmern tendenziell mehr Postmaterielle als Moderne Performer identifiziert wurden (vgl. Abbildung 17). Als ausschlaggebend für die Teilnahme wurden einstimmig berufliche Gründe sowie das Interesse am Thema genannt.

Abbildung 17: Milieuzugehörigkeit „Internationales Projektmanagement“





Die Interviews zeigen, dass die Veranstaltung insbesondere durch das Format eines Kompaktseminars punkten kann: Es wird durch die Teilnehmer im Vorfeld als wenig arbeits- und zeitintensiv sowie als erster Schritt und Einblick in die Thematik empfunden. Die Teilnahme an einer Veranstaltung zum Thema Projektmanagement wurde von keinem Teilnehmer längerfristig geplant; das optimal gelegene, klein gehaltene Zeitfenster ermöglichte einen vergleichsweise spontanen Veranstaltungsbesuch, während man dauerhaftere Verbindlichkeiten klar abgelehnt hätte. Insbesondere die „doppelte Kompetenz“ an der Spitze des Seminars wurde als motivierendes Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen. Alle Teilnehmer zeigten sich äußerst zufrieden mit dem Seminar; als besonders attraktiv wurde – neben dem unbestrittenen und wichtigen beruflichen Verwertungsaspekt – die innovative Verschränkung von Projektmanagement, internationaler Perspektive und englischer Sprache bewertet. Die positive Lernatmosphäre – entstanden durch optimalen Service und Betreuung sowie die Interaktion und Kooperation in der Gruppe – wurde von dieser Klientel weder als relevant vorausgesetzt noch als gegeben erwartet. Höchstwahrscheinlich hat sie sich – gerade durch diesen „Überraschungs-“ bzw. „Begeisterungseffekt“ (vgl. Bailom u. a. 1996) – äußerst positiv auf die Gesamtzufriedenheit ausgewirkt. Lernatmosphäre, Verwertungsaspekt so-

wie das innovative Veranstaltungsformat wirken hier als Hygienefaktoren, die im Falle einer Beurteilung als „akzeptabel“ keinen positiven Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben; liegen allerdings Mängel in diesen Bereichen vor, dann wird die Teilnehmerzufriedenheit durchaus negativ beeinflusst. Als „Motivatoren“, also Aspekte, die gleich welcher Ausprägung sich direkt auf die Teilnehmerzufriedenheit auswirken, sind die fachliche und didaktische Qualifikation der Dozenten anzusehen, die im Rahmen dieser Veranstaltung übereinstimmend äußerst positiv bewertet wurden. Der Preis, der sich mit 285 Euro im höchsten Preissegment der mvhs bewegt, wurde von allen Teilnehmern als absolut angemessen und vergleichsweise günstig beurteilt. Aufgrund der positiven Rückmeldungen hinsichtlich des innovativen Kurskonzepts wurde die Veranstaltung – dann bereits zum dritten Mal – auch im Wintersemester 2006/2007 angeboten.

#### Von Genen, Zellen und Gehirnen

Abbildung 18 zeigt die vermutete Milieuzugehörigkeit auf der Basis der Fragebögen für die Veranstaltungsreihe „Von Genen, Zellen und Gehirnen“. Die insgesamt 31 Befragten wurden aus drei ausgewählten Veranstaltungen freiwillig rekrutiert; Milieuzuordnungen konnten nur bei Befragten mit deutscher Staatsbürgerschaft und bei ausreichend ausgefüllten Fragebögen vorgenommen werden;

Abbildung 18:

#### Milieuzugehörigkeit „Von Genen, Zellen und Gehirnen – Was man vom Menschen wissen sollte“

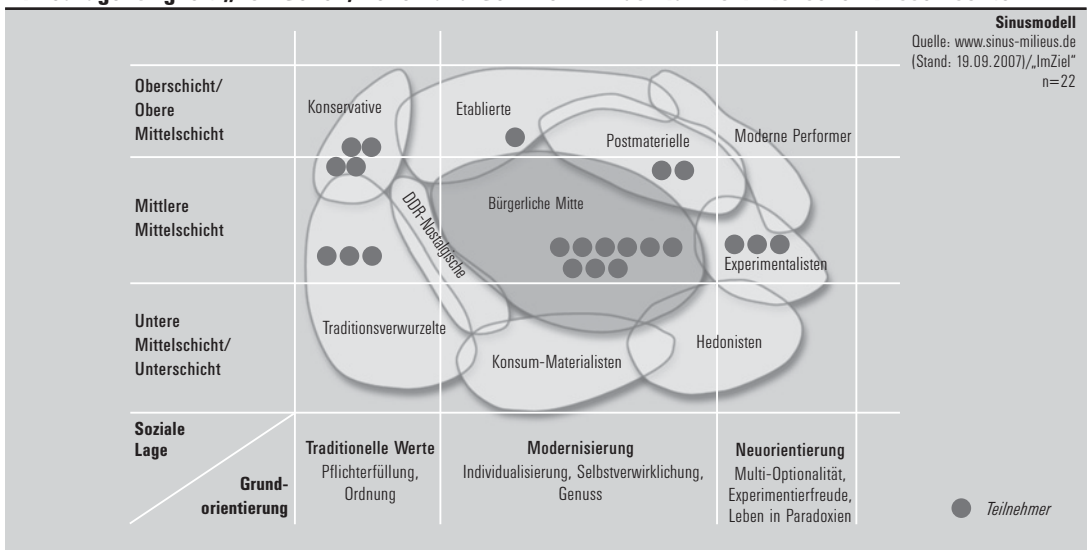
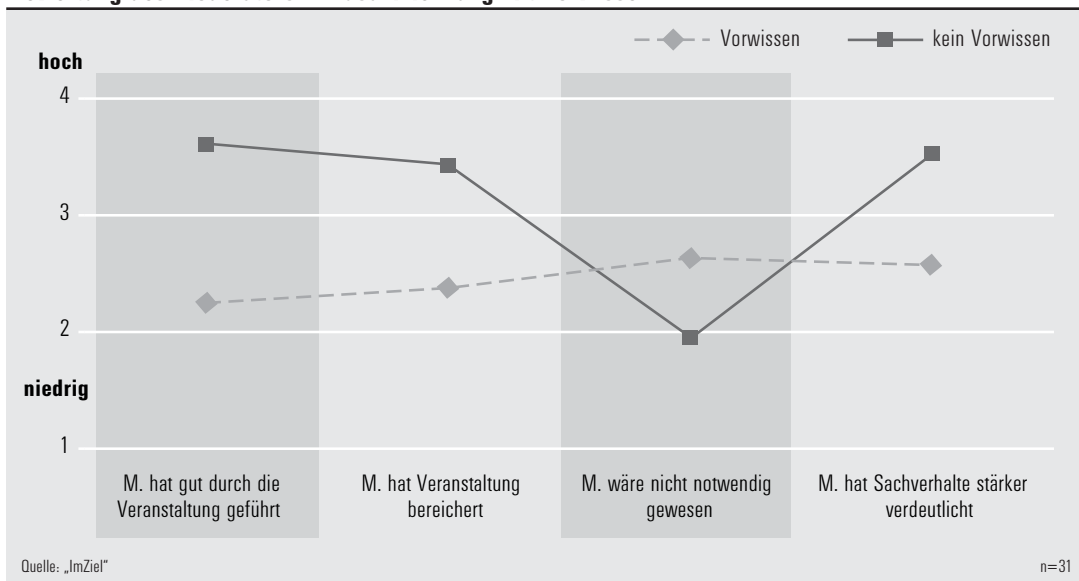


Abbildung 19:  
**Bewertung des Moderators in Zusammenhang mit Vorwissen**



insgesamt war bei neun Fragebögen durch fehlende Angaben keine verlässliche Milieudiagnose möglich.

Es zeigt sich eine deutliche Schwerpunktsetzung in der anvisierten gesellschaftlichen Mitte; gleichzeitig wurden auch – wie vorhergesehen – angrenzende Milieus angesprochen. Während sowohl die Konservativen, als auch die Traditionsverwurzelten zu den Teilnehmern mit bereits bestehender, enger Bindung zur Münchner Volkshochschule und insbesondere zum Fachgebiet Naturwissenschaften zählen, handelt es sich bspw. bei den Experimentalisten und einigen Vertretern der Bürgerlichen Mitte um Neukunden. Insgesamt gaben knapp ein Viertel (22,6 %) der Befragten an, zum ersten Mal an Veranstaltungen der Münchner Volkshochschule teilzunehmen.

Das Angebot einer offenen Veranstaltungsreihe mit flexibel buchbaren Einzelterminen wurde insgesamt äußerst positiv beurteilt. Von den Teilnehmern wurde diese Veranstaltungsform als zukunfts-trächtiges „Novum“ empfunden, das auch von den Vertretern des konservativen Milieus als „positives Wagnis“ beurteilt wurde. Dass die Veranstaltung trotz aller Flexibilität als zusammenhängende Veranstaltungsreihe wahrgenommen wurde, spricht zum einen für die Schlüssigkeit der Themenfolge,

zum anderen auch für die explizite Bewerbung als zusammenhängende Veranstaltungsreihe. Anders als im Durchschnitt aller Veranstaltungen, in dem die mvhs zum Großteil Frauen anspricht, wurde das Angebot von beiden Geschlechtern nahezu gleichermaßen wahrgenommen (52 % Frauen vs. 48 % Männer).

Betrachtet man die Bewertungen von Einzelkompetenzen der Dozenten, so zeigt sich, dass die „Fachqualifikation“ bei allen drei Dozenten ähnlich positiv bewertet wurde; größere Unterschiede zeigen sich hingegen hinsichtlich der didaktischen Kompetenz („erklären“, „motivieren“, „Interesse wecken“). Dass insbesondere Angehörige der Bürgerlichen Mitte hohe Ansprüche an die pädagogischen Qualifikationen des Lehrpersonals stellen, konnte bereits mit der Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (Barz/Tippelt 2007a, b) aufgezeigt werden. Obwohl alle Dozenten der Veranstaltungsreihe eine kurze Einführung in das Milieumodell sowie die methodisch-didaktischen Präferenzen der Bürgerlichen Mitte erhalten hatten, fiel es ihnen schwer, diese Informationen umzusetzen. Lediglich eine Dozentin versuchte, mit ihrem Vortragstil explizit milieuspezifische Präferenzen und Bedürfnisse zu berücksichtigen, was sich in äußerst positiven Bewertungen dieser Veranstaltung niedergeschlagen hat.

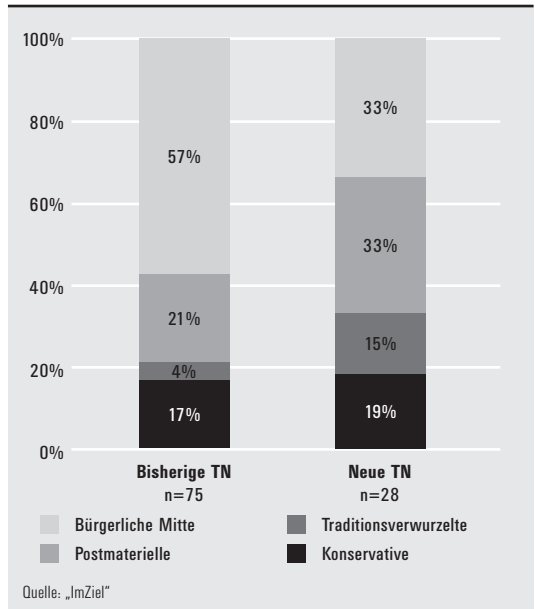
In allen drei Veranstaltungen führte ein Moderator durch Vortrag und Diskussion. Dieses „Experiment“ wurde durch die Teilnehmer äußerst positiv aufgenommen; der Moderator wurde insbesondere von denjenigen als Bereicherung empfunden, die ihr Vorwissen zum Thema als eher gering einschätzten (vgl. Abbildung 19). In den Interviews zeichnete sich eine Forderung nach dem Einsatz von Moderatoren auch in anderen Veranstaltungen der Münchner Volkshochschule ab, um die äußerst hilfreiche und wichtige „Fragen- und Diskussionskultur“ zu steuern und zu kommentieren. Somit könne, so die Interviewpartner, der schwierige Grad zwischen „Selbstdarstellung“ und dem „Erwerb von Querkompetenz“ durch andere Teilnehmer gemeistert werden.

### Ökumenisches Bildungszentrum sanctclara

Die Veranstaltungen der ars-vivendi-Reihe wurden mittels teilnehmender Beobachtung, einer quantitativen Fragebogenerhebung (n=107) sowie problemzentrierter Interviews (n=9) evaluiert. Bei einer Teilnehmerzahl von insgesamt ca. 250 liegt die Rücklaufquote der Fragebogenerhebung bei höchst zufrieden stellenden 43 Prozent. Wie auch bei den anderen Institutionen zeigt sich hier eine sehr hohe Bereitschaft der Teilnehmer, Feedback zu geben und mit ihrer Bewertung zur Optimierung der Angebote beizutragen. Trotz aller Einschränkungen<sup>7</sup> zeigen die Ergebnisse sehr deutlich, dass mit ars vivendi eine Marktdurchdringung in Form der Bindung bereits vorhandener Zielgruppen gelungen ist. So wurden bspw. deutlich mehr Frauen als Männer (76 % vs. 24 %), besonders die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen (60 %) und Personen mit höherem Bildungsabschluss (65 %) erreicht. Insbesondere die Geschlechterverteilung entspricht im Wesentlichen der Teilnehmerstruktur der Volkshochschulen sowie der Kirchen im bundesweiten Vergleich (vgl. Pehl u. a. 2006, Barz/Tippelt 2007b); vom Durchschnitt kirchlicher Bildungsanbieter abweichend ist allerdings die starke Integration von Personen mit höherem Bildungsabschluss. Im Bereich der Religionszugehörigkeit zeigt sich, wie von *sanctclara* intendiert und bisher wahrgenommen, dass beide großen Kirchen vertreten sind: 48 Prozent der Teilnehmer sind der evangelischen, 35 Prozent der katholischen Konfession zuzurechnen; zehn Prozent

Abbildung 20:

### Milieuzugehörigkeit von Stamm- und Neukunden der ars-vivendi-Reihe



der Befragten sind aus der Kirche ausgetreten. Interessanterweise scheint *sanctclara* auch ein Forum für Personen zu bieten, die sich selbst als religiös, aber als eher „kirchenfern“ einschätzen würden. *sanctclara* kann seinen Anspruch, „Bildung in ökumenischer Weite“ anzubieten, ganz offensichtlich erfüllen.

Aus Milieuperspektive betrachtet wurden von der ars-vivendi-Reihe neben der Bürgerlichen Mitte insbesondere die Milieus der Konservativen, der Traditionsverwurzelten sowie der Postmateriel- len erreicht – Milieus, die bereits im Vorfeld als „Hauptklientel“ des Bildungshauses identifiziert wurden. Wie bereits aus der Produktklinik ablesbar, wurden die ursprünglich anvisierten Experimentalisten nicht durch die Veranstaltung erreicht. Gründe hierfür sind im Anbieterimage, der erwarteten Teilnehmerstruktur sowie der gesamten Ausrichtung des Programmprofils zu vermuten (vgl. auch Kap. 4.3). Für Überraschung hingegen sorgte der Anteil neu erreichter Teilnehmer: Neben dem Stammpublikum, das regelmäßig Veranstaltungen

<sup>7</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass die fast schon traditionelle ars-vivendi-Reihe in den Sommermonaten selbstverständlich nicht als repräsentativ für das gesamte Programm von *sanctclara* gelten kann; auch können natürlich keine Aussagen über die Bedürfnisse, Interessen und Bewertungen derer getroffen werden, die sich nicht an der Erhebung beteiligt haben.

von *sanctclara* wahrnimmt, konnten mit 29 Prozent fast ein Drittel „Neukunden“ gewonnen werden, die bislang noch keine Angebote des Bildungshauses in Anspruch genommen hatten. Die Neukunden setzten sich hauptsächlich aus dem Milieu der Postmateriellen sowie dem Milieu der Bürgerlichen Mitte zusammen (vgl. Abbildung 20).

Sowohl Neukunden als auch „Stamm-Teilnehmer“ erwiesen sich insgesamt als sehr zufrieden mit den besuchten Veranstaltungen der *ars-vivendi*-Reihe. Besonders positiv wurden die fachlichen, pädagogischen und didaktischen Kompetenzen der Kursleiter bewertet, die gleichsam als zentraler Erfolgsfaktor einer Weiterbildungsveranstaltung fungieren. An zweiter Stelle folgt das angenehme, stimmige und harmonische Ambiente des *sanctclara*-Hauses („ein Gebäude, das auch so ein bisschen so den Geist dieser Organisation versprüht.“ PMA, w, 35).

Die außerordentliche und bedingungslose Bereitschaft der Teilnehmer, sich an der Evaluation und damit an der Verbesserung des Angebots zu beteiligen, soll dauerhaft nutzbar gemacht werden. So sollen in Zukunft Teilnehmer durch die Möglichkeit der ehrenamtlichen Mitarbeit im Sinne einer „Gemeindearbeit“ stärker an das Bildungshaus gebunden werden. Weiterhin sind regelmäßige Angebotsbewertungen in Form kleinerer Produktkliniken mit *critical friends* geplant.

#### **Bildungswerk der Erzdiözese Köln**

Die Evaluation des zehnwöchigen Pilotkurses „Babynest“ umfasste den Einsatz von Teilnehmerfragebögen, eine teilnehmende Beobachtung durch eine Universitätsmitarbeiterin in Form einer Hospitation sowie ein Dozenteninterview. Da die Kursteilnehmerinnen zum überwiegenden Teil mit massiven persönlichen Problemen zu kämpfen hatten (Trennung bzw. Scheidung, Arbeitslosigkeit, ungewollte Schwangerschaften etc.), war eine Bereitschaft zum persönlichen Interview nicht gegeben. Die ermittelten Sozialdaten nebst Hinweisen zur Mediennutzung und Freizeitverhalten, die Ergebnisse der Hospitation sowie die Einschätzung der mit dem Milieuansatz sehr vertrauten Kursleiterin, der es gelang, ein stabiles Vertrauensverhältnis zu den Teilnehmerinnen aufzubauen, lassen jedoch darauf schließen, dass ungefähr 90 Prozent der Teilnehmerinnen dem konsum-materialistischen Milieu bzw. seinem Umfeld zuzuordnen sind.

Die Resonanz auf den Kurs war sehr gut. Als besonders schwierig erwies sich allerdings die Eingewöhnungsphase: Die Mütter benötigten ca. drei Sitzungen, um ein entsprechendes Vertrauensverhältnis zur Kursleiterin aufzubauen. Die Angst, als Persönlichkeit nicht angenommen zu werden, nicht in der Gruppe und vor den Augen der pädagogisch geschulten Fachfrau genügen zu können, legte sich nur allmählich. Erst dann war eine länger andauernde, wenn auch zeitlich begrenzte, theoretische Phase zur Vermittlung frühkindlicher Bedürfnisse und pädagogischer Konzeptionen möglich. Der Persönlichkeit der Kursleiterin, ihrem Einfühlungsvermögen in die Lebenswelt der Kursteilnehmerinnen und der darauf abgestimmten Ansprache kam demnach eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen des Kurses zu. Im Ergebnis waren alle Befragten mit der Durchführung des Kurses überaus zufrieden und hoben die Empathiefähigkeit und Kompetenz der Kursleiterin, ihren „guten Umgang“ mit den Kindern, ihr Verständnis, ihre Geduld sowie das angenehme Gruppenklima hervor. Der Vermittlung von Inhalten wurde hingegen milieutypisch nur eine untergeordnete Bedeutung zugemessen. Dennoch wurde seitens der Kursleiterin selbst dieser stark zurückgefahrenen Theorieteil als Erfolg verbucht. Die Reaktion der Teilnehmerinnen in Einzelgesprächen habe gezeigt, dass die Inhalte reflektiert und mit den persönlichen Alltagserfahrungen abgeglichen wurden. Als besonderes „Highlight“ des Kurses erwies sich das Anlegen eines Fotoalbums für jedes Kind. Dies wurde von den Teilnehmerinnen als spezielle Wertschätzung für sich und das Kind empfunden. Ursprünglich hatte die Planung vorgesehen, dass die Kursleiterin die Alben fertigtstellen und den Müttern am Ende des Kurses überreichen sollte. Als Ergebnis des Probekurses hatte sich jedoch herauskristallisiert, dass die Teilnehmerinnen die Gestaltung selbst übernehmen wollten und als eigenständigen, kreativen Kursbestandteil ansahen, der sie mit besonderer Befriedigung erfüllte. Die Freude der Teilnehmerinnen am selbständigen Agieren war bei der Erstellung der Kurskonzeption völlig unterschätzt worden. Das selbsttätige Anlegen des Fotoalbums geht mit einer besonderen Wahrnehmung des eigenen Kindes einher, wodurch neue Perspektiven der Betrachtung eröffnet und die Mütter für den individuellen Entwicklungsstand ihrer Kinder sensibilisiert werden. Inzwischen ist die Herstellung des Albums durch die Teilnehmerinnen daher fester Bestandteil aller Babynest-Kurse.

Der eingesetzte Flyer schnitt bei der Befragung sehr positiv ab. Seine Aufmachung wurde als ansprechend und einladend charakterisiert. Insgesamt dokumentiert sich der Erfolg des Kurskonzeptes darin, dass sich rund 80 Prozent der Teilnehmerinnen für einen Folgekurs anmeldeten und die Bereitschaft, sich mit theoretischen Inhalten auseinanderzusetzen, stieg. Das Ziel der dauerhaften Bearbeitung eines neuen Kundensegmentes konnte somit erreicht werden. Inzwischen wird der Kurs „Babynest“ diözesenweit angeboten. Zeitgleich mit der Implementierung ist eine umfangreiche Kursleiterfortbildung in Angriff genommen worden, um die Dozenten im Hinblick auf die besonderen Bedürfnisse bildungsferner Eltern zu schulen. Dabei geht es u. a. auch um die Professionalisierung des methodisch-didaktischen Mittels der Fotodokumentation („Babys im Bild – Bewegungsentwicklung im Foto“).

### **VHS Rhein-Sieg**

Der Computerkurs für Traditionsverwurzelte wurde als Bestandteil des Programmheftes und mittels Flyern beworben und war innerhalb kürzester Zeit ausgebucht (zwölf Teilnehmer). Die Evaluation umfasste eine teilnehmende Beobachtung mit anschließender Blitzlichtabfrage, eine Fragebogenerhebung (n=10) sowie problemzentrierte Interviews inklusive Lebensweltextploration (n=6). Unter den Teilnehmern befanden sich auch drei Gesprächspartner der Produktklinik, die sich nach der Gruppendiskussion spontan für den Kurs angemeldet hatten. Für alle Kursteilnehmer war es der erste Computerkurs, rund 67 Prozent nahmen zum ersten Mal ein Angebot der VHS Rhein-Sieg wahr. Die Auswertung der sozialstatistischen Angaben nebst Items zu Mediennutzung und Freizeitverhalten sowie der Interviews ergab, dass die Teilnehmer zu etwa 75 Prozent aus dem anvisierten Milieu der Traditionsverwurzelten stammten. Als Gründe für die Teilnahme wurden überwiegend der Kurstitel (bietet Identifikationspotenzial) und der Ankündigungstext (transportiert eine niedrige Hemmschwelle) genannt. Die Zufriedenheit mit der Durchführung sowie dem didaktisch-methodischen Setting lag bei den befragten Personen bei über 90 Prozent. Hervorgehoben wurde vor allem die soziale Kompetenz des Dozenten, sein individuelles Eingehen auf Fragen direkt am PC-Arbeitsplatz (auch wenn er im Stoff schon weiter fortgeschritten war und ein Problem aus den vorigen Stunden bzw. Modulen wieder auftauchte) sowie die Reduktion des Stoffes auf einige wesentliche

Grundlagen. Das Vermittelte war für die Teilnehmer gut anwendbar bzw. umzusetzen (hoher Praxisbezug). Zugleich wurde die Homogenität der Teilnehmergruppe positiv gewürdigt. Dies bezog sich nicht nur auf das Alter (obwohl nicht explizit für eine ältere Zielgruppe ausgeschrieben, fühlten sich – bis auf eine Teilnehmerin – vor allem die Über-50-Jährigen („Generation 50+“) angesprochen; der älteste Teilnehmer war 64 Jahre alt), sondern auch auf die gruppenspezifischen Prozesse während des Kursgeschehens. Laut Aussage der Interviewpartner, fühlte man sich „unter Gleichgesinnten“. Überwiegendes Fazit der Kursteilnehmer war (neun von zehn Fragebögen): „Diese Veranstaltung würde ich jederzeit weiterempfehlen.“ Mehr als 80 Prozent der Teilnehmer buchten neben den beiden Grundmodulen auch alle Folgemodule und berichteten nach ihrem Besuch durchweg von Zufriedenheit mit der Veranstaltung (Weiterempfehlung und Fortsetzungswunsch). Als wichtigste Kurskomponenten für die Teilnehmerzufriedenheit ließen sich neben der überragenden Bedeutung des Dozenten auch Wohnortnähe und gute Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes (ohne PKW!), die Regelmäßigkeit des Kurses (kein Crashkurs) sowie das als stimmig wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis ausmachen (ein Drittel der befragten Teilnehmer wäre bereit gewesen, mehr als 38 Euro pro Modul zu bezahlen!).

### **4.4.3 Zusammenfassung**

Ziele und Aussagekraft einer Marketing-Evaluation sind stark an die in den ersten Teilschritten der Marketingstrategie entwickelten Marketingziele gebunden. Für die hier beobachteten Fallbeispiele steht demnach die Frage nach der „Zielgruppenpassung“ im Vordergrund. Diese umfasst nicht nur Art und Anzahl der anvisierten und tatsächlich erreichten Teilnehmerschaft, sondern auch die Bewertung des neu bzw. reformulierten Angebots aus Sicht der anvisierten und erreichten Teilnehmer. Die Evaluation bot darüber hinaus die Möglichkeit, das Wissen über die spezifischen Ansprüche an Veranstaltung und Veranstalter der erreichten Zielgruppen mit den Annahmen vorab abzugleichen, zu vertiefen und gegebenenfalls für eine Modifikation neuer Marketingziele einzusetzen.

Die Fallbeispiele verdeutlichen exemplarisch eine außerordentlich hohe Zufriedenheit der Teilnehmer im Hinblick auf makro- und mikrodidaktische

Aspekte der Angebotsgestaltung. Die Orientierung der Veranstaltungsplanung an Ergebnissen der Milieuforschung erweist sich damit nicht nur als hilfreiches und praktikables Instrument, sondern trägt durch die Berücksichtigung spezifischer Ansprüche und Bedürfnisse den Anforderungen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung Rechnung.

Neben der hohen allgemeinen Zufriedenheit erweist sich zum einen der unerwartet hohe Anteil von Neukunden (insbesondere: *sanctclara* „ars vivendi“; mvhs „Von Genen, Zellen und Gehirnen“; BZ „Fitness à la Carte“) als klarer Erfolg einer milieuorientierten Programmplanung; auch die rasche Überbuchung von Folgeveranstaltungen (bspw. Erzdiözese Köln „Babynest“, mvhs „Internationales Projektmanagement“) zeugt von einer hohen Akzeptanz der neuartigen Angebote. Innovative Angebote zogen nicht nur Neukunden an, sondern überzeugten auch bisherige „Stammteilnehmer“, die diesen Vorstoß als gegenwartsorientiertes Qualitätsmerkmal einer sich an den kontinuierlichen Wandel anpassenden Weiterbildungseinrichtung interpretierten.

Über alle elf Institutionen hinweg ist ein hoher Grad der Zielerreichung im Hinblick auf die Ansprache der anvisierten Milieus festzuhalten. Das Milieumodell erwies sich dabei als praktikables und exaktes Instrument, mit dessen Hilfe Angebote in mikro- und makrodidaktischer Perspektive zielgruppengenau geplant werden konnten; im Sinne eines Planungs- und Ausrichtungsinstrumentes können jedoch nicht exakt milieuhomogene Teilnehmergruppen rekrutiert werden, sondern – auch aufgrund der fließenden Grenzen zwischen sozialen Milieus – auch unmittelbar benachbarte Milieus für die Veranstaltung gewonnen werden. Die Tatsache des Erreichens von „Milieusegmenten“ (s. a. Kap. 3.1) trägt dem pädagogischen Anspruch Rechnung, keiner gruppenspezifischen Segregierung durch den systematischen Ausschluss anderer Bevölkerungsgruppen Vorschub zu leisten. Ein wichtiges Ziel der Erwachsenenbildung ist es seit jeher, generationen-, regionen-, schicht- und milieübergreifenden Dialog zu ermöglichen und zu unterstützen. Dabei dürfte zwar ein Spagat zwischen einander im sozialen Raum diametral gegenüberstehenden Milieus kaum zu leisten sein; die Förderung eines Dialogs zwischen benachbarten Milieus jedoch ist grundsätzlich möglich, wie die hier besprochenen Fallbeispiele zeigen. Damit

grenzen wir uns auch von der Auffassung des Forschungsinstitutes SINUS ab, welches von starken Kommunikationsbarrieren und Verstehensblockaden zwischen allen sozialen Milieus ausgeht (vgl. Wippermann/de Magalhaes 2006).

Die Evaluation zeigt weiterhin die hohe Bedeutung einer Passung von Marketingzielen und dem Profil einer Weiterbildungseinrichtung. So konnte sich bspw. die Konzeption „ars vivendi“ des Ökumenischen Bildungszentrums *sanctclara* nicht bei den anvisierten Experimentalisten durchsetzen. Wie die Produktklinik bereits aufzeigte, war dabei weniger das Veranstaltungskonzept als vielmehr das Image der Bildungseinrichtung als kirchlicher Bildungsträger, bei dem eine ältere Teilnehmer-schaft erwartet wurde, ausschlaggebend.

Dass Marketing als umfassender, planungsintensiver Prozess zu verstehen ist, zeigte sich insbesondere im Hinblick auf die Notwendigkeit einer frühen und auf die spezifischen Marketingziele zugeschnittenen Kommunikations- und Distributionspolitik. Können die zielgruppenspezifisch geplanten Parameter nicht eingehalten werden, so droht letztlich dem Gesamtkonzept das Scheitern (bspw. die späte Bewerbung von „nano-FutureTech“ sowie die Veränderung von Kursort und -zeit).

---

## 4.5 Perspektiven

Wie gestaltet sich die Implementierung milieuorientierter Programmplanungsstrategien nach Ende des Projekts „ImZiel“? Welche Schritte wurden diesbezüglich in den beteiligten Institutionen eingeleitet? Die jeweiligen „Zukunftsperspektiven“ des Milieumarketings bei den Projektpartnern sollen im Folgenden ausführlich diskutiert werden. Dabei sollen die Pilotangebote zunächst rückblickend – und die Befunde der Evaluation einbeziehend – innerhalb der Marktfeldstrategien verortet werden.

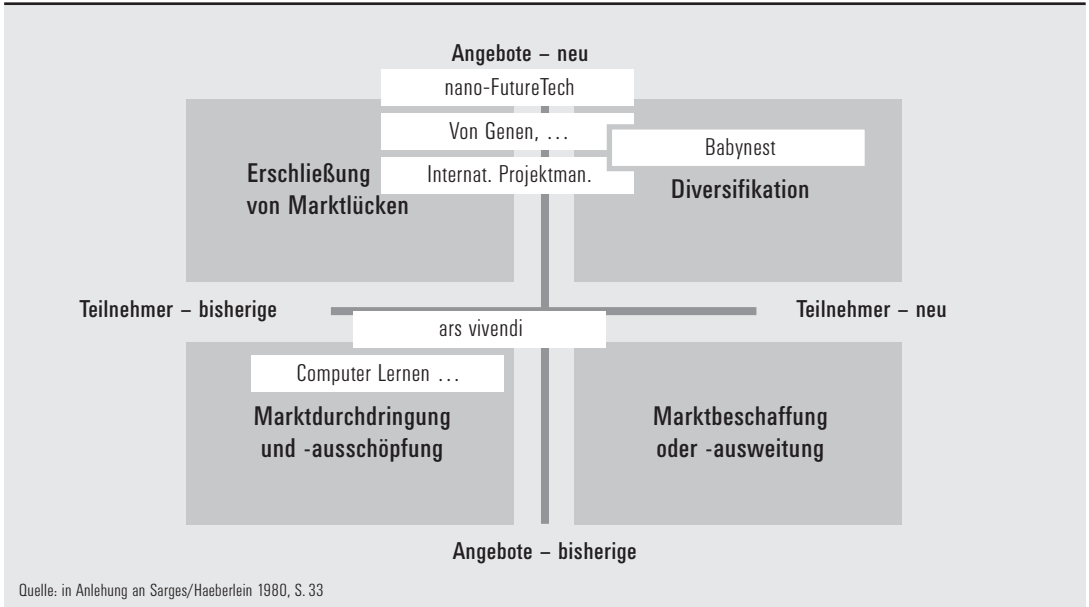
---

### 4.5.1 Beispiele aus „ImZiel“

#### **Bundeszentrale für politische Bildung**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die bpb mit der innovativen Veranstaltung „nano-FutureTech“ vermutlich sowohl eine Marktlücke erschlossen als auch eine Diversifikation erreicht hat. Das Angebot stellte ein neues Veranstaltungs-

Abbildung 21:

**Verortung aller ausgewählten Angebote**

format bei der bpb dar und erreichte sowohl bisherige wie neue Teilnehmer.

Das Angebot „nano-FutureTech“ traf die Interessen von Modernen Performern und ihre Erwartungen an politische Bildung, zu informieren und gleichzeitig zu ihrem Sozialprestige beitragen zu können. Im Gegensatz zum positiven Produktimage stand jedoch bisweilen das Image der bpb bei den Modernen Performern. Hierin liegt sicher auch eine Herausforderung für das weitere Erreichen dieser Zielgruppe. Gleichzeitig wurde jedoch auch deutlich, dass ein gutes Produktimage das Institutionenimage überlagern kann und der Versuch, über Produktimages auch das Institutionenimage bei den Modernen Performern zu ändern, viel versprechend ist.

Die Bundeszentrale für politische Bildung hat damit begonnen, über den Innovationsfokus Moderne Performer hinaus weitere Zielgruppen für sich zu erschließen. Die neu gegründete Projektgruppe „Politikferne Zielgruppen“ beschäftigt sich mit den Milieus der Konsum-Materialisten und Hedonisten sowie mit der Gruppe der Migranten. Generell hat sich gezeigt, dass der Bedarf an Kenntnissen über Migrationsmilieus in allen beteiligten Institutionen sehr hoch ist. Da die Ergebnisse der Vorläuferstu-

die auf die bundesdeutsche Bevölkerung bezogen sind und nur beschränkt eine Übertragbarkeit gegeben ist, liegt hier ein Forschungsdesiderat vor (vgl. Kap. 5).

**Münchener Volkshochschule**

Aus marktstrategischer Perspektive zielten die beiden hier beschriebenen Angebote der Münchener Volkshochschule auf eine Diversifikation im Sinne der Lancierung neuer Angebotssegmente für bisher unzureichend erreichte Zielgruppen („Internationales Projektmanagement“; „Von Genen, Zellen und Gehirnen“).

Die Veranstaltungsreihe „Von Genen, Zellen und Gehirnen“ mit ihrem innovativen Angebotsformat erzielte einen hohen Zuspruch sowohl bei Angehörigen der Bürgerlichen Mitte als auch von dem in der mvhs fest verwurzelten Teilnehmerstamm der Konservativen. Eine flexibel buchbare Vortragsreihe wurde als richtige und zukunftssträchtige Entscheidung interpretiert. Als besonders positiv ist der überraschend hohe Anteil neuer Teilnehmer (22 %), die über die Veranstaltungsreihe erreicht wurden, hervorzuheben. Darüber hinaus zeigte das Angebot, dass auch die bisherige Teilnehmererschaft durch Angebotsinnovationen stärker an die mvhs gebunden werden kann.

Als innovative, fachbereichsübergreifende Kombination bestehender Angebotssegmente konnte auch die Veranstaltung „Internationales Projektmanagement“ erfolgreich lanciert werden. Das Segment der modernen Leitmilieus wurde sehr gut erreicht – auch wenn prozentual die Teilnehmerschaft aus dem postmateriellen und damit eher volkshochschulnäheren Milieu überwiegt. Die vertiefenden Interviews zeigen allerdings, dass sich die Teilnehmer auch aus dem postmateriellen Milieu durch eine ausgeprägte berufliche Leistungsorientierung auszeichnen, was auf eine generelle Nähe zum Milieu der Modernen Performer hinweist. Die fehlende, auf dem Arbeitsmarkt verwertbare Zertifizierung könnte – so die Teilnehmer – durch die verstärkte Bewerbung des Angebots als Einstieg für externe Qualifizierungen aufgehoben werden. Über 50 Prozent der Teilnehmer strebten in absehbarer Zukunft eine Qualifizierung im Bereich Projektmanagement an; hier könnte der „Einstieg in externe Qualifizierungen“ als Alleinstellungsmerkmal der Münchner Volkshochschule etabliert werden.

Auf Institutionenebene wurde eine „Legendenwerkstatt“ implementiert, die neue Veranstaltungsformate und Konzepte, aber auch alt Bewährtes aus Sicht der Milieutheorie analysiert. Weiterhin wird in internen Workshops das Wissen über soziale Milieus intensiviert und Broschüren sowie Programmformate (Gestaltung, Farben, Motive, Inhalte) werden mit der „Milieubrille“ untersucht und bei Bedarf verändert. Die Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Informationsveranstaltungen sind derzeit als überwiegend positiv zu beurteilen. Das Milieukonzept wird als viel versprechendes Analyseinstrument eingeschätzt und als ergänzendes Werkzeug für die Angebots- und Programmplanung bewertet. Alleine durch die Beteiligung am Projekt ist bei den Mitarbeitern, so die Erfahrungen der Koordinatorin der Münchner Volkshochschule, eine deutliche Sensibilisierung im Hinblick auf professionelles Marketing und Marketingstrategien in der Erwachsenenbildung feststellbar. Diskutiert wird aktuell die Entwicklung eines neuen Marketingkonzepts unter besonderer Berücksichtigung der milieuspezifischen Angebotsplanung; ebenso wird die Aufnahme der Zielgruppenorientierung im Sinne einer milieuspezifischen Angebotsplanung in das kürzlich verabschiedete Leitbild der Münchner Volkshochschule in Erwägung gezogen. Um die milieuspezifische Struktur der bisherigen Teil-

nehmer genauer bestimmen zu können, steht die Aufnahme einer Milieusegment-Diagnose in den EFQM-Fragebogen zur Diskussion. Adressaten- und Zielgruppenorientierung kann ein verbindlicher Aspekt von Qualitätsmanagement werden, wenn dies als Ziel im EFQM festgehalten wird, wie dies bspw. das Bildungszentrum Nürnberg vorgenommen hat.

#### **Ökumenisches Bildungszentrum sanctclara**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass *sanctclara* mit der *ars-vivendi*-Reihe insbesondere eine „Marktdurchdringung“ (Ansprache und Integration bisheriger Teilnehmer, z. B. Bürgerliche Mitte) und zu knapp 30 Prozent auch eine „Marktbeschaffung“ (z. B. Ansprache von Postmateriellen) erreicht hat.

Da die bisherigen Teilnehmer sehr zufrieden mit *sanctclara* sind und eine hohe persönliche Bindung an das Haus aufweisen, ist eine Fortführung des bisherigen Angebotes für das Stammpublikum anzuraten. Gleichzeitig kann und sollte aber auch noch verstärkt auf dessen Wünsche eingegangen werden, insbesondere da sich diese Wünsche und Bedürfnisse über den Zeitverlauf hinweg verändern. Im Sinne einer weiteren Marktbeschaffung läge die verstärkte Ansprache von Postmateriellen aus den folgenden Gründen nahe:

- Postmaterielle konnten durch die *ars-vivendi*-Reihe bereits als neue Teilnehmer gewonnen werden.
- Die vielseitigen kulturellen und intellektuellen Interessen der Postmateriellen entsprechen dem Angebot von *sanctclara*.
- Die Möglichkeit, in *sanctclara* kritisch und reflektiert zu kommunizieren, spricht sicherlich insbesondere dieses Milieu an. Postmaterielle wünschen sich weniger den monologisierenden Dozenten, sondern präferieren dialogisches Lernen, das in einem sozialen Setting stattfindet.
- Gleichzeitig können Angebote mit einer ganzheitlichen Ansprache den Postmateriellen in ihrem Wunsch nach Balance zwischen Körper, Geist und Seele entgegen kommen.
- Postmaterielle haben in Bezug auf die Teilnehmerzusammensetzung wenige Berührungspunkte zu anderen Milieus. Sie sind auch tendenziell tolerant gegenüber anderen Auffassungen.



Die Optimierung und letztendliche Überprüfung des „Erfolges“ der exemplarisch ausgewählten arsvivendi-Reihe steht bei *sanctclara* für einen weiterführenden und tiefer gehenden Reflexionsprozess, der durch die Teilnahme am Projekt „ImZiel“ mit angestoßen wurde. Dieser Weg hat bereits während der Optimierungs- und Evaluationsphase – neben der kontinuierlich einberufenen internen Workshops des Innovationsteams – bemerkenswerte Früchte getragen: So entstand bspw. das ansprechende Falblatt „*sanctclara* am Abend“. Um mögliche Teilnehmer besser zu erreichen und umfassender zu informieren, werden darüber hinaus die weitergehende Kooperation mit Schulen, Gemeinden und anderen Bildungshäusern, aber auch die Zusammenarbeit mit Kulturveranstaltern wie bspw. dem Kino „Atlantis“ angestrebt. Wünsche und Bedürfnisse von Lesern des *sanctclara-Journals*, wie sie in unserer Untersuchung erhoben wurden, standen Pate für einen umfassenden Renovierungsprozess: Ab der Ausgabe 1/2006 zeigt sich das Journal in einem neuen Gesicht hinsichtlich Layout, Lesbarkeit und Übersichtlichkeit.

Im Frühjahr 2007 hat *sanctclara* die „Ökumenische Gemeinschaft *sanctclara*“ mit zunächst 60 Mitgliedern gegründet. Dabei geht es vor allem um die Entwicklung einer kontinuierlichen Gemeinschaftskultur und „spirituellen Heimat“. Darüber hinaus trägt die Gemeinschaft – die sich vor allem aus Teilnehmern von *sanctclara* zusammensetzt – dazu bei, das Bildungsangebot zu profilieren und Ideen für die Bildungsarbeit einzubringen. Die Teilnehmer gestalten so auf besonders enge Weise die Angebotsplanung mit.

### **Bildungswerk der Erzdiözese Köln**

Mit dem Kurs „Babyneest“ ist es dem Bildungswerk der Erzdiözese Köln gelungen, ein bestehendes Produkt erfolgreich zu modifizieren und in ein neues Zielgruppensegment (Konsum-Materialisten) vorzudringen (Markterschließung bzw. auch Diversifikation).

Gerade vor dem Hintergrund der von der katholischen Kirche in Auftrag gegebenen SINUS-Studie zum Thema Milieus und Religion (Wippermann/de Magalhaes 2006) wird die Teilnahme am Projekt „ImZiel“ und die Konzentration auf das Milieu der Konsum-Materialisten vom Bildungswerk als wegweisend für die eigene Arbeit begriffen. Laut der SINUS-Studie gibt es für Konsum-Materialisten derzeit kaum Bezüge zur katholischen Kirche: Es fehlt

völlig eine Anbindung an und ein Verständnis für die Kultur der traditionellen Volkskirche. Insofern sind Eltern-Kind-Kurse ein erster Ansatz, um mit dieser Gruppierung ins Gespräch zu kommen, ihr zu helfen, in der Gesellschaft zu bestehen und zugleich die Mehrdimensionalität von Kirche zu vermitteln.

Das Bildungswerk der Erzdiözese Köln hat von Beginn des Projektes an eine interne Vernetzung mit den anderen Fachbereichen der Weiterbildung, aber auch eine externe mit kirchlichen Sozialdiensten konsequent verfolgt, wie nicht zuletzt die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den *esperanza*-Beratungsstellen im Erzbistum Köln zeigt. Verpflichtende Mitarbeiterfortbildungen des Dachverbandes wurden mit Unterstützung des Universitätsteam genutzt, um den Milieuansatz zu kommunizieren. Besonders intensiv wurde die zeitgleich mit der Implementierung des Pilotangebotes angelaufene Kursleiterfortbildung betrieben. Inzwischen wird der Kurs „Babyneest“ diözesenweit angeboten. Das Instrument der Produktklinik soll auch künftig bei der Angebotsplanung eingesetzt werden.

### **VHS Rhein-Sieg**

Die VHS Rhein-Sieg hat mit ihrem Computer-Kurs „Computer Lernen leicht gemacht“ für Traditionsverwurzelte die Strategie der Marktdurchdringung und -ausschöpfung erfolgreich angewandt. Es ist gelungen, eine klassische Volkshochschulklientel für ein Angebotssegment zu gewinnen, welches bislang für diese Zielgruppe eher nicht interessant war.

Der EDV-Kurs für Traditionsverwurzelte war ein großer und wichtiger erster Erfolg für die VHS Rhein-Sieg, auf dem mittlerweile konsequent weiter aufgebaut wird. Besonders im Fachbereich EDV wird ein verstärktes Betätigungsfeld für die milieuorientierte Angebotsplanung gesehen. Hier scheint eine Differenzierung aufgrund rückläufiger Teilnehmerzahlen am nötigsten, aber auch am viel versprechendsten (Möglichkeit der milieuorientierten Neugestaltung des Fachbereichs). Es wurde damit begonnen, für das aktuelle Programm Texte zu überarbeiten und Entgelte neu zu kalkulieren. Ein Angebot auch für die anderen Fachbereiche waren Schreibwerkstätten zum Thema „Corporate Wording“. Diese zweieinhalbtägigen, von einer Journalistin geleiteten Workshops für die hauptsächlich pädagogische Mitarbeiter der VHS Rhein-Sieg sollen weiter fortgeführt werden.

Das Konzept der zielgruppenadäquaten Planung und Vermarktung von Weiterbildungsangeboten wurde in das Curriculum der Ausbildungsreihe „Grundqualifikation für neue Lehrkräfte in der Erwachsenenbildung“ eingefügt, die die VHS Rhein-Sieg jährlich mit 20 Teilnehmern als Qualifizierungsmaßnahme durchführt.

Auch von außen erfuhr die VHS Rhein-Sieg für die Beschäftigung mit dem Milieuansatz Bestätigung. Im Rahmen des Überwachungsaudits ISO 9001:2000 hob der Auditor die „ImZiel“-Projektteilnahme als vorzügliches Steuerungsinstrument für die Entwicklung und Durchführung von Angeboten der Beruflichen und Allgemeinen Weiterbildung hervor. Zum ersten Mal werde mit der stringent zielgruppenorientierten Konzeptionierung von Angeboten und der Begutachtung durch „echte“ Kunden in der Produktklinik Aufschluss über Kundenwünsche und entsprechendes Teilnahmeverhalten erzielt. Damit entwickle sich die Planung aus der pädagogisch wohlwollenden Antizipation von Lernwünschen und Eintrittsschwellen hin zu relativ objektivierbaren Planungsgrundlagen.

#### 4.5.2 Zusammenfassung

---

Die Verstetigung und Implementierung einer milieuorientierten Programmplanung wurde und wird in den beteiligten Institutionen wesentlich durch Schritte und Aktivitäten auf fünf Ebenen vorangetrieben:

Der Teilschritt der *Sensibilisierung* umfasst Mitarbeiter- und Kursleiterinformationen zum Milieuansatz sowie zum Projekt innerhalb von Gremien, Bereichssitzungen, Dozententreffen und Workshops bzw. bestehenden Legendenwerkstätten.

Die Entwicklung milieuorientierter Legendenwerkstätten sowie die Konzeption von Screening-Fragebögen und kleinerer Produktkliniken (z. B. die Angebotsbeurteilung durch *critical friends* bei *sancti clara*) ist der Ebene der *Aneignung neuer Tools* zuzurechnen. Hierunter fallen auch Instrumente der Milieudiagnose wie beispielsweise das Tool der Mosaic-Milieus, die Lebensweltextplorati-on oder ein Milieuscreening per Fragebogen (vgl. auch Kapitel 3.1.2).

In einigen Partnerinstitutionen haben bereits während der Laufzeit von „ImZiel“ *Dozentenfortbildungen* (Ebene drei) – zunächst meist in Form von

Informationsveranstaltungen – stattgefunden. Sowohl die Münchner Volkshochschule als auch das Bildungszentrum Nürnberg starteten einen „Pilot-workshop Milieumarketing“, der sich speziell an Kursleiter richtete.

Die Verankerung der Milieuorientierung in offiziellen Zielkatalogen der Weiterbildungseinrichtungen ist der so genannten *Systemebene* zuzuordnen. Hierunter fällt sowohl die Aufnahme der milieuspezifischen Planung in Zielvereinbarungen der Fachteams (bspw. mvhs), die Aufnahme zielgruppenspezifischer Angebotsgestaltung in das Leitbild als auch die Festlegung von Milieumarketing im Zielkatalog der EFQM-Maßnahmen (wie etwa beim Bildungszentrum Nürnberg, s. Case-study im Anhang).

Einen letzten, wichtigen Schritt auf dem Weg zur Verstetigung stellt die *Vernetzung* dar. Flankiert von wissenschaftlich begleiteten Workshops sowie einem „ImZiel“-Newsletter tauschten sich die Partnerinstitutionen im Hinblick auf ihre Erfahrungen gegenseitig aus und berieten sich gegenseitig (vgl. auch Kapitel 3.2.2). Nicht nur aus dem direkten Projektumfeld wurde häufig eine Zusammenfassung von Best-practice-Beispielen der Verstetigung und Implementierung gefordert, dem dieser Band letztendlich Rechnung trägt.

---

## 5. Milieumarketing: Ergebnisse, Anfragen, Perspektiven

---

Heiner Barz/Aiga von Hippel/Jutta Reich/Rudolf Tippelt

In diesem Kapitel sollen die übergreifenden Erkenntnisse und Erfahrungen, die im Projekt „ImZiel“ gemacht wurden, verdeutlicht werden. In Kapitel 5.1 werden die Möglichkeiten zielgruppenspezifischer Kommunikations- und Preispolitik aufgezeigt (Erkenntnisse zur zielgruppenspezifischen Angebots- und Distributionspolitik wurden ausführlich in Kapitel 4 vorgestellt). Kapitel 5.2 diskutiert die Wichtigkeit von Institutionenimage und Profilbildung im Prozess des Milieumarketings. Kapitel 5.3 dokumentiert Anfragen, die von Weiterbildungsinstitutionen an das Milieumodell gestellt werden. Kapitel 5.4 zeigt ein Forschungsdesiderat auf: die Einbeziehung von Personen mit Migrationshintergrund in ein Milieumodell. Im abschließenden Kapitel 5.5 wird diskutiert, inwiefern Erkenntnisse und Abläufe des Milieumarketings auf andere Zielgruppen(konzepte) übertragen werden können.

### 5.1 Gestaltung, Einsatz und Wirksamkeit zielgruppenspezifischer Kommunikations- und Preispolitik

---

#### 5.1.1 Zielgruppenspezifische Kommunikationspolitik

---

Ein wichtiges, für die am Projekt „ImZiel“ beteiligten Institutionen teilweise positiv überraschendes Ergebnis zeigt sich im Erreichen vergleichsweise großer Anteile von neuen Teilnehmern. So stellten „Neukunden“, die bislang noch kein Angebot der entsprechenden Einrichtung wahrgenommen hatten, zwischen 12,5 Prozent und knapp 30 Prozent der Teilnehmer an den Angebotsinnovationen dar. Abbildung 22 beschränkt sich exemplarisch auf die drei Anbieter, die mithilfe von Angebotsreihen

eine für derartige Berechnungen ausreichende Anzahl von Teilnehmern erreichten.

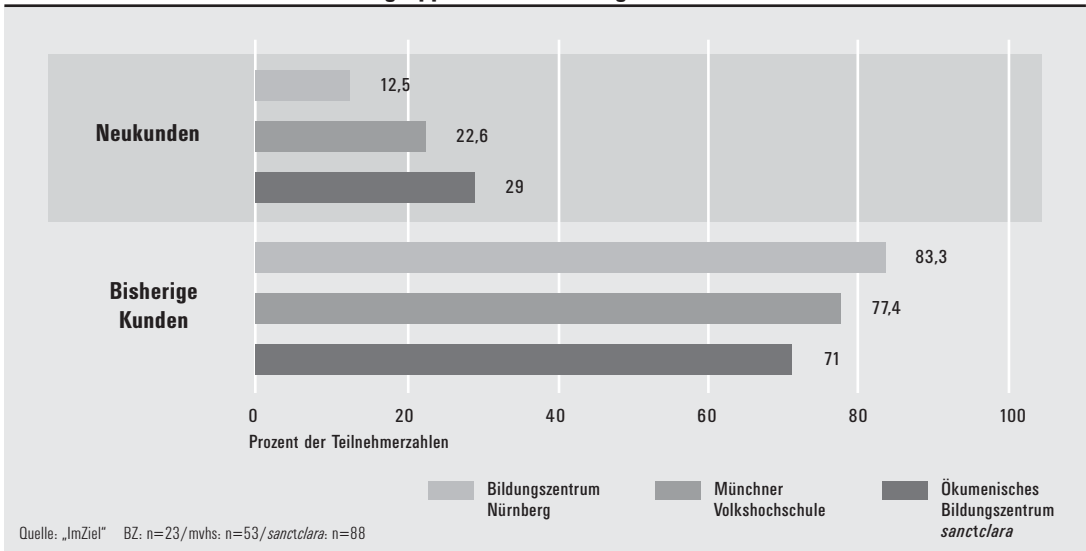
Das eherne Marketinggesetz, die Bindung bisheriger Kunden sei um ein Vielfaches leichter zu bewerkstelligen als das Vordringen in neue Kundensegmente, konnte damit nur zum Teil bestätigt werden (vgl. Bergmann 1998, s. a. Kap. 4.1). Wie seit längerem im Kontext der Kundenbindungsforschung bekannt, zeigte sich dennoch auch das Potenzial, mit Angebotsinnovationen die Stammkundenbindung zu erhöhen (vgl. Trommsdorff/Steinhoff 2006).

Innerhalb des Praxisprojekts „ImZiel“ wurden nicht nur die klassischen Formen und Medien der Kommunikationspolitik, sondern auch „Sonderwerbemittel“ erprobt. So kamen neben der Ankündigung in Programmheften, Broschüren und dem Internetauftritt Werbung per Flyer (z. B. „Von Genen, Zellen und Gehirnen“, mvhs; „Babynest“, Erzdiözese Köln; „Computer lernen leicht gemacht“, VHS Rhein-Sieg; „ars vivendi“, *sanctclara*), Postkarten („digiArt“, Bildungszentrum Nürnberg; „nano-FutureTech“, bpb) oder auch eigens gestaltete Websites („Internationales Projektmanagement“, mvhs) zum Einsatz. Im Folgenden wird dargestellt, welche Formen und Medien der Ansprache sich nun für welche Zielgruppen als besonders geeignet erwiesen haben.

Die Praxiserfahrungen mit den Pilotangeboten stützen die Befunde aus der Studie „Weiterbildung und soziale Milieus“: Höchste Bedeutung kommt dabei der Erstinformation über Programmhefte und Broschüren zu, während Anzeigen in Zeitungen/Zeitschriften sowie Flyer eher eine untergeordnete Rolle für die Teilnahmeentscheidung

Abbildung 22:

**Erreichen von Neukunden durch zielgruppenorientierte Angebote**



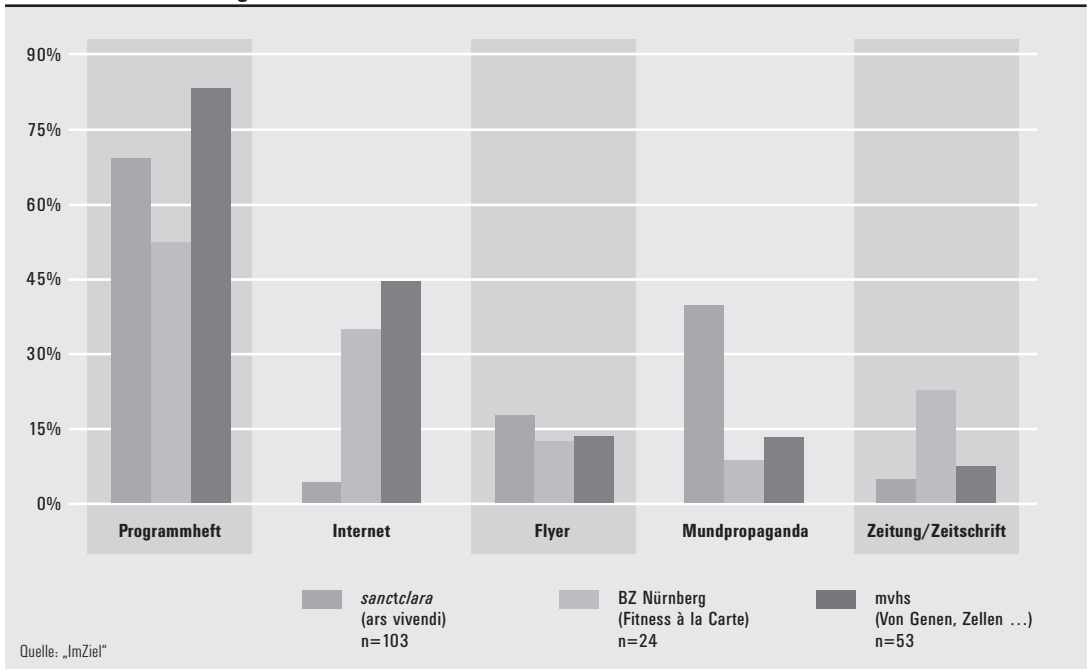
spielen. Abbildung 23 zeigt anhand ausgewählter Anbieter und Veranstaltungen die Bedeutung der meist genutzten Informationswege auf. Deutlich wird weiterhin, dass die jeweils genutzten Informationskanäle zwischen den Anbietern variieren und stark auf diese zugeschnitten sind: So profitiert *sanctclara*, deren Klientel eine enge Bindung an das Bildungshaus aufweist, weitaus mehr von Informationen über Freunde, Bekannte und Verwandte als die großen Bildungsanbieter BZ Nürnberg und Münchner Volkshochschule; die Nutzung des Internets hingegen spielt kaum eine Rolle. Die qualitativen Analysen im Rahmen von „ImZiel“ machen allerdings deutlich, dass der Internetauftritt von Weiterbildungseinrichtungen mittlerweile in breiten Bevölkerungsschichten als selbstverständliche Ergänzung und Vertiefung der bekannten (und bewährten) Printprodukte genutzt wird. Ist man über das Programmheft oder bekannte Broschüren auf ein Weiterbildungsangebot aufmerksam geworden, so wird die Homepage des Anbieters für weiterführende Informationen herangezogen.

Die Erfahrungen aus dem Projekt „ImZiel“ zeigen somit einmal mehr die Bedeutung von Printmedien für die Erstinformation über Weiterbildungsangebote auf. Trotz aller Diskussionen um die scheinbare Überholtheit von Printprodukten in Zeiten zunehmender Technologisierung kann auf

die klassischen Informationskanäle deshalb kaum verzichtet werden, wobei ein informativer – über die Printinformationen hinausgehender – ansprechender Internetauftritt als selbstverständlich eingeschätzt wird. Im Gegensatz zum symbiotischen Paar Print und Online darf die Wirkung von Sonderwerbemitteln wie Flyern oder Postkarten – die oftmals vergleichsweise hohe Kosten in Herstellung und Distribution verursachen – nicht überschätzt werden. Derartige Werbemittel erfüllen in der Regel lediglich eine „Türöffner-Funktion“ (Kuntz 2005a, S. 35) und eignen sich nicht als alleiniges Informationsmedium. In Kombination mit Programmheften, umfassenden Internetauftritten sowie kompetenten persönlichen oder telefonischen Beratungen (s. bspw. „Business English for your Job“, KVHS Groß-Gerau) können diese Werbemittel vor allem bei innovativen Angeboten zur schnellen Kommunikation für „zwischen durch“ (ebd., S. 36) mit bereits bestehenden Kundestämmen effektiv Einsatz finden. Generell erweisen sich Flyer eher bei Bildungsveranstaltungen mit geringem Kaufrisiko – d.h. Veranstaltungen von kurzer Dauer und vergleichsweise niedrigen Preisen – als sinnvoll. Angebote im Hochpreissektor sollten eher über konventionelle Kanäle bzw. einen informativen Internetauftritt beworben werden – so wurde bspw. dem Flyer der Veranstaltung „Zeigen, wer ich bin“ (mvhs) zum einen kaum Aufmerksamkeit geschenkt, zum anderen

Abbildung 23:

„Auf die Veranstaltung wurde ich aufmerksam durch ...“



wurde er von den Interviewpartnern auch als für diese Veranstaltung eher ungeeignet bewertet. Aufgrund der so genannten „Türöffner-Funktion“ (ebd., S. 35) – es ist nicht davon auszugehen, dass sich ein Adressat ausschließlich aufgrund eines Flyers für ein längerfristiges Bildungsangebot entscheidet – sollte sich der Aufwand für eine optimale (milieuspezifische) Gestaltung der Sonderwerbemittel in Grenzen halten. Wichtiger als erstklassige Sonderwerbemittel sind vielmehr ihr gezielter, mit den anderen Marketinginstrumenten abgestimmter Einsatz (vgl. Kuntz 2005b).

Die möglichen Werbemittel und -orte sollten direkt an die Festlegung des Marketingzieles angeschlossen werden und möglichst frühzeitig geplant werden. Wichtig ist neben der sorgsam Ausrichtung auf die anvisierte Zielgruppe auch die Abstimmung der Werbemaßnahmen mit der Gestaltung der weiteren Marketinginstrumente (Marketing-Mix). Wenn Werbemaßnahmen zu spät einsetzen, unzureichend auf die Zielgruppe zugeschnitten sind oder relativ unabhängig von den weiteren Marketinginstrumenten entworfen werden, besteht für Bildungsveranstaltungen die Gefahr des Scheiterns.

Während die aktive Bewerbung von Weiterbildungsmaßnahmen von Weiterbildungseinrichtungen spezifisch und punktuell geplant und gesteuert werden kann, lässt sich die Außenwirkung einer Institution nur schwer beeinflussen und verändern. Die Information spezifischer Zielgruppen über das Image einer Weiterbildungseinrichtung – und die Möglichkeiten seiner Veränderung – ist umso bedeutsamer, als diese eine zentrale Weiterbildungsbarriere darstellen können. Erfahrungen hinsichtlich der Außenwirksamkeit von Einrichtungen der Erwachsenenbildung, die im Kontext von „ImZiel“ gesammelt werden konnten, werden in Kapitel 5.2 zusammengetragen.

### 5.1.2 Zielgruppenspezifische Preispolitik

Wird gezieltes Marketing im Bereich der Allgemeinen Erwachsenenbildung traditionell eher vernachlässigt, so gilt das umso mehr für die Preispolitik. Unter den vier Dimensionen einer bewussten Marketingstrategie – *Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik* (s. a. Kapitel 1.3) – dürfte die Preisgestaltung das am gründlichsten verdrängte sein. Dabei hat sich

pricing im Rahmen der Marketinglehre inzwischen zu einem respektablen Forschungsgebiet mit durchaus praxisrelevanten Modellen und Ergebnissen – auch für Bildungsanbieter – entwickelt.

Ein Beispiel: Der Veblen-Effekt oder Prestige-Effekt – benannt nach dem amerikanischen Ökonomen Thorstein Veblen – geht davon aus, dass bei prestigeabhängigem Konsum („conspicuous consumption“) die Nachfrage des Produktes nicht nur vom tatsächlichen Preis des Gutes abhängt, sondern auch von einem von Nicht-Käufern vermuteten, auffälligen Preis, der Rückschlüsse auf den hohen gesellschaftlichen Status des Erwerbers zulässt. Konsequenz: Die Nachfrage nach einem Konsumgut nimmt zu, weil es mehr anstatt weniger kostet. Dass dieser Effekt vor allem in den gehobenen gesellschaftlichen Leitmilieus eine größere Rolle spielt – und im Umkehrschluss dort manche Anbieter vor allem im Bereich der Beruflichen Weiterbildung schon allein deshalb nicht in die engere Auswahl gezogen werden, weil sie als „zu billig“ erscheinen, konnte in der Milieustudie zur Weiterbildungsnachfrage (Barz/Tippelt 2007 a, b) belegt werden.

Das Projekt „ImZiel“ versuchte auch im Blick auf eine angemessene Preispolitik Impulse zu geben. So konnte etwa in den Produktkliniken der Spielraum für akzeptable Preiskorridore aus Sicht von potenziellen Teilnehmern konkret ermittelt werden. Generell erfordert das zu Grunde liegende Zielgruppenmodell immer wieder zu der systematischen Übung, die ganz unterschiedlichen Maßstäbe der verschiedenen Milieus auch im Hinblick auf Preisschwellen ins Bewusstsein zu heben. Ein Preis, der für Angehörige des Milieus der Konsum-Materialisten vielleicht schon jenseits der Schwelle dessen liegt, was sie äußerstenfalls für Weiterbildung aufzuwenden bereit sind, kann aus Sicht eines Angehörigen des Milieus der Etablierten unter Umständen noch immer zu wenig der hier wichtigen Exklusivität symbolisieren – und verfehlt so womöglich die Preisbereitschaften beider Gruppen.

Im Hinblick auf eine systematisch und bewusst eingesetzte Preispolitik können unterschiedliche Ziele von Bedeutung sein. Die erste Zielorientierung wäre die Erhöhung von Absatz bzw. Umsatz sowie die Erhöhung des Marktanteils. Ein zweites Ziel kann in der Verbesserung der Rentabilität liegen. Drittens kann der Wunsch nach Vereinheitli-

chung bzw. Differenzierung des Preisniveaus im Vordergrund stehen und viertens die Verbesserung der wahrgenommenen Preiswürdigkeit (in Relation zur Qualität) oder Preisgünstigkeit (in Relation zur Konkurrenz). Schließlich sind fünftens bisweilen auch sozialpolitische Zielsetzungen ausschlaggebend für eine bestimmte Preispolitik. Auch ohne dass empirische Erhebungen zu den Intentionen der Preispolitik in Erwachsenenbildungseinrichtungen vorliegen, spricht viel für die Vermutung, dass – sofern überhaupt bewusste Erwägungen des Preisniveaus stattgefunden haben – bisher fast ausschließlich sozialpolitische Ziele eine Rolle spielten. Aus den Erfahrungen in der Produktentwicklung des Projektes „ImZiel“ ergibt sich jedenfalls eindeutig dieser Eindruck. Und es ist weiter festzustellen, dass Preisgestaltung in der Praxis der Angebotsplanung sich weitestgehend auf die Kalkulation der direkten Gestehungskosten (Kursleiterhonorare, Lehr- und Werbemittel, Raummiete etc.) ohne Overhead (Werbung, Verwaltung) reduziert. Während jedes Lehrbuch des Marketings im obligatorischen Kapitel über Preispolitik die Kosten als einen von drei Eckpfeilern der Preisfestlegung behandelt und daneben auf die entscheidende Bedeutung der Preisbereitschaft der Nachfrageseite sowie auf die Preise der Konkurrenz hinweist, werden Preise in Volkshochschulen und anderen öffentlich geförderten Bildungseinrichtungen häufig als reines buchhalterisches Kalkulationsproblem behandelt. Während Marketingfachleute nicht müde werden, das „magische Dreieck“ der Preisfestlegung – Kosten, Nachfrage, Konkurrenz – zu beschwören und zur Analyse der in diesen drei Dimensionen liegenden Spielräume auffordern, fehlt dafür in der Erwachsenenbildungsbranche oft nicht nur die Übung in konkretem wirtschaftlichem Denken. Es fehlt in den allermeisten Fällen auch an Datenmaterial, aus dem sich valide Prognosen über marktgängige Preisniveaus für Weiterbildungsangebote ableiten ließen.

Immerhin können in den letzten Jahren – nicht zuletzt auch in den „ImZiel“-Partnerinstitutionen – Ansätze für eine neue Preispolitik beobachtet werden. Gelegentlich finden sich Beispiele für eine marktorientierte statt der bisher zumeist ausschließlich kostenorientierten Preisbestimmung. Es finden sich inzwischen Beispiele für eine bewusste Hochpreispolitik – etwa wenn Premiumangebote wie „VHS exklusiv“ (VHS Rhein-Sieg) oder die „Akademie Alte Waage“ (VHS Braun-

schweig) nicht nur inhaltlich und methodisch höhere Ansprüche schon im Werbeauftritt signalisieren, sondern auch durch Gebühren, die weit über dem üblichen VHS-Niveau liegen. Auch die mvhs betreibt eine differenzierte Preispolitik, wenn sie niedrigschwellige Basiskurse relativ günstig anbietet, bei aufbauenden Kursen und/oder in spezifischen Segmenten jedoch andere Preise kalkuliert. Auf diesem Wege können eher VHS-ferne Milieus wie die Etablierten oder die Modernen Performer erreicht oder das Abwandern von eher VHS-nahen Milieus wie den Postmateriellen verhindert werden. Das „übliche Preis-Niveau“ an Volkshochschulen dagegen wird noch immer allzu oft von dem bestimmt, was VHS-Kenner gelegentlich die „Lebenslüge der Volkshochschulen“ nennen: von der Ideologie nämlich, dass die Volkshochschule Angebote für alle macht und zu machen habe. Dass die Realität anders aussieht, wie längst durch empirische Studien belegt wurde, und große Teile der Bevölkerung gerade auch in den sozial weniger gut gestellten Milieus der Konsum-Materialisten und der Hedonisten kaum erreicht werden, ist für die Anhänger der besagten Ideologie nur immer neuer Anlass für die längst unrealistischen Forderungen nach einem Mehr an staatlicher Subventionierung und nach einem fortgesetzten Preisdumping.

Dass hingegen die Bereitschaft von besser gestellten Milieus – etwa im Bereich der Postmateriellen – auch höhere Preise klaglos zu akzeptieren, allzu häufig nicht ausgeschöpft wird, verweist auf die Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Preisstruktur. Was die Praxis heute noch immer kennzeichnet ist die Nichtausschöpfung von Preisbereitschaften. Die Marketingwissenschaft spricht in solchen Fällen von „Konsumentenrenten“: Der smarte postmaterielle VHS-Kunde freut sich und streicht sie zufrieden ein. Dass demgegenüber die entscheidende Frage lauten müsste: „Was ist der Kunde bereit zu zahlen?“ – diese zentrale Einsicht für ein wettbewerbsfähiges *pricing* konnte im Projekt „ImZiel“ immerhin exemplarisch für einige wenige Bildungsprodukte gestellt und beantwortet werden. Im konkreten Projektverlauf setzten sich bei den Angebotsplanern gelegentlich allerdings doch die zur Routine gewordenen, im Grunde aber nicht zielführenden Rücksichten durch:

- Man bewegt sich im Rahmen des traditionellen für eine Einrichtung gängigen Preisspiegels,

- man kalkuliert die Preise ausschließlich auf Basis der einrichtungsüblichen Betriebskostenrechnung,
- man will niemanden, vor allem nicht finanziell schlechter gestellte Personen, von der Teilnahme ausschließen,
- man fürchtet, ein neues, innovatives Angebot könnte am zu hohen Preis scheitern.

Allerdings sind viele Teilnehmer der Volkshochschulen an die recht niedrigen Preise gewöhnt und nicht von vorneherein bereit, mehr zu zahlen wie die Evaluationen im Projekt „ImZiel“ zeigten. So waren bspw. 83 Prozent der Teilnehmer an der Veranstaltungsreihe „Von Genen, Zellen und Gehirnen“ (mvhs) nicht bereit, höhere Teilnahmegebühren in Kauf zu nehmen; knapp 93 Prozent bewerteten die Gebühr (5,50 Euro für den Vortrag/5,50 Euro pro Einzeltermin des Vertiefungsseminars) als akzeptabel (n=53). Ähnliche Befunde lassen sich auch für die Reihe „Fitness à la Carte“ des Bildungszentrums Nürnberg ausweisen: Knapp 80 Prozent waren nicht bereit, für die besuchte Veranstaltung höhere Gebühren in Kauf zu nehmen (n=24). Jedoch je kleiner die Einrichtung und je stärker die persönliche Bindung an das Bildungshaus, desto eher sind Teilnehmer bereit, mehr auszugeben – wie das Beispiel des ökumenischen Anbieters *sanctlara* verdeutlicht: Hier wären knapp 30 Prozent der Teilnehmer der *ars-vivendi*-Reihe bereit gewesen, mehr für das Angebot zu bezahlen (n=103).

Dass es durchaus unausgeschöpfte Preismargen nach oben gibt, hat eine Studie von Harney u. a. aus dem Jahr 2001 gezeigt. In der Befragung von Besuchern der VHS Bochum konnte auch gezeigt werden, dass die Bereitschaft, Gebührenerhöhungen zu akzeptieren, nicht in erster Linie von der Höhe des Einkommens der Befragten und auch nicht vom Status der Erwerbstätigkeit (arbeitslos vs. teilzeitbeschäftigt vs. erwerbstätig) abhängig ist. Als relevanter Einflussfaktor für die Akzeptanz von Gebührenerhöhungen konnte demgegenüber eine bei den Befragten vorhandene Perspektive beruflicher Verwertbarkeit festgestellt werden. Weiter korrelierte die Wahl des Fachgebietes „EDV“ deutlich stärker mit höherer Zahlungsbereitschaft als etwa die Wahl der Fachgebiete „Büro“ oder „Sprachen“. Nicht zuletzt – darauf weist Schöll (2005, S. 84) hin – können „Preisregulieren den Wert eines Angebots verdeutlichen und damit eine minimale Teilnahmedisziplin gewährleisten“.

Dabei hängt die Preisbereitschaft bei der jeweiligen Zielgruppe jedoch auch stark vom Image eines Anbieters ab.

Ob sich avantgardistische Preispolitiken durchsetzen und sich als für den Bildungsbereich adaptierbar erweisen werden, kann heute niemand sagen. Friemel (2006) etwa berichtet vom sog. „Reverse Pricing“: Die Preisgestaltung wird dem Kunden überlassen, der bezahlt, was ihm ein Produkt oder eine Dienstleistung wert ist. Und dieser Preis wird je nach Bindung an die Institution unterschiedlich ausfallen (s. o. das Beispiel *sanctclara*). Verschiedene Bereiche (u. a. Gesundheitsbereich, Drehbuchschulen und Zeitungsbereich) machen mit diesem Preismodell aus unterschiedlichen Gründen bereits „gute Geschäfte“, sei es, weil sich die Kunden mit ihren frei gewählten Preisentscheidungen im Durchschnitt durchaus in den Margen eines marktüblichen Preisniveaus bewegen – oder, wie im Falle einer Drehbuchschule, weil viele Teilnehmer des Schnupperkurses mit dem selbst gewählten Entgelt zwar deutlich zu wenig bezahlen, aber dann doch häufig in den neunmonatigen Kurs zum regulären Preis von 2.900 Euro wechseln. Erste Versuche, Bildungsangebote über die Internet-Auktionsplattform Ebay zu vermarkten, sind bislang nicht von Erfolg gekrönt gewesen. Möglicherweise widersetzt sich die eigentümliche „Ware“ Bildung doch der Vermarktung über bestimmte Vertriebskanäle – vielleicht war aber einfach auch die Zeit noch nicht reif für einen durchschlagenden Erfolg derartiger Preisexperimente.

## 5.2 Die Außenwirkung: Image und Profilbildung aus milieuspezifischer Sicht

Grundsätzlich ist zwischen dem Image einer Institution und dem Image eines spezifischen Weiterbildungsangebotes zu unterscheiden. Image und Bekanntheitsgrad einer Bildungseinrichtung spielen im Prozess der Marketingstrategie eine wichtige Rolle – insbesondere mit Blick auf die Passung von anvisierter Zielgruppe und Institutionenimage. Aus der internationalen Forschung ist bekannt, dass das Image von Weiterbildung im Allgemeinen sowie einer Institution im Besonderen das Weiterbildungsverhalten nachhaltig determiniert (vgl. Antikainen 2006, Manninen

2006); auch aus dem deutschsprachigen Raum weisen einige Untersuchungen auf die mögliche Barrierenfunktion insbesondere von Institutionenimages hin (vgl. Künzel/Böse 1995, Barz/Tippelt 2007a, b). „Image“ ist dabei zu verstehen als „das Vorstellungsbild eines Gegenstandes oder einer Person in Form einer Komplexität von Gefühlen, Einstellungen, Haltungen und Erwartungen, die zusammen das Verhalten des Individuums bezüglich dieses Gegenstandes prägen“ (Salcher 1995, S. 132). Das genuin psychologische und ältere Konstrukt der „Einstellungen“ kennzeichnet dabei die Perspektive des Subjekts (Einstellungen gegenüber einer bestimmten Weiterbildungseinrichtung), während ein „Image“ grundsätzlich den Einstellungsobjekten anhaftet, also – in unserem Falle – aus Sicht der Institution erforscht wird (vgl. Neumann 2004). Aus Sicht der Weiterbildungsforschung wird konkretes (Bildungs-)Verhalten vor allem dann durch das Image geprägt, wenn es an konkretem Wissen über und tatsächlichen Erfahrungen mit der jeweiligen Institution mangelt (vgl. Nuissl/von Rein 1994).

Images können über verschiedene Verfahren erhoben werden. Mögliche Instrumente sind bspw. Klima-Profil bzw. Polaritätenprofil (Vergleich der erzielten Durchschnittswerte mit dem Sollbild), Feedbackverfahren (Aufnahme von institutionenspezifischen Fragen in Evaluationsbögen), Programmanalysen (Akzente in den Programmbereichen, Vergleich mit Statistiken), Befragungen von Kursteilnehmern, Medienresonanzanalyse/Presseanalyse, sowie Gruppendiskussionen/Produktklimiken (vgl. auch von Rein/Sievers 2005, S. 27).

Die Erfahrungen aus dem Projekt „ImZiel“ konnten einerseits eindrucksvoll die Bedeutung des Institutionenimages bestätigen und andererseits auf die teilweise große Diskrepanz zwischen Institutionenimage und tatsächlicher Einstellung zu einem Weiterbildungsangebot aufmerksam machen.

Im Hinblick auf die Erreichbarkeit spezifischer sozialer Milieus zeigte sich, dass insbesondere die jüngeren, modernen Milieus wie bspw. die Modernen Performer nur mit beträchtlichem (logistischen, finanziellen) Aufwand von öffentlichen Bildungsanbietern angesprochen werden können – so bspw. das Pilotangebot „Präsenz und Ausstrahlung“ (mvhs), das aufgrund der sehr hohen Erwartungen an Räumlichkeiten und Dozenten im Rahmen von „ImZiel“ nicht wei-



ter verfolgt werden konnte (vgl. Kap. 3.4). Ausschlaggebend sind hier allerdings weniger die spezifisch konzipierten bzw. reformulierten Angebote – die zumeist als äußerst positiv bewertet wurden – als vielmehr das zu Grunde liegende Image der jeweiligen Institution. So wurde bspw. der Szenario-Workshop „nano-FutureTech“ von der Zielgruppe Moderne Performer als äußerst positiv und ansprechend bewertet; die Tatsache, dass eine öffentlich geförderte Einrichtung wie die Bundeszentrale für politische Bildung diesen anbot, stieß jedoch zunächst auf Ungläubigkeit und teilweise auf Ablehnung. Eine mögliche Organisations- und Angebotsstrategie für die Integration dieser Zielgruppe, so die Befunde des Praxisprojekts, ergibt sich in Form von Joint Ventures mit in dieser Zielgruppe anerkannten und geschätzten Einrichtungen wie Universitäten, Akademien oder Wirtschaftsverbänden. Im Vorfeld ist allerdings die jeweilige Passung des bisherigen Angebots- und auch Teilnehmerprofils mit den (neu) anvisierten Zielgruppen zu überprüfen.

Eine weitere Möglichkeit der gezielten Ansprache Moderner Performer besteht darüber hinaus darin, „Schwächen“ des Programms gezielt als Stärken bzw. als Alleinstellungsmerkmale zu profilieren. Wie die Evaluation der Veranstaltung „Internationales Projektmanagement“ zeigte, kann die – häufig abwertend verstandene – Einschätzung der Volkshochschule als Anbieter von Einstiegs- und Überblickveranstaltungen durchaus als Alleinstellungsmerkmal bzw. USP (*unique selling proposition*) vermarktet werden. So können Volkshochschulen bspw. in managementbezogenen Fragestellungen in Bezug auf von Arbeitgebern anerkannte Zertifikate kaum mit privaten Einrichtungen konkurrieren; als Anbieter von Vorbereitungs- und Einstiegskursen für externe Zertifizierungen jedoch könnte eine Marktlücke geschlossen werden, die auch Moderne Performer ansprechen würde.

Manchmal hat die Marktfeldstrategie der Markterweiterung (Erschließen neuer Zielgruppen) auch die so genannte „Marktschließung“ zur Folge, wenn sich die bisherigen Teilnehmerstämme im neuen Programm nicht wieder finden können. So sah bspw. das Ökumenische Bildungszentrum *sanctclara* mit den Hauptzielgruppen der Bürgerlichen Mitte, der Konservativen, Traditionsverwurzelten und der Postmateriellen bereits nach den Befunden der Produktklinik von der anvisier-

ten Zielgruppe der Experimentalisten ab – diese Markterschließung hätte eine gänzliche Umstrukturierung des Profils der Einrichtung bedeutet und wäre von ungewissem Ausgang für die Akzeptanz der bisherigen Stammteilnehmer gewesen. Stattdessen setzte man auf die verstärkte Bindung bisheriger Zielgruppen mit Hilfe überarbeiteter und reformulierter Angebote. Dabei kann das Institutionenimage bei verschiedenen Milieus und Institutionen zu unterschiedlichen Teilnahmebarrieren führen. So bezog sich die Teilnahmebarriere der Modernen Performer beim Angebot „Internationales Projektmanagement“ (mvhs) auf die Art des Zertifikats und beim Angebot „nano-FutureTech“ (bpb) eher auf die Befürchtung einer politischen Färbung des Veranstalters. Bei den Experimentalisten war schließlich die bei „ars vivendi“ (*sanctclara*) antizipierte (ältere) Teilnehmerschaft die ausschlaggebende Teilnahmebarriere.

Eine einzelne Institution kann und soll mit ihren Marketingstrategien und der teilnehmerorientierten Gestaltung von didaktischen Handlungsfeldern – allein im Hinblick auf eine gezielte Profilbildung – nicht alle bzw. nicht mehrere, einander im sozialen Raum diametral gegenüberstehende Milieus ansprechen. Hier ergibt sich die große Chance einer Lernenden Region, die durch Kooperation der verschiedenen Institutionen und Träger in der Lage ist, alle Milieus in der Gestaltung der didaktischen Handlungsfelder zu berücksichtigen und ihnen damit ein adäquates und flächendeckendes Angebot zu unterbreiten. Soziale Netzwerke in Regionen erleichtern nicht nur den wechselseitigen Austausch und stellen einen Zugang zu Informationsquellen dar, sondern ermöglichen darüber hinaus die Koordination von sozialen Einrichtungen, Betrieben und Bildungsanbietern innerhalb von Projekten. Soziale Netzwerke basieren auf sehr differenzierten Beziehungsformen, wobei im Mittelpunkt der interorganisationalen Kooperation die Veränderung von potenziellen Konkurrenzbeziehungen in Kooperationsbeziehungen steht (vgl. Tippelt 2005). Bei komplementären Kooperationen kommt es zu einer bewussten Aufteilung des Marktes, bei der Weiterbildungsanbieter ihre besonderen Profile und Stärken gegenüber bestimmten Zielgruppen erkennen. In einer differenzierungstheoretischen Formulierung geht es also darum, durch das Erkennen von Stärken und das Akzentuieren von Profilen einzelner Weiterbildungseinrichtungen zu einer Integration von ausdifferenzierten Teilinstitutionen

beizutragen. Die Herstellung entsprechender Kooperationsbeziehungen und Vernetzungen ist eine hochkomplexe und sensible Angelegenheit, wobei es in Lernenden Regionen unter anderem gelungen ist, benachteiligte und bildungsferne Zielgruppen stärker an Weiterbildungsprozessen zu beteiligen – sei dies durch die Initiierung neuer Lernwelten, den Aufbau von E-Learning in Lernzentren oder trägerübergreifende Bildungsberatungen. Für eine integrative Zielgruppenarbeit im Sinne interorganisationaler Kooperationen ist es wichtig, eine gemeinsame Kommunikations- und Vertrauensbasis zwischen den Institutionen herzustellen, die Mitarbeiter für eine kooperative Gestaltung von Weiterbildung im Interesse der Regionalentwicklung zu motivieren, innerhalb von Institutionen und Organisationen ein gemeinsames Problembewusstsein zu forcieren und – last, but not least – insbesondere das jeweils eigene institutionelle Profil zu erkennen und zu stärken.

Insbesondere mit Blick auf die Imagediagnose und Möglichkeiten der Profilbildung wurden im Kontext von „ImZiel“ Wünsche nach konkreten Handreichungen und Hilfestellungen geäußert. Der Wunsch nach handhabbaren und einfach auszuwertenden Kurzinstrumenten wurde allerdings auch häufig von grundsätzlichen Fragen in Bezug auf Möglichkeiten und Grenzen einer Fruchtbarmachung des Milieumodells für die Weiterbildungsforschung und -praxis begleitet. Die wichtigsten dieser „Fragen an das Milieumodell“, die an die Forschergruppe herangetragen wurden, werden im Folgenden aufgegriffen und knapp insbesondere mit Blick auf die Weiterbildungspraxis beantwortet.

### 5.3 Einige Anfragen an das Milieumodell

Nicht nur in der konkreten „ImZiel“-Projektarbeit mit den elf Weiterbildungseinrichtungen als festen Kooperationspartnern, sondern auch auf zahlreichen Vortragsveranstaltungen, Fortbildungen, Tagungen und Workshops mit den unterschiedlichsten Einzelanbietern und Dachverbänden für Erwachsenenbildung in Deutschland sowie in Österreich, Südtirol und der Schweiz, erwies sich das Milieumodell als relevantes, für Praxiserfordernisse hervorragend geeignetes Diagnose- und Planungsinstrument. Davon zeugen die starke, durchgängig positive Resonanz in den Diskussi-

onen vor Ort und die anhaltende Nachfrage nach weiteren Inputs aus dem Projektzusammenhang. In der Auseinandersetzung über das Konzept des Milieumarketings für die Weiterbildungspraxis wurden allerdings auch häufig Grenzen und offene Fragen thematisiert. Diese Fragen gelten bspw. der Interferenz herkömmlicher Strukturkategorien der Weiterbildungsplanung (wie z. B. Alter oder Geschlecht) mit der Kategorie „Milieu“, der intra- wie auch intergenerationellen „Milieumobilität“ oder auch dem Wandel oder der Stabilität bestehender Milieusegmente. Die Antworten auf diese Fragen werden im Folgenden in einem Überblick und mit Schwerpunktsetzung auf die Relevanz für die Weiterbildungspraxis vorgestellt.

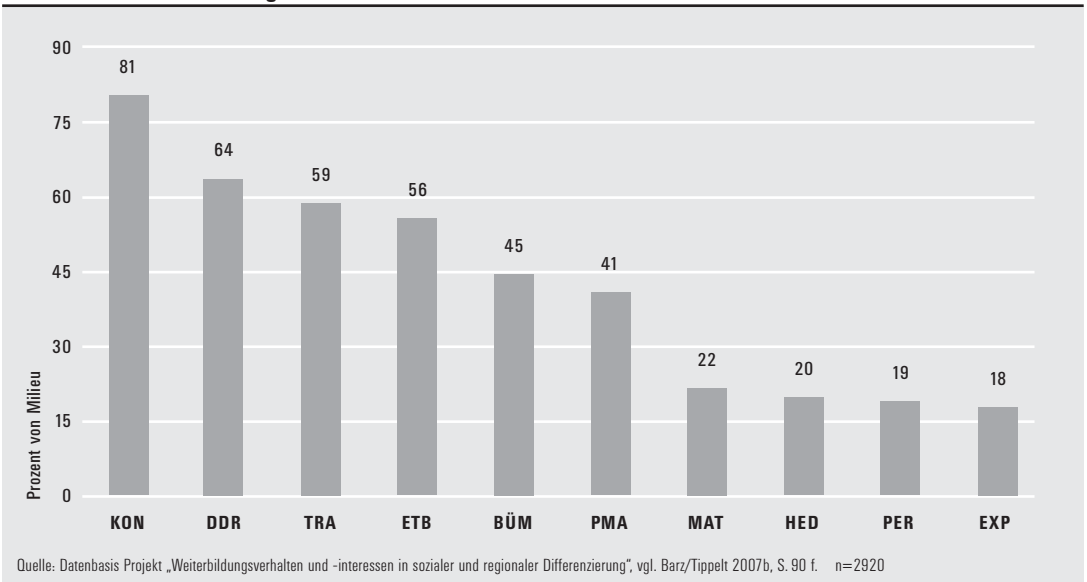
#### 5.3.1 Die Verschränkung von Biografie und Milieu

*Gibt es spezifische „Altersprofile“ für die einzelnen Milieus? Gibt es typische individuelle „Milieukarrieren“?*

Es gibt unter den aktuell zehn Milieus solche mit einem eher älteren und andere mit einem eher jüngeren Altersschwerpunkt. Allgemein kann man sagen, dass die Milieus im traditionellen Sektor (linke Seite der sog. „Kartoffelgrafik“) eher ältere Menschen, die Milieus im Bereich des fortgeschrittenen Wertewandels (rechte Seite der „Kartoffelgrafik“) eher jüngere Menschen umfassen. Entsprechend sind Ältere als Zielgruppe in den Milieus deutlich unterschiedlich repräsentiert. Die Gruppe der Über-50-Jährigen („Generation 50+“) etwa stellt im Milieu der Traditionsverwurzelten einen Anteil von 59 Prozent, im Milieu der Konservativen sogar von 81 Prozent; bei den Modernen Performern dagegen sind Über-50-Jährige nur mit 19 Prozent, bei den Experimentalisten mit nur 18 Prozent vertreten (vgl. Abbildung 24).

Zur individuellen Milieumobilität – also zur Frage, inwiefern eine Person im Laufe des Alterwerdens einen Milieuwechsel absolviert – liegen kaum empirische Forschungen vor. Aus dem Bestand der Wertewandelforschung lassen sich dazu gegenläufige Hypothesen formulieren: Erstens lässt sich eine Tendenz zu mit dem Lebensalter zunehmendem Konservatismus benennen, zweitens – und in gewisser Weise damit der ersten These entgegenlaufend, sie zumindest abschwächend – ist gut dokumentiert, dass der gesellschaftliche Wer-

Abbildung 24:

**Anteil der Über-50-Jährigen in den sozialen Milieus**

tewandel nicht nur über die jeweils junge Generation transportiert wird, sondern auch die älteren Altersgruppen erfasst und z. B. dazu geführt hat, dass dieselbe Generation, die in den 1950er Jahren ihre Jugend erlebt hat, sich 30 Jahre später in ihren Werthaltungen von den Überzeugungen ihrer Jugend entfernt hatte und eher der neuen jungen Generation der 1980er Jahre nahe stand (vgl. Fischer u. a. 1985).

Ein damit verwandter Aspekt ist die Frage der intergenerationellen „Milieuererbung“. Auch hier lassen sich nur wenige auf konkrete Forschung gestützte Befunde anführen: So haben Vester u. a. (2001) den Versuch unternommen, „Mentalitäten im Generationenwechsel“ sowie die „Mentalitäten neuer sozialer Milieus“ aufgrund empirischer Daten zu beschreiben. Eindrucksvoll sind v. a. die dort vorgelegten exemplarischen Fallbeispiele themenzentrierter Zweigenerationeninterviews zur „Metamorphose eines Distinktionshabitus“. Diese zeigt sich z. B. an der Weitergabe des Elite-Masse-Schemas von der Mutter auf die Tochter, obwohl beide unterschiedlichen Milieus angehören (Vester u. a. 2001, S. 199 ff.). Ein anderes Beispiel liefert die Verwandlung des „Habitus der Not“, der sich beim Vater noch in Verzichtsbereitschaft äußerte. Der Sohn dagegen hat aufgrund des durch den Einfluss der neuen sozialen Bewegungen erwei-

terten Optionsraums neue Werte, insbesondere Selbstverwirklichungswerte angenommen, so dass sich die in Arbeitermilieus auf bestimmte Festtagsbereiche zurückgedrängten hedonistischen Momente nun neu entfalten können (ebd., S. 206).

Hradil (1994) bilanziert die Studien von Vester u. a. zu „Milieubiografien“ sowie zwei Studien, die sich der empirischen Forschung milieuspezifischer Sozialisation in Arbeitermilieus widmeten (vgl. Möller 1988, Lenz 1988) optimistisch, so, dass die „unübersehbare Öffnung der sozialen Räume für die Bevölkerungsmehrheit seit den 1960er Jahren“ durch die neuere, milieuspezifische Sozialisationsforschung besser als durch alte, ausschließlich auf die objektiven, äußeren Bedingungen bezogene Sozialisationsforschung abzubilden sei (Hradil 1994, S. 112).

### 5.3.2 Die Interferenz von Geschlecht und Milieu

*Sind Milieudiagnosen „geschlechtsneutral“? Inwiefern unterscheiden sich Frauen und Männer ein und desselben Milieus? Gibt es eher männlich und eher weiblich geprägte Milieus? Sind Geschlechterunterschiede nicht teilweise wichtiger für die Angebotsentwicklung als Milieudifferenzen?*

Das Milieumodell stellt ein Differenzierungsinstrument dar, das fallweise durch die Einbeziehung von geschlechtsspezifischen Besonderheiten sinnvoll verfeinert werden kann (und umgekehrt!) Das spezifische Bildungsverhalten von Frauen – das die Bildungsforschung gut dokumentiert – ist durch folgende Charakteristika gekennzeichnet (vgl. Derichs-Kunsmann 1993):

- **Stärkere kooperative Orientierung:** Frauen treten weniger als aktive Sprecher in Erscheinung, sie übernehmen eher die Rolle, Diskussionen thematisch zu entwickeln, gemeinsam Themen zu erarbeiten.
- **Stärkere kommunikative Orientierung:** Frauen tendieren weniger zur Selbstdarstellung und beziehen sich in Diskussionen häufiger auf andere.
- **Stärkere Anwendungsorientierung:** Frauen sind weniger am Tauschwert von Wissen, mehr am Gebrauchswert für die eigene Lebenssituation orientiert.
- **Stärkere Binnenorientierung:** Frauen sprechen eher über Gefühle, Familie und Beziehungen wogegen in Redebeiträgen von Männern eher Leistung, Wettbewerb und Aggression dominieren.

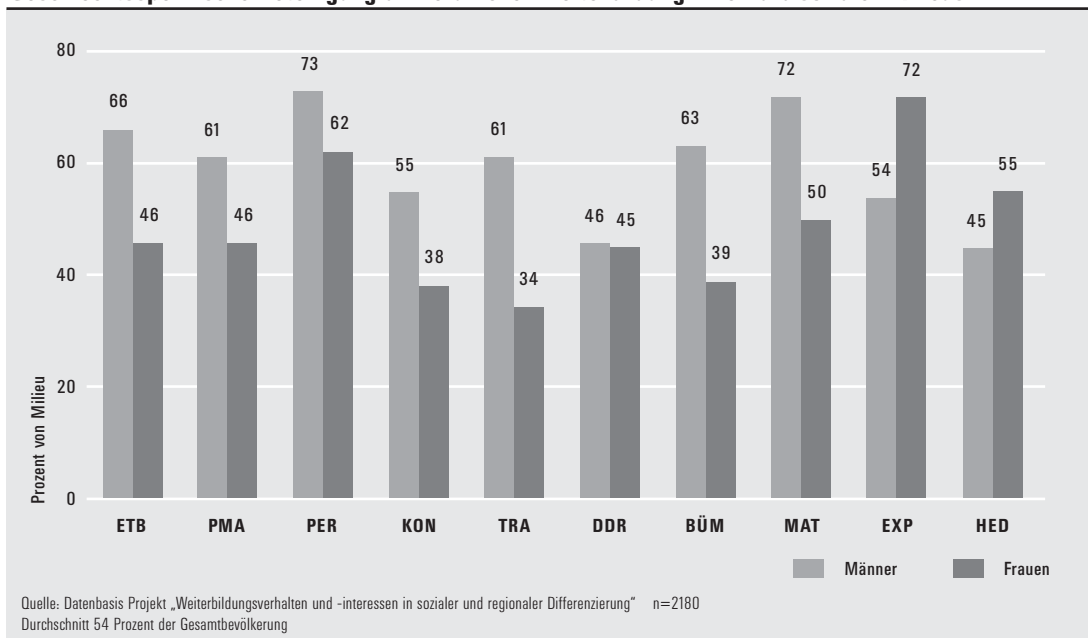
Die für die Weiterbildungspraxis relevanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind so zusammenzufassen, dass Frauen erstens andere Lernbedingungen brauchen (z. B. familienfreundliche Unterrichtszeiten), zweitens Anderes lernen wollen (z. B. anknüpfend an bisherigen Erfahrungen), drittens anders lernen wollen (z. B. offene Curricula, die auf die individuellen Probleme und Wünsche der Frauen eingehen) (vgl. ebd.).

Hinsichtlich der Beteiligungsquoten an Weiterbildung haben sich Frauen und Männer indessen angenähert. Während in der Allgemeinen Weiterbildung traditionell die Teilnahme der Frauen prozentual höher ausfällt, zeigt die Berufliche Weiterbildung ein umgekehrtes Bild – allerdings ist hier die Differenz im Laufe der letzten Jahrzehnte bedingt durch eine immer stärkere Beteiligung der Frauen rückläufig (vgl. BMBF 2006).

Beim Vergleich der geschlechtsspezifischen Teilnahmequoten an Beruflicher und Allgemeiner Weiterbildung (vgl. Abbildungen 25 und 26) fällt vor allem das traditionsverwurzelte Milieu stark ins Auge: Während bei der Beruflichen Weiterbildung die Männer dieses Milieus eine fast doppelt so hohe Beteiligungsquote aufweisen wie die

Abbildung 25:

**Geschlechtsspezifische Beteiligung an Beruflicher Weiterbildung innerhalb sozialer Milieus**



Frauen, kehrt sich das Verhältnis bei Allgemeiner Weiterbildung um. Hier übertreffen die Frauen die Männer um mehr als das Doppelte!

Dasselbe Muster der Geschlechterunterschiede zeigt sich – wenngleich abgeschwächt – auch bei anderen Milieus, etwa bei den Konservativen, den Konsum-Materialisten, der Bürgerlichen Mitte. Eine Ausnahme in der vor allem durch die Stellung hinsichtlich der Erwerbstätigkeit bedingten geschlechtsspezifischen Weiterbildungsbeteiligung (Frauen sind öfter nicht erwerbstätig bzw. teilzeitbeschäftigt) bildet das Milieu der Experimentalisten, wo Frauen in beiden Bereichen – Beruflicher und Allgemeiner Weiterbildung – höhere Werte erreichen, was in diesem sehr jungen Milieu als Hinweis auf die stark gestiegenen Bildungsanstrengungen junger Frauen gelten kann: Auch hinsichtlich des Erreichens höherer formaler Bildungsabschlüsse und bei der Aufnahme eines Hochschulstudiums haben junge Frauen inzwischen die jungen Männer überholt.

Deutliche Geschlechtsunterschiede innerhalb der Milieus zeigen sich auch bei der Thematik der Weiterbildungsbarrieren. Generell klagen bspw. Frauen weitaus häufiger darüber, dass sie keine

oder nur eine unzureichende Unterstützung durch ihr soziales privates Umfeld erfahren (Frauen 19,3 % vs. Männer 7,6 %). Bei den eher partnerschaftlich orientierten Postmateriellen, wo auch im familiären Bereich das Gleichberechtigungsprinzip dominiert, liegt dieser Wert deutlich niedriger, während er in den Milieus, wo eher traditionelle Rollenverständnisse vorherrschen, sehr viel höher ausfällt (vgl. Abbildung 27).

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung innerhalb der einzelnen Lebensstilgruppen ergeben sich meist nur geringfügige Unterschiede. Leicht männlich geprägt sind die Milieus der Etablierten, der Konsummaterialisten und am ausgeprägtesten das Hedonistische Milieu. Eine eher weibliche Dominanz kennzeichnet das Milieu der Bürgerlichen Mitte, der DDR-Nostalgischen und am stärksten das traditionsverwurzelte Milieu (vgl. Abbildung 28).

In einer Ergebnisdarstellung des Projektes „Klasse und Geschlecht“ zum Bereich Lebensstile arbeitet Steinrück (1996) am Beispiel des Wohnens – also der Entscheidungsfindung bei Wohnungswahl, Haus- und Möbelkauf, bei der Gestaltung und Nutzung von Zimmern, (Wohn-)Küche und Bad –

Abbildung 26:

### Geschlechtsspezifische Beteiligung an Allgemeiner Weiterbildung innerhalb sozialer Milieus

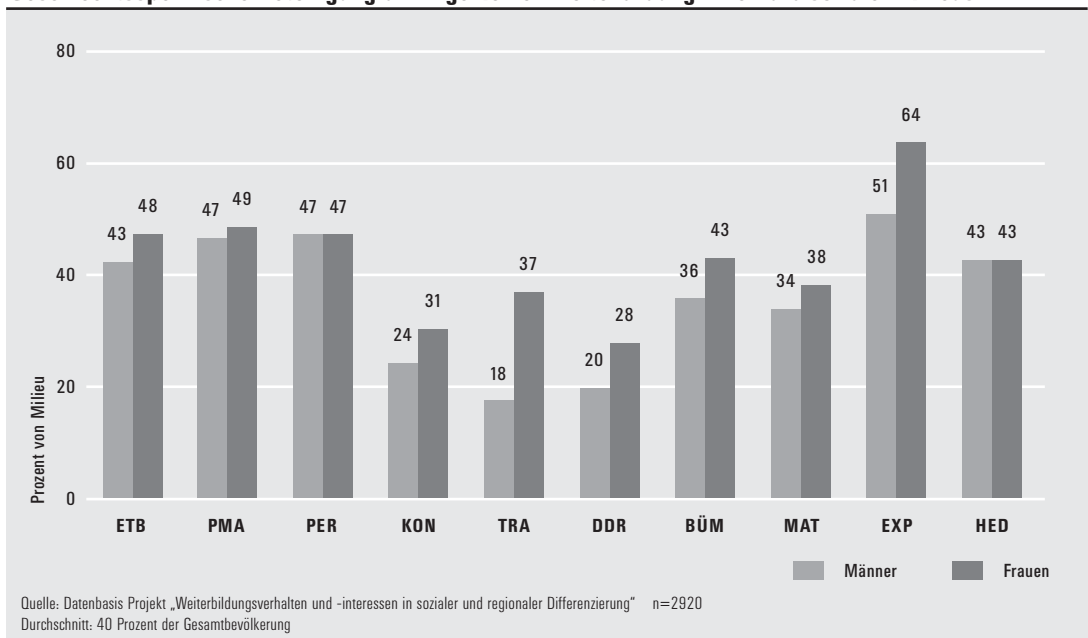
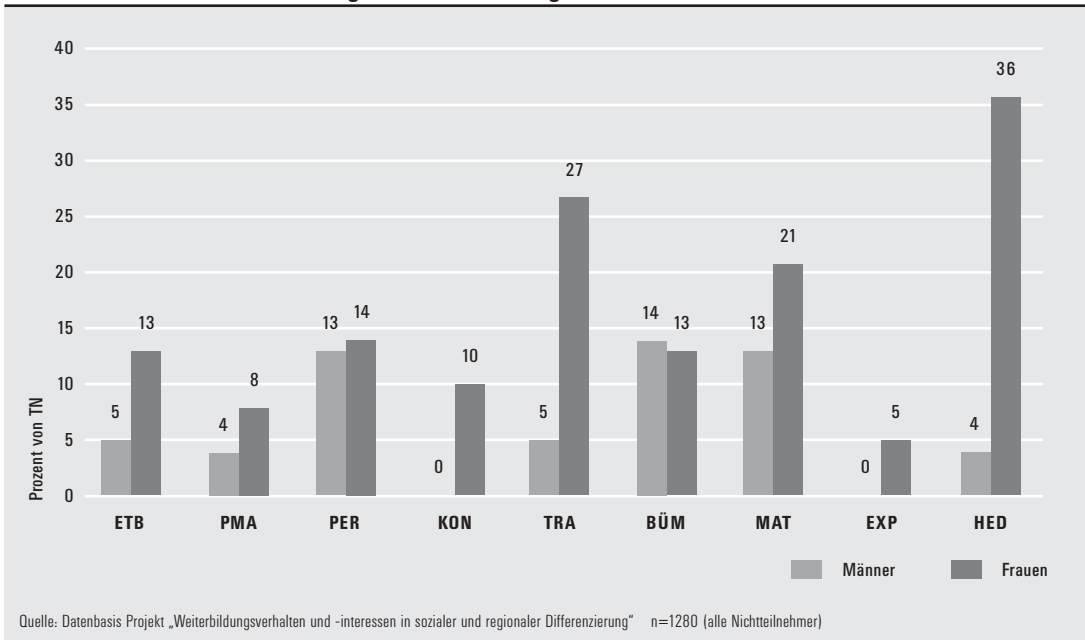


Abbildung 27:

**Barriere „Fehlende Unterstützung“ – Differenzierungen nach Geschlecht und Milieu**



die Anteile der Partner am jeweils gemeinsamen Lebensstil in einer anregenden phänomenologischen Deskription heraus. Das Ergebnis dieser minutiösen Rekonstruktion des weiblichen und männlichen Einflusses auf die Kreation eines gemeinsamen Lebensstils kann – dies ist die von den Autorinnen als erstaunlich beschriebene Quintessenz – eine strukturierende Wirkung der Geschlechtszugehörigkeit *nicht* bestätigen, denn das Material erbrachte „keine Hinweise darauf, daß es bei der Produktion des Lebensstils irgendwelche durchgängig den Frauen oder durchgängig den Männern, quer durch die Klassen, zugewiesene Aufgaben gibt. [...] Eher als für einen allgemeinen Einfluß der Geschlechtszugehörigkeit auf den Anteil von Mann und Frau an der Produktion eines gemeinsamen Lebensstils spricht manches für die These, daß immer die- oder derjenige den bestimmenderen Einfluß auf die Stilbildung nimmt, die oder der von ihrer/seiner Herkunft her das Mehr an kulturellem Kapital mitgebracht hat“ (Steinrück 1996, 216 f., Hervorhebungen im Original).

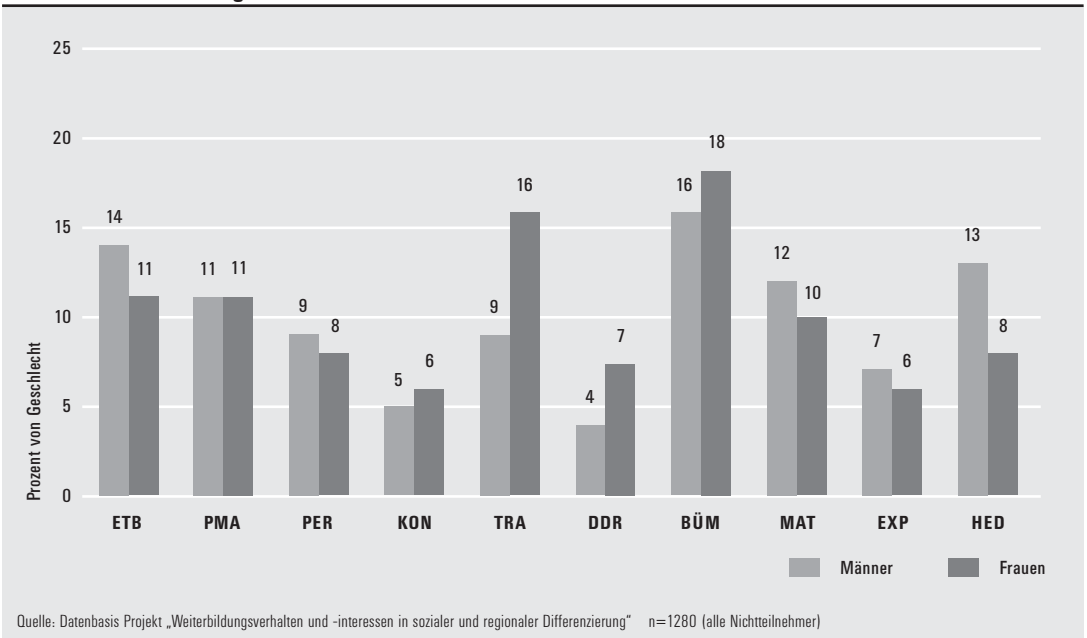
Zwar werden in den einzelnen Paarbeziehungen durchaus auch Unstimmigkeiten und Auseinandersetzungen über den aus einem komplizierten Zusammenspiel von ökonomischen Möglich-

keiten, ideologischen Prägungen und ästhetischen Vorlieben resultierenden gemeinsamen Lebensstil sichtbar, als Fazit jedoch bleibt das Erstaunen, dass „letztendlich doch jedes der Paare einen so weitgehend homogenen Lebensstil hervorbringt und lebt“ (ebd., S. 218).

In einer weiteren Untersuchung wurden die aus Einzelfällen gewonnenen Erkenntnisse anhand des repräsentativen Datensatzes des Sozioökonomischen Panels (SOEP) überprüft bzw. komplettiert (vgl. Frerichs 1997, S. 78 ff.). Die Überprüfung der sozialen Zusammensetzung der als Paare zusammenlebenden Befragten des SOEP ergab, „daß die extreme soziale Homogenität der Paare, die unsere Einzelfälle bilden, nichts Zufälliges ist, sondern genau der homogamen Struktur des paarweise lebenden Teils der Gesamtbevölkerung entspricht, wie sie das SOEP wiedergibt“ (Steinrück 1996, S. 207).

Diese Befunde können als Bestätigung dafür gelesen werden, dass die auf der Ebene einzelner Milieus vorliegenden Beschreibungen typischer Lebensstile, Lebensauffassungen und Lebensweisen tatsächlich für beide Geschlechter Gültigkeit haben dürften – womit die Hypothese nicht be-

Abbildung 28:

**Geschlechterverteilung in den Sinus-Milieus**

wiesen, aber immerhin gestützt wird, dass auch die milieuspezifischen Einstellungen und Erwartungen gegenüber Bildungsangeboten geschlechterübergreifende Gültigkeit besitzen.

Selbst dort, wo sich z. B. für das Konservative Milieu unter den Frauen im Unterschied zu den Männern eine erhebliche Anzahl fand, die formal nicht über höhere Bildungsabschlüsse verfügte, kann hinsichtlich der Ansprüche und Erwartungen an Weiterbildung von einer Angleichung der Geschlechter ausgegangen werden. Obgleich natürlich z. B. hinsichtlich der berufsbedingten Weiterbildungsinteressen auch die größere Zahl von nicht-erwerbstätigen Frauen in den traditionelleren Milieus in Rechnung gestellt werden muss.

### 5.3.3 Anpassung des Milieumodells an den gesellschaftlichen Wandel

Wie wirkt sich der soziodemografische Wandel (Stichwort „Umkehr der Alterspyramide“), wie wirkt sich der Wertewandel (z. B. Frauenrolle, Familienbilder), wie der Wandel der Arbeitswelt (z. B. Leistungsverdichtung, „management by objectives“) im Milieumodell aus?

Das Modell der sozialen Milieus ist kein statisches Konzept. Es wurde in den annähernd drei Jahrzehnten seiner Existenz mehrfach an den sozialen Wandel angepasst und modifiziert. Dabei konnten auch Beispiele für Entstehung und Auflösung neuer Milieus für Westdeutschland dokumentiert werden.

Wie sich ein solcher Bedeutungswandel in veränderten Milieustrukturen niederschlägt, sei am Beispiel des Leistungsbegriffs veranschaulicht: Er hat in den vergangenen Jahrzehnten einen interessanten Bedeutungswandel durchlaufen. Verstärkt in der jungen Generation ist eine Abkehr von der „Leistungspflicht“ der Nachkriegsjahrzehnte zu beobachten. An ihre Stelle tritt eine Art individualisierter „Leistungshedonismus“, der sich auch auf den Freizeitbereich erstreckt: Man ist zu aufopferungsvollen Leistungen bereit, um es anschließend zu genießen, etwas Außergewöhnliches geschafft oder geschaffen zu haben. Im Milieumodell der 1980er und 1990er Jahre war noch das sog. Aufstiegsorientierte Milieu die gesellschaftliche Heimat der alten Leistungsorientierung und des Wunsches nach sozialer Abgrenzung: Erfolgsdenken, gesellschaftlicher Aufstieg und der Wunsch den erreichten Status durch prestigeorientierten Konsum auch nach außen zu de-

monstrieren, waren seine zentralen Charakteristika. Damals wuchs das Aufstiegsorientierte Milieu stark an und bildete sozusagen die Speerspitze des Wertewandels. Inzwischen haben sich längst große Teile der Gesellschaft seinen zentralen Werten geöffnet. Während das alte Aufstiegsorientierte Milieu folgerichtig von der Milieulandkarte verschwunden ist, hat sich als neue unkonventionelle Leistungselite das Milieu der Modernen Performer als Speerspitze des Wertewandels Einfluss verschaffen können. Eine erhebliche Veränderung des Milieumodells in den 1990er Jahren ist auf den Prozess der deutschen Wiedervereinigung zurückzuführen; obwohl sich Ost- und Westmilieus über die Jahre hinweg deutlich annäherten, entstand das erste gesamtdeutsche Milieumodell erst im Jahre 2001.

### 5.3.4 Lokalisierung von sozialen Problemgruppen

*Inwiefern können Randgruppen am unteren Rand der Gesellschaftsstruktur noch im Milieumodell abgebildet werden? Wo wäre bspw. das „abgehängte Prekariat“ im Milieumodell zu verorten?*

Ausgelöst durch die Veröffentlichung von Vorab-Ergebnissen einer Studie zur politischen Orientierung und Ansprechbarkeit der Deutschen, die die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) 2006 bei TNS Infratest Sozialforschung in Auftrag gegeben hatte, beschäftigte in der zweiten Jahreshälfte 2006 für einige Wochen die sog. Unterschichtdebatte die deutsche Öffentlichkeit. In der FES-Studie wurde für die Gruppe, in der das Gefühl der Chancenlosigkeit am stärksten ausgeprägt ist, der Begriff „abgehängtes Prekariat“ verwendet. Diese Gruppe, so die FES-Studie, umfasst ca. acht Prozent der Bevölkerung und ist geprägt von sozialem Ausschluss und Abstiegs Erfahrungen. Trotz eines hohen Anteils berufstätiger Altersgruppen, weist sie den höchsten Anteil an Arbeitslosen auf und ist zugleich ein stark ostdeutsch und männlich dominierter Typ. Das dort als „Prekariat“ beschriebene Segment findet sich im Sinus-Milieumodell in der Übergangszone zwischen konsummaterialistischem und hedonistischem Milieu. Viele Anzeichen sprechen dafür, dass die neu identifizierten „abgehängten Prekären“ auf Dauer nicht nur in Ostdeutschland auftreten, sondern dass dieses Phänomen ebenfalls für Westdeutschland zu erwarten ist.

Für Menschen am unteren Rand der Gesellschaft gehen mit dem Wandel der Arbeitsgesellschaft, mit Globalisierung und Umbau des Sozialstaates tiefgreifende Verunsicherungen einher, die schon Bourdieu, dessen Thesen und Studien am Beginn der neueren Lebensstilforschung stehen, zu der Diagnose geführt hatten, dass Prekarität angesichts der Vervielfachung von befristeten und Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen allgegenwärtig geworden sei (vgl. Bourdieu/Darbel 2006).

### 5.3.5 Verfügbarkeit eines unproblematisch einsetzbaren Milieu-Screening-Fragebogens

*Wie kann in aktuell durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen die Milieuzugehörigkeit der Teilnehmer ermittelt werden? Gibt es die Möglichkeit, über kurze Fragebögen eine valide Milieudiagnose zu erheben?*

Dass eine Milieusegment- oder gar eine exakte Milieuzuordnung eines vergleichsweise aufwändigen methodischen Vorgehens bedarf, wurde bereits dargelegt. Nichts desto trotz soll an dieser Stelle auf den häufig geäußerten Wunsch nach einem Tool für eine valide Milieu-Schnelldiagnose eingegangen werden. Eine valide Diagnose der Milieuzugehörigkeit für Einzelpersonen ist – das sei noch einmal ausdrücklich betont – nur über die Analyse eines wenigstens rudimentären Lebensweltinterviews zu erstellen. Die Durchführung und Auswertung von Lebensweltinterviews mit Kursteilnehmern – je nach Schwierigkeit und Gesprächsverhalten des Interviewpartners sind dafür mindestens 15 bis 30 Minuten zu veranschlagen – dürfte in den seltensten Fällen im Alltag von Weiterbildungseinrichtungen realisierbar sein. Andererseits sind wissenschaftlich exakte Diagnosen für die praktischen Zwecke der Zielgruppenverortung auch nicht immer wirklich erforderlich. Für die konkrete Programmentwicklung ist es vielmehr oftmals schon ein großer Fortschritt, überhaupt den Anspruch hinter sich zu lassen, mit jedem Bildungsangebot die gesamte Bevölkerungsvielfalt erreichen zu wollen und sich stattdessen im Sinne einer Selbstvergewisserung und Standortbestimmung die Milieusegmente zu vergegenwärtigen, die sich mit bestimmten Angeboten erreichen lassen – oder eben mit einiger Sicherheit nicht erreichen lassen. Es ist für die allermeisten Zwecke auch durchaus richtig und



sinnvoll, sich weniger auf ein einzelnes Milieu zu beziehen, sondern eher Milieusegmente, also zwei, drei benachbarte Milieus für die Angebotsplanung in den Blick zu nehmen – wofür letztendlich eine gröbere Milieusegmentzuordnung (vgl. Kap. 3.3) völlig ausreichend wäre.

Nach unseren Erfahrungen liegen Programmverantwortliche, die sich mit der Milieustruktur und den Milieubeschreibungen beschäftigt haben, in ihrer Einschätzung der Milieuzugehörigkeit verschiedener Programmteile meist richtig. Je intensiver man sich durch Lektüre, Gespräche oder auch entsprechende Fortbildungen in einzelne Milieus „hineinzudenken“ lernt, und je mehr man auch aktiv mit der Milieulandkarte in der konkreten Planungsarbeit vertraut wird, um so besser lässt sich durch „Rollenübernahme“ (vgl. Kap. 3.4) die Sensibilität für Zielgruppen schärfen und justieren.

Der eigentliche kritische Punkt des Milieumarketings im Weiterbildungsbereich ist das geduldige Verstehen der anvisierten Zielgruppe und ihrer Interessen, ihrer ästhetischen und atmosphärischen Vorlieben und Antipathien. Erst auf der Basis eines wirklich vertieften Verständnisses können Angebote tatsächlich zielgruppenoptimiert gestaltet werden.

### 5.3.6 Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in das Milieumodell

*Inwiefern sind Migranten im aktuellen Milieumodell repräsentiert? Lassen sich aus dem Milieumodell auch Hinweise für Bildungsangebote für Ausländer bzw. Migranten ableiten? Wie könnte ein Milieumodell aussehen, das die soziale Lage und die Lebensorientierungen von Migranten abbildet? Gibt es überhaupt Befunde zu Lebenswelt, Bildungsbeteiligung und Weiterbildungsverhalten von Migranten in Deutschland?*

Diese letzte Frage markiert ein tatsächliches Desiderat der Forschung, weshalb die Relevanz und Dringlichkeit der Einbeziehung von Ausländern bzw. Personen mit Migrationshintergrund in die Weiterbildungsforschung insbesondere durch die Milieuforschung nachfolgend in einem gesonderten Teilkapitel aufgezeigt werden soll.

## 5.4 Migranten-Milieus und Weiterbildung: Exkurs zu einem Forschungsdesiderat

Die Erfahrungen, die im Rahmen des Projektes „ImZiel“ bei wissenschaftlichen Tagungen sowie mit zahlreichen Weiterbildungsträgern und Dachorganisationen für Weiterbildung gemacht wurden, belegen einen starken Bedarf an basaler Orientierung hinsichtlich der spezifischen Ansprache von Migrantengruppen. Das Sinus-Milieumodell ist bisher zur Abbildung der ausländischen Wohnbevölkerung bzw. der Personen mit Migrationshintergrund nur bedingt geeignet. Der Ausklammerung der Bevölkerung mit Migrationshintergrund liegt die Überzeugung zu Grunde, dass die interkulturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Migrantengruppen sowie zwischen diesen und der deutschen Bevölkerung nur durch eigenständige kulturvergleichende Forschung adäquat darstellbar sind. Außerdem ist die Einbeziehung von Personen mit Problemen im Verständnis der deutschen Sprache ohne methodischen Mehraufwand nicht möglich.

Wir wissen, dass die Weiterbildungsbeteiligung von Ausländern und Personen mit Migrationshintergrund in Deutschland weit hinter jener der deutschen bzw. deutschstämmigen Bevölkerung zurückbleibt. Dabei stellt die Partizipation an Bildung und auch an Weiterbildung eine ganz entscheidende Voraussetzung für eine gelingende Integration dar. Insofern müssen die bildungspolitischen Anstrengungen, die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen zu fördern, gerade mit Blick auf Personen mit Migrationshintergrund verstärkt werden.

So wenig die entscheidende Rolle der Bildungsaspirationen und Bildungsressentiments auf Seiten der Eltern von Kindern mit Migrationshintergrund strittig ist, so sehr ist das Fehlen von grundlegenden Untersuchungen zur lebensweltlichen Verankerung von unterstützendem oder unterminierendem Bildungsdenken und -verhalten von Migranteneltern zu bedauern, denn keine Aufklärungsarbeit wird ohne nähere Kenntnis der alltagspraktischen Relevanzstrukturen in den unterschiedlichen Migranten-Milieus auskommen. Die etwa von Hopf vorgeschlagene Informationsoffensive muss adressatenspezifisch sehr genau justiert sein, um ihr Ziel zu erreichen: „Vielen Familien

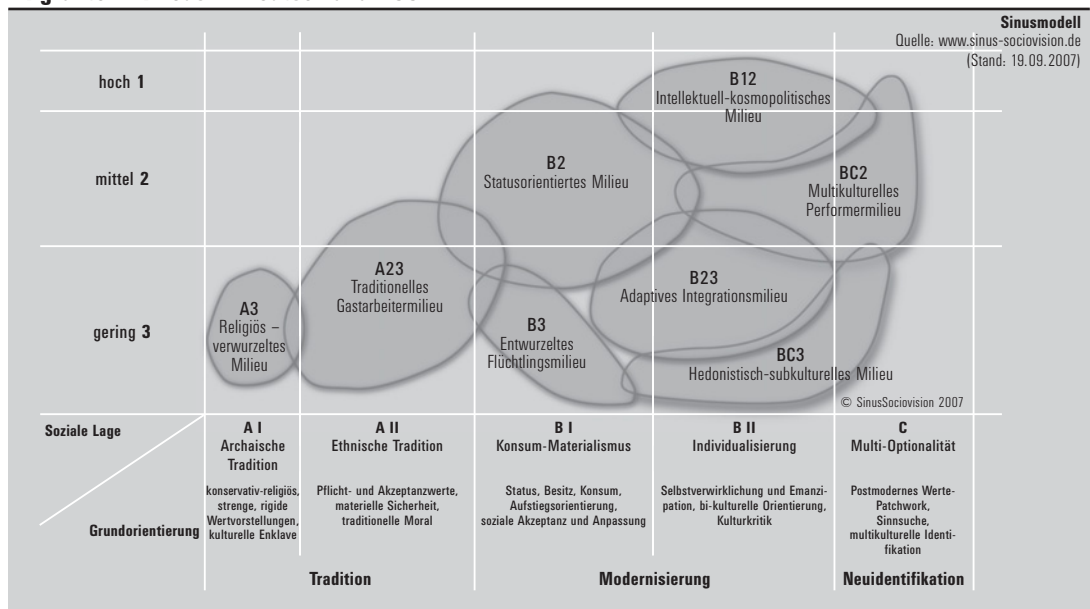
wird allerdings die Motivation fehlen, Angebote zum intensiven Deutschlernen schon vor Schuleintritt wahrzunehmen. Sie sollten daher auf den besonderen Nutzen des frühen Erlernens der Verkehrssprache für die weitere Schullaufbahn nachdrücklich hingewiesen und dabei unterstützt werden, die Angebote auch wahrzunehmen“ (Hopf 2005, S. 245).

Will man die genannten Bildungsdefizite über den wirksamsten Hebel, nämlich die Elternkognitionen zu Bildung, nachhaltig beeinflussen, dann sind tiefer gehende Informationen über Alltagsorientierungen, über auf Arbeit, Leistung, Freizeit oder Familie bezogene Werthaltungen sowie über Einstellungen zu Schule, Wissen und Weiterbildung unerlässlich. Dabei sind die nationalen, soziokulturellen und die religiösen Besonderheiten, die unterschiedlichen Motive der Zuwanderung und die unterschiedlichen Verbleibperspektiven, der sozioökonomische Status etc. als unabhängige Variablen zu berücksichtigen. Andererseits gilt es ein trotz dieser notwendigen Differenzierungen griffiges Modell zu entwickeln, das für weitere Forschung ebenso wie für politische und bildungspraktische Optionen eine adäquate Basis darstellen kann.

Während eine umfassende Grundlagenstudie zu „Migranten-Milieus“ gerade auch zu Bildungsthemen aussteht, hat das Institut SINUS Sociovision 2007 eine erste Pilotstudie durchgeführt, in der die Lebenswelten von in Deutschland lebenden Migranten typologisch kartografiert worden sind. Erste Befunde aus dieser multi-client-Studie belegen die Notwendigkeit, die Migrantenpopulation mit einem eigenen Werteraster zu erfassen. Sie belegen aber auch die grundsätzliche Eignung der Kategorien des Milieumodells zur differenzierten Beschreibung relevanter Unterschiede sowohl zwischen den verschiedenen Migrantengruppen als auch zwischen diesen und der deutschstämmigen Wohnbevölkerung. Einige Beispiele aus den vorab publizierten Ergebnissen (vgl. Wippermann 2007) mögen dies ebenso illustrieren wie die Übersicht zur Platzierung der Migranten-Milieus im sozialen Raum (vgl. Abbildung 29):

- Sinus A3, das „Religiös-verwurzelte Milieu“, ist eine archaische, bäuerlich geprägte Lebenswelt, die in den sozialen und religiösen Traditionen der Herkunftskultur verhaftet bleibt. Wichtig sind das Bewahren der kulturellen Identität, die Familienehre, die Erfüllung der religiösen Pflichten und eine strikte Moral.

Abbildung 29:  
Migranten-Milieus in Deutschland 2007



- *Sinus B23*, das „Adaptive Integrationsmilieu“, steht dagegen mitten im Prozess der Modernisierung. Bei diesem Milieu handelt es sich um die pragmatische moderne Mitte der Migranten-Population, die nach sozialer Integration und einem harmonischen Leben in gesicherten Verhältnissen strebt.
- *Sinus BC2*, das „Multikulturelle Performermilieu“, ist ein junges, flexibles und leistungsorientiertes Milieu mit bi- bzw. multikulturellem Selbstbewusstsein, das auf Autonomie, beruflichen Erfolg und intensives Leben gepolt ist.

Der Mikrozensus 2005 legt erstmals für die Bundesrepublik Deutschland repräsentative Daten vor, mit denen neben den Angaben zur Staatsangehörigkeit („Ausländerkonzept“) auch systematische Angaben zum Geburtsort in Deutschland oder außerhalb, zum Zuzugsjahr, zur Einbürgerung, zur Staatsangehörigkeit der Eltern und z. T. auch der Großeltern verfügbar sind („Migrationskonzept“). Damit ist ein wichtiger Beitrag zu einer realistischen Einschätzung der tatsächlichen Größenordnungen der Einwanderungsthematik geleistet. Nach dem Migrationskonzept ist für Deutschland von 15,3 Mio. Menschen auszugehen, die einen Migrationshintergrund besitzen – das entspricht einem Anteil von knapp einem Fünftel (18,6 %). Dabei ergeben sich regional und auf Stadtteilebene sehr deutliche Unterschiede.

Vergleichbar detailreiche Milieu- und Lebensstilanalysen, wie sie seit den 1980er Jahren für die bundesdeutsche Gesellschaft entwickelt wurden, existieren für die verschiedenen ausländischen Gruppierungen und Gruppen mit Migrationshintergrund, die auf Dauer ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland gefunden haben, indessen bislang nicht. Eine Forschungstradition, die sich insbesondere mit dem Weiterbildungsverhalten von Personen mit Migrationshintergrund befasst, hat sich bislang nicht etablieren können. Dies ist umso problematischer, als den durchaus zahlreich vorhandenen Versuchen, Ausländer und Migranten mit Bildungsmaßnahmen zu erreichen, kaum irgendwo nachhaltiger Erfolg bescheinigt worden ist (vgl. zuletzt Brüning 2006).

Die Bildungskarrieren der Migranten im Vergleich zu Deutschen verlaufen allerdings nicht in allen Bevölkerungssegmenten ungünstiger. Die Migranten der zweiten und dritten Generation haben bspw. ebenso häufig die Hochschulreife wie Deut-

sche ohne Migrationshintergrund. Demgegenüber ist der Anteil der 25- bis Unter-65-Jährigen Migranten der zweiten und dritten Generation, die keinen beruflichen Abschluss erworben haben, mit 32 Prozent zwei Mal so hoch wie bei den Deutschen ohne Migrationshintergrund (16 %). Der Bildungsbericht für Deutschland kommt daher zu dem Fazit: „Dem deutschen Bildungssystem gelingt es also, die qualifizierten Migranten zu fördern, nicht jedoch die Bildungshemmnisse bei den Problemgruppen auszugleichen“ (Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, S. 148).

Zwar wird ein Teil der in Deutschland lebenden Migranten durch Integrations- oder DAF-Kurse (Deutsch als Fremdsprache) von Weiterbildungsmaßnahmen erfasst – jenseits dieser häufig obligatorisch zu besuchenden Angebote fällt die Weiterbildungsbeteiligung der ausländischen Wohnbevölkerung bzw. der deutschen Wohnbevölkerung mit Migrationshintergrund jedoch dramatisch gering aus. Angebote der beruflichen Bildung erreichen Migranten nur selten und die im Hinblick auf eine Förderung der Erziehungsverantwortung besonders relevanten Angebote der Familienbildung werden von Familien mit Migrationshintergrund bisher kaum wahrgenommen (vgl. DJI 2006, S. 12). Spezifisch auf die Bedürfnisse und Bildungsbarrieren von Migranten ausgerichtete Bildungsberatung bleibt ein selten eingelöstes Postulat (vgl. Schmidt/Tippelt 2006).

Die Teilnahme an Weiterbildung liegt bei Ausländern demnach auf deutlich niedrigerem Niveau als bei Deutschen. 2003 – also im letzten Berichtsjahr, für das bislang Daten vorliegen – betrug die Teilnahmequote an Weiterbildung insgesamt bei Deutschen 42 Prozent, bei Ausländern 29 Prozent, in der Beruflichen Weiterbildung ist die Differenz mit 27 Prozent (Deutsche) zu 13 Prozent (Ausländer) am größten, wogegen – bedingt durch die Teilnahme an Integrations- und Deutschkursen – die Differenz bei der Allgemeinen Weiterbildung (26 % zu 21 %) deutlich geringer ausfällt (vgl. BMBF 2006, S. 135).

Am stärksten beteiligen sich Ausländer an Sprachkursen (2003: 9 %, zum Vergleich: Deutsche 5 %). Am Themengebiet Computer, EDV, Internet sind Ausländer gleich stark wie Deutsche – nämlich mit fünf Prozent – beteiligt. Die Beteiligung an Selbstlernen ist bei Ausländern niedriger (25 % zu 36 %) und auch bei Einstellungsitems wie „Weiter-

bildung ist mir zu teuer“ (55 % zu 35 %) oder „Wer im Beruf erfolgreich sein will, muss sich weiterbilden“ (89 % zu 94 %) oder „Um etwas zu lernen, brauche ich einen Anstoß von außen“ (43 % zu 32 %) wird eine deutlich größere Distanz bei Ausländern zur Weiterbildung deutlich. Während der Anteil der Ausländer an den durch die Arbeitsverwaltungen geförderten Maßnahmen in den Jahren seit 2000 leicht zurückgeht, verzeichnet die VHS-Statistik einen Zuwachs von Kursen, die sich an ausländische Teilnehmer richten; hier handelt es sich größtenteils um „Deutsch als Fremdsprache“ (vgl. Pehl u. a. 2006).

Das BSW liefert seit 2003 auch Befunde zur Weiterbildungsbeteiligung von Deutschen mit Migrationshintergrund, die die beschriebenen Tendenzen mit einigen Modifikationen bestätigen. Insgesamt, so bilanzieren die Autoren des BSW (vgl. BMBF 2006, S. 137), ist es offensichtlich, dass das BSW spezielle Studien zur Weiterbildungsbeteiligung von Ausländern nicht ersetzen kann.

Eine erste empirische Aufarbeitung von Erfahrungen aus Integrationskursen liegt in einer vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) in Nürnberg durchgeführten Befragung vor (vgl. Haug/Zerger 2006). Die Auswertung erlaubt Differenzierungen nach Geschlecht, Alter, Religionszugehörigkeit und Herkunftsland. Weit mehr als 90 Prozent der Kursteilnehmer hilft der Besuch des Kurses, ihren Alltag besser zu meistern (Selbstauskunft). Insbesondere ist der Unterricht für rund drei Viertel der Befragten bei Ämtergängen (77 %) sowie bei der Planung des Berufswegs (71 %) hilfreich. Darüber hinaus sind die Kursinhalte für 57 Prozent der Befragten bei Freizeitaktivitäten und etwa für die Hälfte bei der künftigen Schulwahl bzw. der beruflichen Bildung hilfreich. Gut ein Fünftel der Befragten bejaht zudem die Aussage, durch den Besuch des Kurses mehr Kontakt zu Deutschen bekommen zu haben. Zusätzlich zum Sprachunterricht haben rund zwei Drittel der befragten Personen Interesse an einem frei nutzbaren Computerraum bzw. an Internetnutzung (66 %) sowie an einer Sozialbetreuung in deutscher Sprache (64 %). Im Vergleich deutlich geringer ist das Interesse an einer Sozialbetreuung in der Herkunftssprache (43 %). Knapp 60 Prozent finden, dass zusätzliche Angebote (z. B. PC-Kurse) gemacht werden sollten. 55 Prozent äußern Interesse an kulturellen Veranstaltungen außerhalb des Kurses und die Hälfte wünscht sich auch

die Möglichkeit zur Bibliotheksnutzung. Frauen wünschen häufig Kinderbetreuungsmöglichkeiten während der Kurszeiten. Bei islamischen Frauen gibt es einige Auffälligkeiten, die spezielle Kursangebote erforderlich machen könnten (ebd., S. 35). Islamische Frauen sind insgesamt jünger als die anderen Kursteilnehmerinnen und haben häufiger keine Berufsausbildung. Die Interessenlagen und Bedürfnisse der Frauen sind wenig berufs- und erwerbsbezogen; sie tendieren eher zu Teilzeitangeboten und zur Vereinbarkeit von Familie und Integrationskurs. Die Kinder islamischer Mütter sind in der Regel jünger und die Frauen benötigen sehr viel häufiger ein Betreuungsangebot.

Auch die Migranten-Zusatzerhebung des DJI-Kinderpanels liefert deutliche Hinweise auf Problemkonstellationen, die durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen für Eltern entschärft werden können. Offenbar mangelt es einem Teil der Migranteltern an der richtigen Einschätzung der Wichtigkeit, die eigenen Kinder im Bildungssystem unterstützen zu müssen: „Nach Einschätzung der Kinder messen türkischstämmige Eltern ihren Zeugnissen großen Wert bei, unterstützten ihre Kinder aber am wenigsten in schulischen Belangen.“ (DJI 2006, S. 3)

Es ist abschließend festzuhalten, dass eine nach relevanten Merkmalen differenzierende Beschreibung des Weiterbildungsverhaltens der in Deutschland lebenden Migranten bislang nicht zur Verfügung steht. Einzig für den Bereich der Integrationskurse liegen erste Daten vor. Jedoch sind auch für die angemessene Interpretation dieser Daten weitergehende qualitative Erhebungen erforderlich.

Das Fehlen eines auf die Bevölkerung mit Migrationshintergrund erweiterten Modells der sozialen Milieus stellt ein Forschungsdesiderat dar, das es erlauben würde, Weiterbildungsverhalten und Weiterbildungseinstellungen dieses Populationssegments vor einer adäquaten Interpretationsfolie zu analysieren. Dies wäre eine Voraussetzung, um die „Tradition ohne Nachhaltigkeit“ (Brüning 2006) aufzubrechen, die wiederholt für die Bemühungen um Weiterbildungsangebote für Migranten festgestellt wurde.

Die aus verschiedenen Praxisfeldern immer wieder formulierte Hoffnung zielt darauf, eine wissenschaftlich fundierte und differenzierte Lebenswelt-

beschreibung zu entwickeln. Demzufolge müsste ein solches Milieumodell für die wichtigsten Migrantengruppen in Deutschland systematisch erarbeitet und konkret auf Fragestellungen der Weiterbildung wie der Elternbildung angewendet werden.

## 5.5 Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen

Weiterbildung kann nur dann kompensierend und chancenausgleichend wirken, wenn Erwachsenenbildner adressaten- und teilnehmerorientiert arbeiten, indem sie bei der Planung und Gestaltung verschiedener pädagogischer Handlungsfelder auf die pluralen Wünsche und Erwartungen jeweiliger sozialer Gruppen (z. B. Altersgruppen, Bildungsgruppen, Migrantengruppen, soziale Milieus, verschiedene Lebenslagen und Lebensphasen) spezifisch eingehen. Differenzierte Planungen auf den Handlungsebenen der Mikrodidaktik (Lehren und Lernen auf Kursebene) und der Makrodidaktik (Programmplanung, Weiterbildungsberatung) ermöglichen besondere Anspracheformen für Zielgruppen. Es ist noch zu überprüfen, inwieweit die im Projekt „ImZiel“ beschreibbaren Erfahrungen des Milieumarketings auf andere Teilnehmer- und Kundendifferenzierungen übertragbar sind (z. B. auf Lebenslagen- und Lebensphasenmodelle, vgl. Tippelt/von Hippel 2005a). In jedem Fall können eine pluralisierte Adressaten- und Teilnehmerschaft sowie durch den demografischen Wandel veränderte Zielgruppen nur durch eine verbesserte nachfrageorientierte Weiterbildungsplanung erreicht werden. Durch ein vertieftes Eingehen auf Teilnehmerinteressen – wozu Rollenübernahmefähigkeiten und sozial-kommunikative Kenntnisse notwendig sind – kann die Weiterbildungsbeteiligung sowohl von Weiterbildungsaktiven gestärkt wie auch von Weiterbildungsfernen erhöht werden. Dieser These liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass alle sozialen Gruppen – Bildungsaktive wie Bildungsferne – spezifische Erwartungen an Weiterbildung haben und dementsprechend unterschiedlich angesprochen werden müssen. Während früher Zielgruppenorientierung die Ansprache von Problem- oder Randgruppen fokussierte und damit möglicherweise (nicht intendiert) zu deren Stigmatisierung beitrug, ist heute eine allgemeine Adressaten- und Teilnehmerorientierung erforderlich.

Ansätze der adressaten- und zielgruppenorientierten Angebotsplanung und des Marketings stoßen daher aktuell auf großes Interesse in der deutschen Erwachsenenbildungslandschaft. Dabei bewegen sich Weiterbildungseinrichtungen „im Spannungsfeld von Nachfrage – Finanzierung – Professionalisierung“ (Kress 2000, S. 188). Es zeichnet sich ein Umdenken von der früher angebots- zur heute stärker nachfrageorientierten Programmplanung ab. In regionalen Einrichtungen der Erwachsenenbildung zeigt sich deshalb ein starkes Interesse an der Qualifizierung der Erwachsenenbildnern im Bereich der Teilnehmer-, Adressaten- und speziell der Milieuorientierung.

---

## Verwendete Abkürzungen

---

BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge	„ImZiel“	Systematische Entwicklung und Implementierung von zielgruppenspezifischen Angebotssegmenten in Einrichtungen der Erwachsenenbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	ISO	Internationale Organisation für Normung
bpb	Bundeszentrale für politische Bildung	KomWeit	Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und Verbesserung der Chancengerechtigkeit durch Kompetenzförderung von ErwachsenenbildnerInnen
BSW	Berichtssystem Weiterbildung	KON	Konservative
BÜM	Bürgerliche Mitte	KVHS	Kreisvolkshochschule
BZ	Bildungszentrum Nürnberg	LMU	Ludwig-Maximilians-Universität
DAF	Deutsch als Fremdsprache	MAT	Konsum-Materialisten
DDR	DDR-Nostalgische	mvhs	Münchner Volkshochschule
DJI	Deutsches Jugendinstitut	PER	Moderne Performer
DVG	Deutsche Vertriebsgesellschaft	PMA	Postmaterielle
EFQM	European Foundation for Quality Management	SOEP	Sozioökonomisches Panel
ETB	Etablierte	TN	Teilnehmer
EXP	Experimentalisten	TRA	Traditionsverwurzelte
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung	USP	unique selling proposition
HED	Hedonisten	WB	Weiterbildung
HHU	Heinrich-Heine-Universität		
IGLU	Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung		

---

# Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten

---

Abbildung 1:	Milieustruktur der Bundesrepublik Deutschland 2007 . . . . .	11
Abbildung 2:	Marketinginstrumente – ausgewählte Beispiele . . . . .	16
Abbildung 3:	Projektablauf „ImZiel“ . . . . .	21
Abbildung 4:	Ausgewählte Pilotangebote und ihre anvisierten Milieus. . . . .	27
Abbildung 5:	Wichtigkeit didaktischer Handlungsfelder für Teilnehmer . . . . .	36
Abbildung 6:	Milieusegmentzuordnung von Weiterbildungern und Teilnehmern . . . . .	38
Abbildung 7:	Implementierung zielgruppenspezifischer Marketingstrategien. . . . .	44
Abbildung 8:	Systematisierung marktpolitischer Handlungsstrategien . . . . .	45
Abbildung 9:	Inhalte und Ablauf der „ImZiel“-Produktkliniken . . . . .	58
Abbildung 10:	Postkarte „nano-FutureTech“ . . . . .	59
Abbildung 11:	Imageflyer <i>sanctclara</i> . . . . .	61
Abbildung 12:	Flyerentwürfe für die ars-vivendi-Reihe 2005 . . . . .	62
Abbildung 13:	Endgültiger Flyer der ars-vivendi-Reihe 2005. . . . .	62
Abbildung 14:	Herkömmlicher Flyer/Entwurf für die Produktklinik . . . . .	63
Abbildung 15:	Flyer „Babynest“ . . . . .	64
Abbildung 16:	Flyer „Computer lernen leicht gemacht“ . . . . .	66
Abbildung 17:	Milieuzugehörigkeit „Internationales Projektmanagement“ . . . . .	70
Abbildung 18:	Milieuzugehörigkeit „Von Genen, Zellen und Gehirnen – Was man vom Menschen wissen sollte“ . . . . .	71
Abbildung 19:	Bewertung des Moderators in Zusammenhang mit Vorwissen . . . . .	72
Abbildung 20:	Milieuzugehörigkeit von Stamm- und Neukunden der ars-vivendi-Reihe . . . . .	73
Abbildung 21:	Verortung aller ausgewählten Angebote . . . . .	77
Abbildung 22:	Erreichen von Neukunden durch zielgruppenorientierte Angebote. . . . .	82
Abbildung 23:	„Auf die Veranstaltung wurde ich aufmerksam durch ...“ . . . . .	83
Abbildung 24:	Anteil der Über-50-Jährigen in den sozialen Milieus . . . . .	89
Abbildung 25:	Geschlechtsspezifische Beteiligung an Beruflicher Weiterbildung innerhalb sozialer Milieus . . . . .	90
Abbildung 26:	Geschlechtsspezifische Beteiligung an Allgemeiner Weiterbildung innerhalb sozialer Milieus . . . . .	91
Abbildung 27:	Barriere „Fehlende Unterstützung“ – Differenzierungen nach Geschlecht und Milieu . . . . .	92
Abbildung 28:	Geschlechterverteilung in den Sinus-Milieus . . . . .	93
Abbildung 29:	Migranten-Milieus in Deutschland 2007 . . . . .	96
Übersicht 1:	Bisherige Studien . . . . .	19
Übersicht 2:	Kooperationspartner und Pilotangebote. . . . .	23

---

# Literatur

---

- Ansoff, H. (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles. New York, S. 98–99
- Antikainen, A. (2006): Participation, Culture and Life Course: Elements for a socio-cultural theory of participation/non-participation in adult education. In: ERDI (2006), S. 23–38
- Arnold, R./Wiegerling, H.-J. (1983): Programmplanung in der Weiterbildung. Bedarfsorientierung, ausgewählte Planungsstrategien, institutionelle Einflüsse. Frankfurt a. M.
- Bailom, F. u. a. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, H. 2, S. 117 ff.
- Barz, H. (2000): Soziale Milieus und Erwachsenenbildung. Neuwied
- Barz, H./Tippelt, R. (2007a) [2004]: Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 1: Praxishandbuch Milieumarketing. 2. Aufl. Bielefeld
- Barz, H./Tippelt, R. (2007b) [2004]: Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 2: Adressaten- und Milieuforschung zu Weiterbildungsverhalten und -interessen (CD-ROM-Beilage zu Band 1). 2. Aufl. Bielefeld
- Bastian, H. (2002): Gestaltung der Zusammenarbeit von haupt- und freiberuflich Mitarbeitenden. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (2002), S. 91–104
- Bastian, H. (2004): Kursleitung an Volkshochschulen. Bielefeld
- Beckel, A./Senzky, K. (1974): Management und Recht der Erwachsenenbildung. Stuttgart
- Beckhard, R. (1998): Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf
- Bergmann, P. (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement. Frankfurt a. M.
- Bernecker, M. (2001): Bildungsmarketing. Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte. Sternenfels
- Bieberstein, I. (2006): Dienstleistungsmarketing. Ludwigshafen
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht. Bonn
- Bohnsack, R. (1997): Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, S. 492–502
- Bourdieu, P./Darbel, A. (2006): Die Liebe zur Kunst. Europäische Kunstmuseen und ihre Besucher. Konstanz
- Bremer, H. (1999): Soziale Milieus und Bildungsurlaub. Hannover
- Brödel, R. (1995): Teilnehmerforschung im Überblick. Deutschland als Fallbeispiel. In: Meyer, T. (Hrsg.): Teilnehmerforschung im Überblick (Jahrbuch 1995 der Akademie für politische Bildung der Friedrich-Ebert-Stiftung). Bonn, S. 7–19
- Brüning, G. (2006): Weiterbildung für Migrantinnen und Migranten. Tradition ohne Nachhaltigkeit. In: REPORT, H. 2, S. 43–54
- Bruhn, M. (1990). Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden
- Bundeszentrale für politische Bildung (2002): Jahresbericht 2000/2001. Bonn
- Derichs-Kunstmann, K. (1993): Frauen lernen anders. Bielefeld
- Dietrich, S. (2002): Die Rolle der Institution beim selbstgesteuerten Lernen. In: Faulstich, P. u. a. (Hrsg.): Praxishandbuch selbstbestimm-



- tes Lernen. Konzepte, Perspektiven und Instrumente für die berufliche Aus- und Weiterbildung. Weinheim/München, S. 121–125
- Diller, H. (Hrsg.) (2001): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2., völlig überarb. u. erw. Aufl. München
  - Deutsches Jugendinstitut (DJI) (Hrsg.) (2006): Herausforderung Integration. URL: [www.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=611](http://www.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=611) (Stand: 19.09.2007)
  - Dollhausen, K. (2006): Neue Lernformen – neue Lehrkultur – organisationales Lernen in Bildungseinrichtungen. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/dollhausen\\_06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/dollhausen_06_01.pdf) (Stand: 19.09.2007)
  - Dürrenberger, G./Behringer, J. (1999): Die Fokusgruppe in Theorie und Anwendung. Stuttgart
  - Ehses, C./Zech, R. (2002): Organisationale Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der Lernenden. Eine Paradoxie? In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (2002), S. 114–126
  - Emminger, E. u. a. (2001): Professionalität der in der Weiterbildung Tätigen. In: Forum Bildung (Hrsg.): Lernen – ein Leben lang. Bonn, S. 190–207
  - ERDI (Hrsg.) (2006): Participation in Adult Education. Theory, research, practice. Timisoara
  - Faulstich, P./Zeuner, Ch. (1999): Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung. Weinheim
  - Fichter, K. (2005): Modelle der Nutzerintegration in den Innovationsprozess. Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Verbrauchern in Innovationsprozesse für nachhaltige Produkte und Produktnutzungen in der Internetökonomie. In: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Werkstatt Bericht Nr. 75. Berlin
  - Fischer, A. u. a. (Hrsg.) (1985): Jugendliche und Erwachsene '85: Generationen im Vergleich. 5 Bde. Opladen
  - Flaig, B. u. a. (1994): Alltagsästhetik und politische Kultur. Bonn
  - Flick, U. (2004): Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden
  - Frerichs, P. (1997): Klasse und Geschlecht. Wahlverwandtschaften und Interessen am Beispiel von Paaren. In: Reinhardt, S. u. a. (Hrsg.): Ein bisschen feministisch? Festschrift für Renate Wald zum 75. Geburtstag. Opladen, S. 147–157
  - Friemel, K. (2006): Wie es euch gefällt. In: McKinsey Wissen, H. 9, S. 44–48
  - Gieseke, W. (Hrsg.) (2000a): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Recklinghausen
  - Gieseke, W. (2000b): Programmplanung und Bildungsmanagement. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 242–252
  - Gieseke, W. (2003a): Programmplanungshandeln als Angleichungshandeln. Die realisierte Vernetzung in der Abstimmung von Angebot und Nachfrage. In: Dies. (2003b), S. 189–211
  - Gieseke, W. (Hrsg.) (2003b): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld
  - Gieseke, W. (2006): Programmforschung als Grundlage der Programmplanung unter flexiblen institutionellen Kontexten. In: Meisel, K./Schiersmann, Ch. (2006), S. 69–88
  - Gutjahr, G. (1988): Gruppendiskussion oder Exploration? In: planung & analyse, H. 5, S. 218–219
  - Haug, S./Zerger, F. (2006): Integrationskurse. Erste Erfahrungen und Erkenntnisse einer Teilnehmerbefragung. Nürnberg
  - Harney, K. u. a. (2001): Zahlungsbereitschaft. Zur empirischen Fundierung von Marketing- und Planungswissen in der Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung, H. 3, S. 127–130
  - Hartz, S./Meisel, K. (2004): Qualitätsmanagement. Bielefeld
  - Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.) (2002): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Bielefeld
  - Heuer, U. (2003): Programmplanungshandeln zwischen Bildungsmanagement und neuen Lernkulturen. In: Gieseke, W. (2003b), S. 161–188
  - Heß, A. (1997): Produktkliniken als Instrument der Marktforschung in der Automobilindustrie. URL: [www.competence-site.de/automobil.nsf/3768AE388E322C5DC1256947004CC229/\\$File/produktkliniken.pdf](http://www.competence-site.de/automobil.nsf/3768AE388E322C5DC1256947004CC229/$File/produktkliniken.pdf) (Stand: 19.09.2007)
  - von Hippel, A. (2007): Medienpädagogische Erwachsenenbildung. Eine Analyse von pädagogischem Auftrag, gesellschaftlichem Bedarf und Teilnehmendeninteressen (Schriftenreihe der Landesmedienanstalt Saarland 14). Saarbrücken
  - von Hippel, E. (1978): A Customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation. In: Research Policy, H. 3, S. 240–66

- von Hippel, E. (2002): Horizontal Innovation Networks. By and for users. MIT Sloan School of Management Working Paper No. 4366-02
- Höffer-Mehlmer, M. (2005): Programmplanung und -organisation. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen, S. 691–703
- Hopf, D. (2005): Zweisprachigkeit und Schulleistung bei Migrantenkindern. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. 2, S. 236–251
- Hradil, S. (1994): Soziale Ungleichheit in Deutschland. Opladen
- Kirchberg, V. (2004): Lebensstil und Rationalität als Erklärung des Museumsbesuchs. In: Kescses, R./Wagner, M. (Hrsg.): Angewandte Soziologie. Wiesbaden, S. 309–328
- Konsortium Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld
- Kress, U. (2000): Professionalisierung in der Erwachsenenbildung. In: Schwarz, B./Hanft, A. (Hrsg.): Weiterbildung der Weiterbildenden in Rheinland-Pfalz. Weinheim, S. 185–203
- Kuckartz, U. (1999): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken. Opladen
- Kuckartz, U. u. a. (2004): Qualitative Datenanalyse. Computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis. Wiesbaden
- Kuntz, B. (2005a): Aufmerksamkeit wecken – mehr nicht! Marketing per Prospekt. In: ManagerSeminare, H. 87, S. 32–38
- Kuntz, B. (2005b): Das Zusammenspiel. Marketing für Trainer. In: ManagerSeminare, H. 83, S. 48–52
- Künzel, K./Böse, G. (1995): Werbung für Weiterbildung. Motivationsstrategien für lebenslanges Lernen. Neuwied
- Kuwan, H. (2004): Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Anmerkungen zur derzeitigen Datenlage und zu zukünftigen Anforderungen. In: Baethge, M. u. a. (Hrsg.): Expertisen zu den konzeptionellen Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht. Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen (Reihe Bildungsreform 8). Bonn (BMBF), S. 197–222
- Lamnek, S. (1998): Gruppendiskussionen. Theorie und Praxis. Weinheim
- Lenz, W. (1998): Politische Bildung und politische Kultur. Herausforderungen – Konzepte – Erfahrungen. Bad Boll
- Loibl, S. (2003): Zur Konstruktion von Qualität in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld
- Macher, L. (2006): Angebotsevaluation im Kontext politischer Bildung. Milieuspezifische Innovation bei der Bundeszentrale für politische Bildung. München (LMU, unveröffentlichte Magisterarbeit)
- Manninen, J. (2006): Development of Participation Models. From single predicting elements to modern interpretation. In: ERDI (2006), S. 11–22
- Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim
- Mead, G.-H. (1934): Mind, Self and Society. Chicago
- Meisel, K. (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Baltmannsweiler
- Meisel, K. (2002): Qualität entwickeln, Weiterbildung gestalten. Bielefeld
- Meisel, K./Schiersmann, Ch. (Hrsg.) (2006): Zukunftsfeld Weiterbildung. Bielefeld
- Möller, K. (1988): Milieueinbindung und Milieuerosion als Sozialisationsprobleme. Zur Entwicklung neuer Sozialisationshorizonte und Sozialidentitäten. In: Zeitschrift für erziehungswissenschaftliche Forschung, H. 3–4, S. 115–144
- Möller, S. (2002): Marketing in der Weiterbildung. Bielefeld
- Neumann, P. (2004): Markt- und Werbepsychologie. Band 3: Marktforschung. Gräfenfing
- Nittel, D. (2000): Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld
- Nuissl, E./von Rein, A. (1994): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. In: Meisel, K. (Hrsg.), Marketing für Weiterbildung? Stuttgart, S. 165–180
- Pehl, K. u. a. (2006): Volkshochschulstatistik 2005. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/pehl06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/pehl06_01.pdf) (Stand: 19.09.2007)
- Reich, J./Tippelt, R. (2004): Didaktische Handlungsfelder im Kontext der Milieuforschung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 23–36.
- Reich, J. (2005): Soziale Milieus als Instrument des Zielgruppenmarketings. In: bildungsforschung, H. 2. URL: [www.bildungs-](http://www.bildungs-)

- forschung.org/Archiv/2005-01/milieus (Stand: 19.09.2007)
- von Rein, A./Sievers, C. (2005): Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen. Bielefeld
  - Reitz, G./Reichart, E. (2006): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2004. URL: [www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/reitz06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/reitz06_01.pdf) (Stand: 19.09.2007)
  - Robak, S. (2004): Management in Weiterbildungsinstitutionen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in unterschiedlichen Konstellationen. Hamburg
  - von Rosenstiel, L. (2003): Organisationspsychologie. Stuttgart
  - Salcher, E. (1995): Psychologische Marktforschung. Berlin
  - Sarges, W./Haerberlin, F. (1980): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover
  - Schäffter, O. (1995): Pädagogisch begleitete Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung. Perspektiven einer selbstreflektierten Fortbildungsdidaktik. In: von Küchler, F. (Hrsg.): Umbruch und Aufbruch. Frankfurt a. M., S. 160–187
  - Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster
  - Schmidt, M. (1998): Marketing in der Erwachsenenbildung. Auf der Suche. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 56–69
  - Schmidt, B./Tippelt, R. (2006): Bildungsberatung für Migrantinnen und Migranten. In: REPORT, H. 2, S. 32–42
  - Schöll, I. (1996): Weiterbildungsmarketing. Frankfurt a. M.
  - Schöll, I. (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. Bielefeld
  - Schulze, G. (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt a. M.
  - Schumacher, E. (2002): Die soziale Ungleichheit der Lehrer/innen. Oder: Gibt es eine Milieuspezifität pädagogischen Handelns? In: Mägdefrau, J./Schumacher, E. (Hrsg.): Pädagogik und soziale Ungleichheit. Aktuelle Beiträge – neue Herausforderungen. Bad Heilbrunn, S. 253–270
  - Siebert, H. (1982): Programmplanung als didaktisches Handeln. Baltmannsweiler
  - Siebert, H. (2000): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Neuwied
  - Siebert, H. (2006): Theorien für die Praxis. Bielefeld
  - Simon, H./von der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt a. M.
  - Sinus Sociovision (2003): Politische Bildung in jungen Lebenswelten. Qualitative Pilotstudie zu neuen Zielgruppen der Bundeszentrale für politische Bildung. Heidelberg
  - Sinus Sociovision (2005): Mosaic-Milieus. URL: [www.sinus-sociovision.de/Download/MOSAIC%20Milieus%202005.pdf](http://www.sinus-sociovision.de/Download/MOSAIC%20Milieus%202005.pdf) (Stand: 19.09.2007)
  - Skopos – Institut für Markt- und Kommunikationsforschung (2004): Onsite Befragung „www.bpb.de“. Im Auftrag der bpb. Köln
  - Steinrücke, M. (1996): Klassenspezifische Lebensstile und Geschlechterverhältnis. In: Schwenk, O. G. (Hrsg.): Lebensstile zwischen Sozialstrukturanalyse und Kulturwissenschaft, Opladen, S. 203–219
  - Tietgens, H. (1982): Angebotsplanung. In: Nuissl, E. (Hrsg.): Taschenbuch der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler, S. 122–144
  - Tippelt, R. (1986): Bildungsarbeit und Rollenuebernahme in der Demokratie aus der Sicht des Symbolischen Interaktionismus. In: Arnold, R./Kaltschmid, J. (Hrsg.): Erwachsenensozialisation und Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M., S. 48–72
  - Tippelt, R. (2005): Pädagogische Netzwerkarbeit und interorganisationales Kompetenzmanagement. Anmerkungen zur innovativen Praxis am Beispiel Lernende Regionen und Metropolen. In: Göhlich, M. u. a. (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 233–244
  - Tippelt, R. (2006): Adressaten und Adressatenforschung der Erwachsenenbildung. In: Meisel, K./Schiersmann, Ch. (2006), S. 41–52
  - Tippelt, R. u. a. (1996): Markt und integrative Weiterbildung. Zur Differenzierung von Weiterbildungsanbietern und Weiterbildungsinteressen. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn
  - Tippelt, R./von Hippel, A. (2007): Kompetenzförderung von ErwachsenenbildnerInnen im Bereich Teilnehmer-, Adressaten- und Milieuorientierung als Beitrag zur Professionalisierung in der Erwachsenenbildung. In: Heuer, U./Siebers, R. (Hrsg.): Weiterbildung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Festschrift für Wiltrud Gieseke. Münster, S. 118–129

- Tippelt, R./von Hippel, A. (2005a): Lebenslagen – Lebensphasen – Lebensstile. Entgrenzungen der Teilnehmerschaft. In: DIE, H. 1, S. 33–36.
- Tippelt, R./von Hippel, A. (2005b): Weiterbildung: Chancenausgleich und soziale Heterogenität. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. H. 37, S. 38–45
- Tippelt, R. u. a. (2003): Weiterbildung, Lebensstil und soziale Lage in einer Metropole. Studie zu Weiterbildungsverhalten und -interessen der Münchner Bevölkerung. Bonn
- Trommsdorf, V./Steinhoff, F. (2006): Innovationsmarketing. München
- Vester, M. u. a. (2001): Soziale Milieus und gesellschaftlicher Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Köln
- Weißenberger, C. (2003): Rezeption des betriebswirtschaftlichen Marketing in der Erwachsenenbildung. Eine Analyse. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/weissenberger03\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/weissenberger03_01.pdf) (Stand: 19.09.2007)
- Wildemann, H. (1998): Produktklinik. Wertgestaltung von Produkten und Prozessen. München
- Wippermann, C./de Magalhaes, I. (2006): Zielgruppen-Handbuch religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus® 2005. Eine qualitative Studie des Instituts Sinus Sociovision zur Unterstützung der publizistischen und pastoralen Arbeit der Katholischen Kirche in Deutschland im Auftrag der Medien-Dienstleistung GmbH und der Katholischen Sozialethischen Arbeitsstelle. München
- Wippermann, C. (2007): Migranten-Milieus in Deutschland. In: Navigator. Der Newsletter von Sinus-Sociovision. Ausgabe 2/2007
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung. URL: [www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm) (Stand: 19.09.2003)

---

# Anhang

---

# Casestudy 1: Volkshochschule Hamburg

Heiner Barz/Dajana Baum<sup>1</sup>

## 1. Kurzporträt der Volkshochschule Hamburg

Gegründet 1919 ist die Hamburger Volkshochschule die traditionsreichste und bekannteste öffentliche Weiterbildungseinrichtung der Freien und Hansestadt Hamburg für das Lernen Erwachsener.

Seit 1990 ist die Volkshochschule aus der zuständigen Behörde ausgegliedert und in einen selbstständigen Landesbetrieb umgewandelt, dessen Arbeit ökonomischen Prinzipien verpflichtet ist. Die VHS Hamburg organisiert sich heute in sechs regionalen Einheiten (West, Mitte, Nord, Ost, Bergedorf/Billstedt, Harburg/Finkenwerder) in den Hamburger Stadtgebieten. Die regionalen Zentren sind zuständig für die Realisierung eines bürger-nahen Regionalangebotes, welches zentral in den Abteilungen Programmqualität/Programmplanung und Vertrieb/Marketing entwickelt, geplant und beworben wird. Als großstädtische Volkshochschule im Stadtstaat Hamburg bietet sie dezentral an, steuert aber zentral.

Die Hamburger Volkshochschule beschäftigte im Jahr 2004 auf 115 Stellen ca. 200 Mitarbeitende und arbeitet mit über 1.300 freien Kursleitern. Das reguläre Angebot von über 7.000 Kursen, an dem jährlich ca. 80.000 Menschen teilnehmen, erstreckt sich über die Fachbereiche Sprachen, Kultur, Gesundheit, Politik und Beruf sowie Grundbildung.

Vor dem Hintergrund von Einsparverpflichtungen als Beitrag zur Konsolidierung des Hamburger

Haushaltes hatte die VHS Hamburg im Jahr 2005 im Rahmen eines tief greifenden Umstrukturierungsprozesses (Zentralisierung der Programmplanung und verstärkte Verzahnung der einzelnen Abteilungen) mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Fast 40 Prozent des 2004 an der VHS fest angestellten Personals und über die Hälfte der Mitglieder aus der Programmentwicklung sind heute in ihrer Funktion zu Projektbeginn im September 2004 nicht mehr vertreten oder arbeiten nicht mehr an der VHS. Die Projektzusammenarbeit mit der VHS Hamburg, die zwischenzeitlich durch die energiebindenden und verbleibverunsichernden Strukturveränderungen auf der Kippe stand, hat v. a. durch den klaren Zuspruch der neuen Geschäftsführung frischen Wind bzw. Aufschwung bekommen.

## 2. Definition des Innovationsfokus

Die Hamburger Volkshochschule gehört zu den Weiterbildungseinrichtungen, die sich bereits früh für den Milieuansatz interessierten. Bereits Mitte der 1990er Jahre datieren erste Auseinandersetzungen mit der Relevanz des Milieu-Ansatzes des SINUS-Instituts für die Praxis des Bildungsmarketings an der Hamburger Volkshochschule (vgl. Camerer 1997, S. 256).

Die angestrebten Innovationsziele der VHS Hamburg lagen vorrangig aufgrund der Größe des Mitarbeiterpotenziales und seiner wirtschaftlichen Bedeutung im Programmbereich Fremdsprachen. Dieser ist vom Umfang her (Kurse, Stunden, Teilnehmer und Erträge) der größte Angebotsbereich,

<sup>1</sup> Unter Mitarbeit von Katharina Eichelberg

trägt wesentlich zum Profil der Einrichtung bei (mit einer Angebotspalette von 26 Sprachen das größte Sprachenportfolio für Erwachsene in Norddeutschland) und erlaubt in der Differenziertheit vor allem der größeren Sprachen (Englisch, Spanisch, Französisch, Italienisch) eine Planung unter milieuspezifischer Perspektive. Diese ist lt. einem internen Papier für die VHS Hamburg auch deshalb interessant, weil im Sprachenbereich in Hamburg einerseits eine große Konkurrenz am Weiterbildungsmarkt besteht und weil die VHS Hamburg andererseits eine Veränderung von Nachfrageverhalten und Teilnehmerbedürfnissen beobachtet, auf die sie sehr gezielt reagieren muss.

Im Kick-off-Workshop am 21.09.2004 wurde entschieden, sich innerhalb des fokussierten Themenbereiches Sprachen ganz konkret auf zwei der größten Sprachen – nämlich Englisch und Spanisch – zu konzentrieren.

Im Fachbereich Spanisch sollte das Augenmerk auf das Milieu der Experimentalisten gelegt werden, da diese bislang eher VHS-ferne, aber junge und spracheninteressierte Zielgruppe ein gewisses Potenzial versprach und gleichzeitig auch erreichbar erschienen.

Im Fachbereich Englisch legte das Innovationsteam seinen Innovationsfokus auf das neu definierte bzw. selbst identifizierte Milieu der „Postsozialistischen Performer“. Die VHS Hamburg hat in den Anfängerkursen des Bereichs Englisch im Laufe der vergangenen Jahre einen Rückgang der Teilnehmerzahlen bei gleichzeitiger Veränderung des Teilnehmerprofils festgestellt. Auffällig ist vor allem die große Zahl an jungen und leistungsorientierten Osteuropäern (z. B. Polen), die in ihrem Heimatland kein Englisch gelernt haben und dies in Hamburg nachholen wollen. Aus den Beobachtungen der regionalen hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter, der Kursleiter und Einstufungsberater heraus entstand als Arbeitshypothese die neue Zielgruppe der Postsozialistischen Performer, die aufgrund ihres soziokulturellen und bildungsbiographischen Hintergrundes andere Erwartungen und Anforderungen an einen Englisch-Anfängerkurs stellt (sehr kognitiv orientierter Unterricht, schneller Kursfortschritt) als die bisherigen Teilnehmergruppen im Kurssystem Englisch.

### 3. Aufbereitung des Milieuwissens

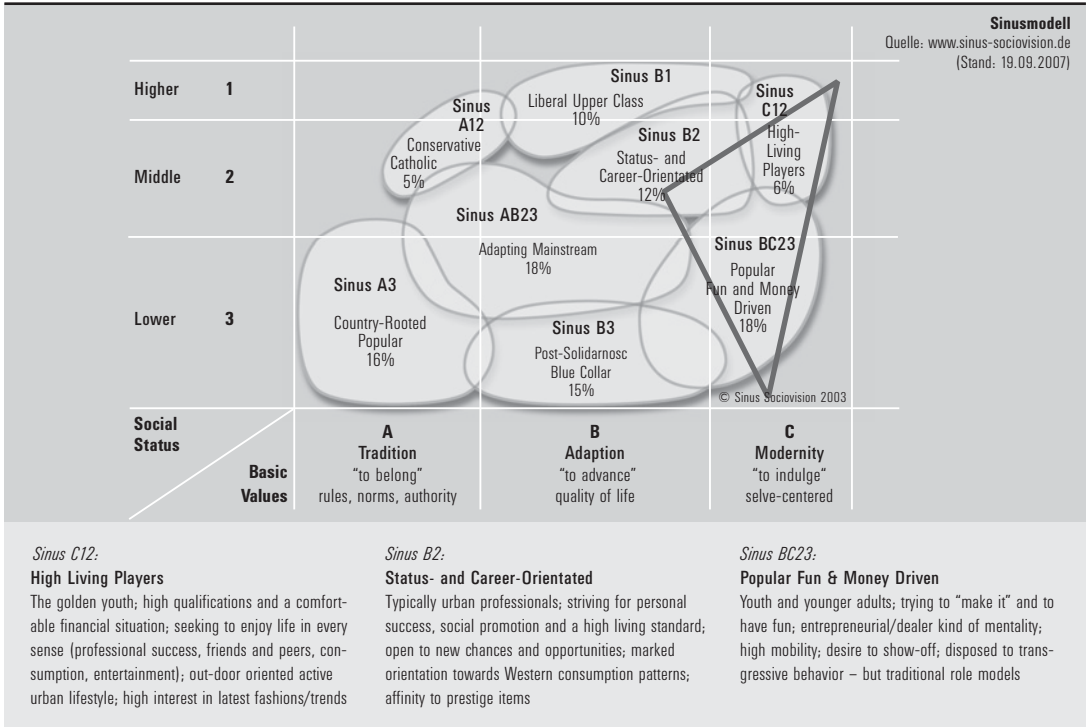
Die zielgruppenbezogene Datenaufbereitung gestaltete sich in Hamburg schwieriger als bei anderen Projektpartnern, denn die vom Innovationsteam im Bereich Englisch definierte Teilnehmergruppe der zugezogenen Osteuropäer ließ sich durch das auf die bundesdeutsche Bevölkerung bezogene Milieumodell nicht abbilden. Da ein Großteil der fokussierten Teilnehmer aus Polen zu stammen schien, wurde auch die polnische Milieulandkarte (vgl. Abbildung 1) zur Charakterisierung herangezogen.

Natürlich können die Hinweise aus der Milieubeschreibung des Herkunftslandes nur grobe Anhaltspunkte für die Konzeption spezifischer Kursangebote liefern. Bei den Adressaten polnischer Herkunft dürfte es sich am ehesten um Angehörige der jungen, modernen Milieus der „High Living Players“, der „Status- and Career-Orientated“ und der „Popular Fun & Money Driven“ handeln.<sup>2</sup> Die größten Übereinstimmungen der von der VHS Hamburg neu identifizierten Teilnehmergruppe mit den deutschen Sinus-Milieus wurden mit den Modernen Performern ausgemacht, die damit als Bezugsmilieu für die *Postsozialistischen Performer* dienen.

Das Milieu der Modernen Performer zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Affinität zu Sprachkursen aus. Die Erwartungen und Ansprüche an einen Kurs sind hoch, allerdings sind die Milieugehörigen auch bereit, einen höheren Preis für eine Veranstaltung zu bezahlen, wenn diese erfüllt werden. Hoher persönlicher Wissensgewinn verbunden mit einer beruflichen Verwertbarkeit des Gelernten stellen für Moderne Performer ebenso wichtige Kurskriterien dar wie ein hoch qualifizierter, anerkannter Dozent, ein komfortables Ambiente und eine kleine, leistungshomogene Teilnehmergruppe. Die Ansprüche der Postsozialistischen Performer wurden als demgegenüber deutlich moderater eingeschätzt: Aufgrund eingeschränkter finanzieller Ressourcen und bisherigen Bildungserfahrungen spielt für die Kursauswahl in dieser Gruppe ein niedriger Preis eine ausschlaggebende Rolle, der durchaus auch mit Komfortabstrichen (Schulklassenatmosphäre und -ausstattung werden toleriert) verbunden

2 Nach Abschluss der Evaluation kann vermutet werden, dass ein Schwerpunkt im Milieu Sinus BC 23 „Popular Fun & Money Driven“ liegt.

Abbildung 1:  
Sinus-Milieus in Polen



sein darf. In Bezug auf die zeitlichen Rahmenbedingungen sowie die methodisch-didaktische Unterrichtsgestaltung wurden die Präferenzen des deutschen Milieus der Modernen Performer als übertragbar eingestuft. Gewünscht wird ein regelmäßig stattfindender Sprachkurs mit einem hohen Lerntempo und regelmäßigen Erfolgs(selbst-)kontrollen. Der Unterricht sollte in der Zielsprache stattfinden und sich durch einen hohen Sprechanteil (Handlungsorientierung) sowie einen vielseitigen Medien- und Methodeneinsatz auszeichnen. Sehr gut angenommen werden in beiden Milieus Materialien zum selbstgesteuerten Lernen zu Hause (z. B. Audio-CDs, CD-ROMs). Im Bereich Weiterbildungsmarketing wurden die Ansprüche der Postsozialisten Performer im Vergleich zur Bezugsgruppe ebenfalls als moderater eingeschätzt (keine gesteigerte Wertschätzung exklusiver und individueller Ansprache), die durchaus klassische Distributionswege (z. B. persönliches Aufsuchen der VHS-Beratung) und Werbemittel (z. B. Programmhefte) nutzen.

*Experimentalisten* zeichnen sich durch ein gesteigertes Interesse an fremden Kulturen und Sprachen aus und beteiligen sich dementsprechend stark an Sprachkursen (gerne auch exotische Kurse wie Japanisch, Russisch, Schwedisch). Ausschlaggebend für den Kursbesuch ist fast ausschließlich das persönliche Interesse – Zertifikate oder Karrierestrategien spielen kaum eine Rolle. Dieses mobile und freizeitaktive Milieu präferiert Intensivkurse über kurze Zeitspannen (ca. sechs Wochen), die sich durch ein hohes Lerntempo und eine stark fachliche Ausrichtung auszeichnen. Trotz der milieutypischen Aufgeschlossenheit gegenüber innovativen Methoden und modernen Medien werden bei Sprachkursen neben einem hohen Sprechanteil v. a. Bücher, Tafel und der Einsatz von Audiomedien sowie Frontalunterricht z. B. bei Grammatiksequenzen gewünscht (alternative Lernformen wie Gruppenarbeiten und Rollenspiele aufgrund ihrer Zeitintensität erst in Fortgeschrittenenkursen). Ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl eines Sprachkurses ist für Experimentalisten vor allem der muttersprachliche Dozent (Stichwort Authentizität), der neben fachlicher Kompetenz v. a.



Persönlichkeit und Ausstrahlung mitbringen sollte. Daneben wird Wert auf eine altershomogene Gruppenzusammensetzung sowie die Identität von Unterrichts- und Zielsprache gelegt. Da viele der häufig sehr jungen Milieugehörigen noch über kein eigenes Einkommen verfügen, wählen sie einen Kurs nicht zuletzt sehr preisbewusst aus.

Weil bei der Wahl des Innovationsfokus der VHS Hamburg auch die Konkurrenzsituation im Sprachenbereich eine Rolle spielte (s. o.), wurde vom Düsseldorfer Universitätsteam eine Analyse des Konkurrenzumfeldes angefertigt. Wichtige Parameter für die Verortung der VHS Hamburg und ihrer Konkurrenz im Sprachenbereich sind im Folgenden dargestellt (vgl. Übersicht 1 und Abbildung 2).

### Übersicht 1:

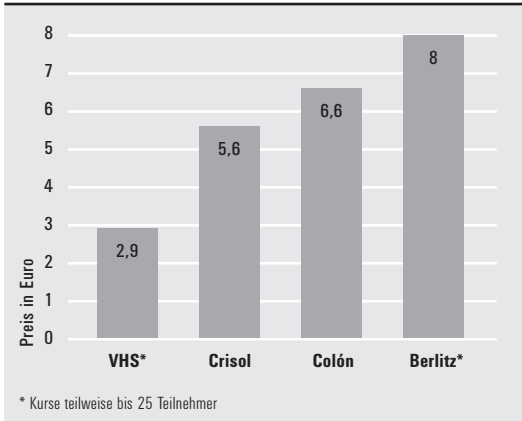
#### Die Hamburger Volkshochschule und ihre Konkurrenten im Überblick

	Hamburger Volkshochschule	Colón Language Center	Crisol	Berlitz	Prolinguis Der Sprachenclub e. V.	Wall Street Institute
<b>Angebotsumfang</b>	27 Sprachen	18 Sprachen	Spanisch/Portugiesisch	50 Sprachen (weltweit)	15 Sprachen	Englisch
<b>Gruppengrößen</b>	8–10; Großgruppen	1; 2; 3–5; 6–10; 6–12	1; 2; 4–6; 7–10	1; 2–3; 4–5; 7–10	max. 15	2–3 (max. 5); 4–6 (max. 8)
<b>Kursformen bzw. -komponenten</b>	Abendkurse, Intensivkurse, Wochenend-Kurse, Bildungsurlaub	Abendkurse, Intensivkurse, Bildungsurlaub, Sprachreisen	Abendkurse, Intensivkurse, Super-Intensivkurse, Intensiv-Wochenend-Kurse	Abendkurse, Crashkurse, „Total Immersion“, „Berlitz Study Abroad“, Onlinekurse, Sprachreisen	Abendkurse	„Studycenter“, „Encounter“, „Fluency Classes“, „Social Club“
<b>Besondere Angebote bzw. Angebote für spezielle Gruppen</b>	Ältere	Beruf. Aus- und Weiterbildung, Firmenservice	Kinder, Mütter, Senioren, Firmen	Kinder und Jugendliche, Firmen, berufl. Aus- u. Weiterbildung, Interkult. Trainings		
<b>Kurszeiten</b>	Mo–Fr 9–21 Uhr + Wochenend-Kurse	Mo–Fr 18–21 Uhr	Mo–Do 18–21:30 Uhr	Mo–Fr 9:30–21:30 Uhr + Wochenend-Kurse	Mo–Fr 16–21:30 Uhr	Mo–Fr 9–21 Uhr, Sa 9–17 Uhr
<b>Schwierigkeitsniveaus</b>	5	6	4	8–10	6–8	6
<b>Dozenten</b>	gemischt	Muttersprachler	Muttersprachler	Muttersprachler	Muttersprachler (i. d. R.)	Muttersprachler
<b>Preisspanne pro Stunde</b>	2,85–7 Euro	5–30 Euro	5,50–26 Euro	8–60 Euro	5,30 Euro*	8–18 Euro
<b>Werbung</b>	Programmheft, Internet	Infoblätter, Internet	Internet	Hochglanzflyer, Plakate, Internet	Infoblatt, Internet	Hochglanzflyer, Plakate in ÖPNV, Internet
<b>sonstiges</b>	Vereinzelt Kinderbetreuung	-	Studentensprachkurse (Kooperation mit Uni)	Abiturvorbereitung	Partyprogramm, Restaurant	Social Club

\* beim Besuch eines Kurses pro Woche

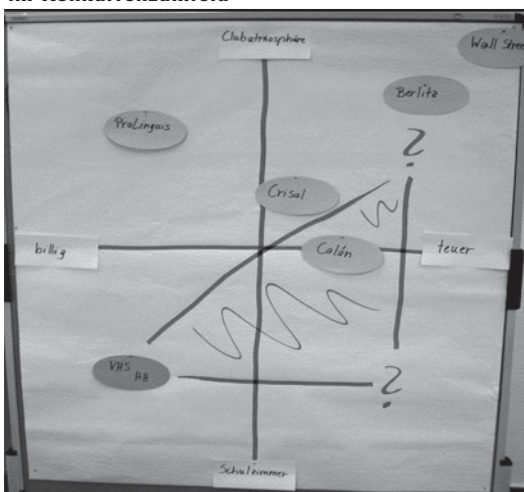
Stand: 10/2004

Abbildung 2:  
**Durchschnittliche Teilnahmegebühr pro Stunde (Großgruppen bis zwölf Teilnehmer)<sup>3</sup>**



Die VHS Hamburg kennzeichnet im Vergleich zu konkurrierenden Anbietern eine breite Angebotspalette zu günstigen Preisen bei allerdings gleichzeitig größeren Teilnehmergruppen und häufig nicht-muttersprachlichen Dozenten. Im Sinne ihres öffentlichen Auftrags und des eigenen Selbstverständnisses bzw. Anspruchs positioniert sie sich im Niedrig-Preis-Segment „mit Schulzimmerambiente“ (s. Abbildung 3). Mit der

Abbildung 3:  
**Selbstpositionierung der VHS Hamburg im Konkurrenzumfeld**



Beteiligung am Projekt „ImZiel“ strebt die VHS Hamburg nicht die Veränderung dieser Marktposition, sondern die Neugruppierung bzw. Ausweitung des Produktsortiments an, um Marktanteile in verschiedenen Segmenten (speziell: Moderne Performer, Experimentalisten) hinzuzugewinnen bzw. auszubauen.

#### 4. Prozess der Angebotsentwicklung und -optimierung

Für die Zielgruppe der Postsozialistischen Performer entstand ein auf 14 Wochen angelegter Englisch-Anfängerkurs, der sich durch ein hohes Lerntempo, den Kursschwerpunkt des freien Sprechens, regelmäßige Lern(erfolgs)kontrollen und eine Zertifikatsabschlussmöglichkeit auszeichnet (s. Ankündigungstext aus dem Gesamtkatalog unten). Die bilinguale Kursleiterin setzte für diesen Kurs erstmals ein neues Lehrwerkspaket (Buch, Workbook, Audio-CD und CD-ROM) ein. Die Kursgebühr entspricht mit etwa 3,10 Euro pro Unterrichtsstunde dem Standard der VHS Hamburg in diesem Bereich.

##### Englisch für Schnellstarter 1 Englisch A1 Eingangsstufe 1 Quickstart 1 Englisch A1 Eingangsstufe 1

Sie kommen aus einem osteuropäischen Land, arbeiten oder studieren in Hamburg. Sie haben schon andere Sprachen erlernt und möchten sich jetzt Englisch zuwenden.

In diesem Kurs werden Sie in sehr schnellem Tempo, strukturiert und zielgerichtet die Sprache lernen. Zusätzlich benötigen Sie Zeit, sich zu Hause intensiv vor- und nachzubereiten. Der Schwerpunkt im Kurs ist das freie Sprechen. Eine Lernkontrolle im Rahmen des *The European Language Certificate in English A1 – START* kann am Ende der Stufe A1 abgelegt werden (Kosten und Informationen bei Ihrer Kursleitung).

Ein spezieller Wochenendkurs zum Thema „Aussprache“ kann bei Bedarf organisiert werden.

Umfang: 14 Termine/42 UStd  
 Mi 19.10. bis Mi 25.01. je 18:30 bis 21:00 Uhr,  
 Sa 19.11. 10:00 bis 13:15 Uhr  
 Preis: 130,00 Euro

3 Der Sprachenclub Prolinguis und das Wall Street Institute sind in dieser Darstellung nicht mit aufgeführt, da sie ihren Teilnehmern einen Monatsbeitrag berechnen, für den die Kursangebote beliebig genutzt werden können.

Die Zielsetzung des knapp sechswöchigen Spanischkurses für Experimentalisten war es, seine Teilnehmer in einem raschen Tempo sowohl sprachlich als auch kulturell auf einen längeren Aufenthalt in Lateinamerika vorzubereiten. Dafür vermittelte die muttersprachliche Dozentin an sechs Abendterminen unter der Woche und zwei umfangreicheren Sonntagsterminen neben Sprachkenntnissen vielfältige landeskundliche Informationen aus verschiedenen lateinamerikanischen Ländern (s. Ankündigungstext). Einen Spanischkurs mit einem derartigen thematischen Schwerpunkt hatte es an der VHS Hamburg bis dato nicht gegeben. Von der ursprünglichen Planung, den Kurs etwas teurer als normal anzubieten,<sup>4</sup> abweichend, liegt die Kursgebühr mit 3,54 Euro pro Unterrichtsstunde im gängigen VHS-Rahmen.

### **Ché, Salsa, Regenwald? Lateinamerika von innen Spanisch A1 Eingangsstufe 1**

Praktikum, Austausch oder soziales Jahr in Lateinamerika? Oder einfach nur herumreisen auf dem riesigen Kontinent?

Ohne Spanisch nicht möglich!

In diesem Kurs werdet Ihr sprachlich auf einen längeren Aufenthalt in Lateinamerika vorbereitet. Ein hohes Lerntempo verlangt Eure intensive Mitarbeit. Mit Eurer aus Lateinamerika stammenden Kursleiterin erarbeitet Ihr zusätzlich Wissenswertes zu Politik, Kunst, Musik etc. und macht Euch vertraut mit Besonderheiten der lateinamerikanischen Kultur.

Im Kurs gibt es wichtige Infos, wie man sich vor Ort gut zurechtfindet; die richtigen Adressen im Internet werden u. a. Eure Quellen sein. Über Chats können Kontakte im Voraus angebahnt werden. Adelante!

Umfang: 8 Termine/28 UStd  
So 22.01. bis Mi 01.03.; Mi 18:30 bis 21:00 Uhr, So 22.01. und 05.02. 14:00 bis 18:30 Uhr

Preis: 99,00 Euro

In regelmäßiger Rücksprache mit dem Universitätsteam und vor allem aufgrund der Rückmeldungen aus den beiden Produktkliniken wurden beide Kursangebote mehrfach überarbeitet und optimiert. So verzichtete man bspw. im Titel des Spanischkurses für Experimentalisten auf den Begriff „Ché“: Das anvisierte Milieu empfand die Nutzung des Namens Ché Guevaras zu Werbezwecken als abstoßend. Als ebenfalls unerwünscht stellte sich die geplante intensive, im Unterricht angeleitete Internetrecherche nach landeskundlichen Informationen heraus, da die ohnehin internetaffine und -aktive Zielgruppe der Experimentalisten diese im Unterricht als unnötige Zeitverschwendung empfand.

Zur Optimierung des Englischkurses wurde auf die explizite Adressierung für Osteuropäer verzichtet, da sie von der Zielgruppe als abschreckend und diskriminierend empfunden wurde. Ein weiterer Kritikpunkt war das mit 18 bis 30 Jahren als zu jung angesehene Alter in der Zielgruppendefinition des Kurses. Da Englisch für junge Osteuropäer mittlerweile zur schulischen Grundbildung im jeweiligen Heimatland gehört, werden diese in Hamburg kaum einen Anfängerkurs besuchen. Potentielle Teilnehmer wurden als älter eingeschätzt.

## **5. Werbemaßnahmen**

Über die herkömmlichen Distributionswege der VHS Hamburg (Gesamtkatalog, Regionalprogramm, Internetauftritt, halbjährlich erscheinende Beilage Hamburger Abendblatt) hinaus, wurden für beide Kursangebote Sonderwerbemittel eingesetzt.

Für den Spanischkurs wurde eine Werbepostkarte<sup>5</sup> (s. Abbildung 4) entwickelt, die vor allem in Szenekneipen und -geschäften sowie Kulturinstitutionen auslag. Die Werbepostkarte war im Vorfeld des Kurses keinem der Teilnehmer bekannt. Nach der Vorlage im Kurs fiel ihre Bewertung aber insgesamt recht positiv aus. Besonders gut bewertet wurden der Kurstitel sowie Format und Material der Postkarte. Insgesamt wurde die

4 Das Innovationsteam der VHS ging bei der ersten Planung davon aus, dass die Eltern kursinteressierter Schüler vermutlich die Kosten für den mit zwölf bis 15 Teilnehmern kleiner als üblich konzipierten und daher leicht teureren Kurs übernehmen würden. In der Produktklinik wurde diese Hypothese von der anvisierten Zielgruppe allerdings heftig dementiert, woraufhin der Preis nach unten korrigiert wurde.

5 Der Einsatz dieses Sonderwerbemittels wird derzeit in einer externen Diplomarbeit der Hamburger Bundeswehruniversität evaluiert.

Abbildung 4:  
**Werbepostkarte Spanischkurs**



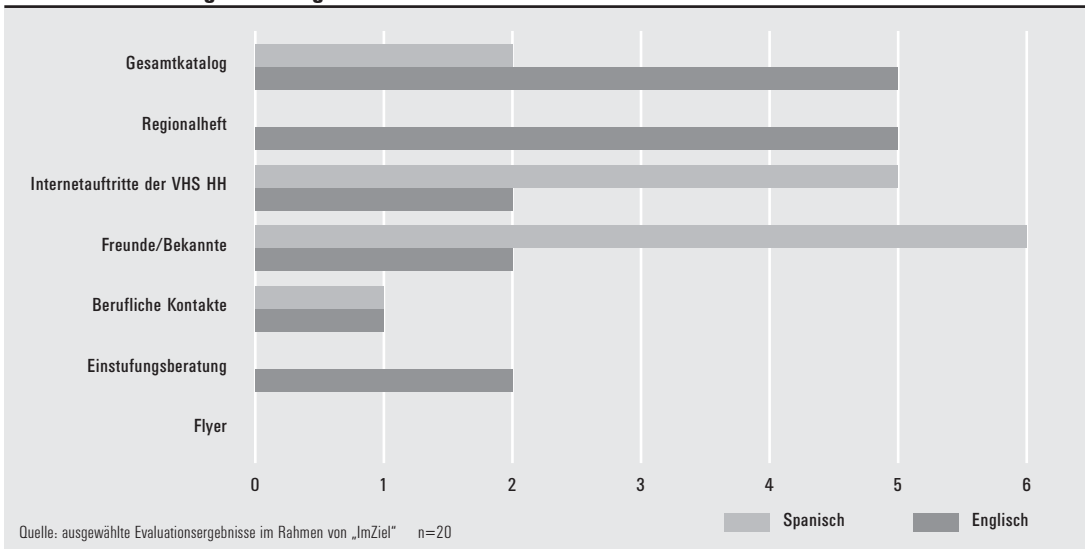
Abbildung 5:  
**Russische Anzeige für Englischkurs**



Postkarte als kursangemessenes und zur VHS passendes Werbemittel angesehen. Die Mehrheit der Teilnehmer ist über Freunde, Bekannte und/oder Verwandte auf die Veranstaltung aufmerksam geworden. Erwartungsgemäß ist Mundpropaganda für die Kursklientel ein wichtiger Faktor. Als zweite, fast ebenso wichtige Informationsquelle für den Kurs lässt sich der Internetauftritt der Volkshochschule ausmachen (vgl. Abbildung 6).

Der Englischkurs wurde gesondert durch eine Anzeige in einer russischen Zeitung (s. Abbildung 5) beworben.<sup>6</sup> Auf den evaluierten Englischkurs sind die Teilnehmer vor allem über das Programmheft (Gesamtkatalog und Regionalprogramm), einige auch durch die Einstufungsberatung der VHS Hamburg aufmerksam geworden (s. Abbildung 6).

Abbildung 6:  
**Genutzte Werbeträger im Vergleich**



6 Da es sich hierbei um einen identischen aber zeitlich späteren Kurs handelt (geplanter Beginn des in der Anzeige beworbenen Kurses: 16.02.2006), konnte dieses Werbemittel innerhalb des Projektes „ImZiel“ nicht evaluiert werden.

## 6. Durchführung und Evaluation

Die Durchführung beider Kurse (Englisch: 19.10.2005–01.02.2006; Spanisch: 22.01.–01.03.2006) wurde vom Universitätsteam mit Unterstützung der VHS Hamburg prozessbegleitend evaluiert. Um dabei möglichst umfassende Aussagen treffen zu können, wurden verschiedene quantitative und qualitative Methoden (Teilnehmerfragebögen, teilnehmende Beobachtung, Teilnehmer-Blitzlichtbefragung, Dozenteninterviews, telefonische problemzentrierte Teilnehmerinterviews einschließlich Lebensweltextploration bzw. Milieudiagnose) zu unterschiedlichen Kurszeitpunkten eingesetzt.

Die Resonanz auf beide Kurse war sehr gut. Der Englischkurs war mit 21 Teilnehmern ausgebucht und die Dozentin beschrieb die Gruppenzusammensetzung als außergewöhnlich. Die Teilnehmer waren auffallend jung (zwischen 17 und 40 Jahren; schwerpunktmäßig Anfang/Mitte 30) und ungewöhnlich viele stammten aus einem osteuropäischen Land (zwölf Osteuropäer aus Polen, Russland, Lettland, Ukraine, Tadschikistan, Kasachstan). Als zentrale Auswahlkriterien nannten die Teilnehmer das hohe Lerntempo sowie den hohen Sprechanteil. Die Teilnehmer waren mit dem Kurs ausnahmslos zufrieden. Als besonders positive Kurseigenschaften wurden v. a. die Dozentin (wurde als sehr nett, einfühlsam und motivierend erlebt) sowie das angenehme Kursklima genannt, das auch auf das relativ niedrige Durchschnittsalter der Teilnehmergruppe zurückgeführt wurde. Die Mehrheit der Teilnehmer meldete sich bereits sehr früh für den Folgekurs an.

Die Mehrheit der Teilnehmer des Spanischkurses bewegte sich zwischen 25 und 35 Jahren und plante einen kürzeren oder längeren Aufenthalt in Lateinamerika. In den telefonischen Interviews konnten – bis auf eine Ausnahme (begleitende Mutter einer Teilnehmerin) – alle Teilnehmer dem Milieu der Experimentalisten zugeordnet werden. Als besonders ansprechende Kurskomponenten wurden von den Teilnehmern die Spezialisierung auf Lateinamerika sowie der schnelle und intensive Kursfortschritt (hohes Lerntempo und kurze Kursdauer waren für die Mehrheit der Teilnehmer wichtiges Kursauswahlkriterium) genannt. Daneben waren der günstige Preis (für die Wahl der VHS als Kursveranstalter spielten neben dem Bekanntheitsgrad der VHS vor allem die relativ ge-

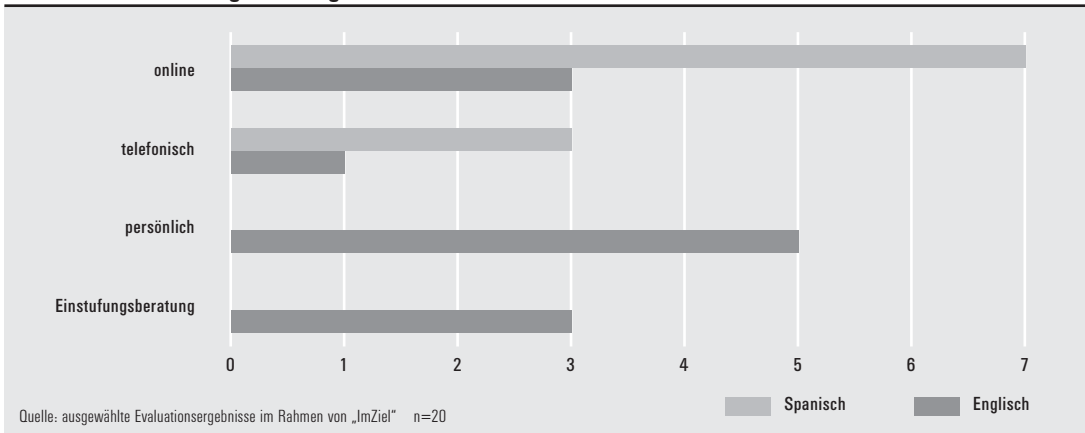
ringen Kosten eine Rolle) sowie die muttersprachlichen Dozentinnen besonders attraktiv. Aufgrund organisatorischer Schwierigkeiten wurde der Spanischkurs nacheinander von zwei Dozentinnen durchgeführt. Obwohl die ersten Reaktionen der Teilnehmer auf den Dozentinnenwechsel eher kritisch waren (Zeitfrage bei einem sechswöchigen Intensivkurs als milieutypische Argumentation), wurde er insgesamt als positiv erlebt (inhaltliche Bereicherung durch unterschiedliche Herkunftsländer der Dozentinnen). Alle Teilnehmer hätten an einem Folgekurs sehr gerne teilgenommen, da die VHS Hamburg aber aufgrund eines Mangels an geeigneten Kursleitern und Räumlichkeiten keinen Anschlusskurs am selben Wochentag organisieren konnte, kam dieser nicht zustande, wofür die Teilnehmer verärgert waren.

Die Diskrepanz zwischen Leistungsorientierung bzw. Einstellung und Verhalten der Zielgruppe wurde als überraschendes Evaluationsergebnis des Spanischkurses für Experimentalisten bewertet. Eine intensive Vor- und Nachbereitung des Unterrichts wurde häufig nicht betrieben, obwohl die Teilnehmer an einem hohen Unterrichtstempo und schnellem Wissenszuwachs interessiert waren. Außerdem waren die VHS-internen Schwierigkeiten bei der Organisation des Folgekurses (keine geeigneten Räume zur freien Verfügung, fehlender Pool an lateinamerikanischen Kursleitern) vom Innovationsteam in dieser Form nicht erwartet worden.

Neben erwartbaren Ergebnissen erbrachte die Evaluation des Englischkurses für Postsozialistische Performer auch einige erstaunliche Befunde: Das Teilnahmemotiv der beruflichen Verwertbarkeit war ursprünglich als für die Zielgruppe besonders wichtig eingeschätzt worden. Es wurde von den Teilnehmern zwar genannt – stand jedoch offensichtlich nicht Vordergrund. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass viele Osteuropäer in Deutschland vermutlich in unterqualifizierten Jobs bzw. solchen, in denen sie kein Englisch benötigen, beschäftigt sind.

Obwohl für beide Zielgruppen der Person des Dozenten eine besonders wichtige Rolle zugeschrieben wird, fallen im Vergleich der beiden Angebote und Evaluationsergebnisse die zielgruppenunterschiedlichen Ansprüche an die Lehrerpersönlichkeit auf (Unterstützung und Empathie durch eine Lehrer-„Autorität“ bei den Englischkursteil-

Abbildung 7:

**Genutzte Anmeldewege im Vergleich**

nehmern mit Migrationshintergrund vs. sachliche Vermittlung durch einen „Kumpeltyp“ nach dem Motto „Lernen unter Gleichen“ bei den Experimentalisten).

Die Evaluationsergebnisse zeigen auch sehr deutlich, wie unterschiedlich die Anforderungen an eine erfolgreiche Ansprache beider Zielgruppen sind. Während die Experimentalisten erwartungsgemäß vor allem das Internet für ihre Kursrecherche heranzogen, wählten die Postsozialisten Performer den eher traditionellen Weg über Programmhefte oder den persönlichen Kontakt (telefonisch, Einstufungsberatung) zur VHS Hamburg (s. Abbildung 7).

## 7. Transfer- und Verstetigungsmaßnahmen

Die VHS Hamburg hat auf verschiedenen Ebenen (Sensibilisierung, Tool-Lernen, Marketingmaßnahmen, Dozentenfortbildung, Systemebene, Networking) konkrete Aktivitäten zur erfolgreichen und dauerhaften Verstetigung des Milieumarketings durchgeführt bzw. geplant.

Um den Ansatz des Milieumarketings über das Innovationsteam hinaus bekannt zu machen, wurden programmereichsübergreifend verschiedene Informations- und Fortbildungsveranstaltungen (Zielgruppen: Pädagogische Mitarbeiter, Kursleiter, Verwaltungs- und Anmeldepersonal) durchgeführt oder geplant. Darüber hinaus

wurden VHS-Gremien und Veranstaltungen (z. B. Innovationstag) sowie überregionale Konferenzen und Tagungen (z. B. „Languages Integrate – Sprachen integrieren“ Sprachenkonferenz 2005 in Bonn, EXPO Sprachen 2006 in Bremerhaven) zur Verbreitung genutzt.

In der gemeinsamen Projektarbeit sind neue bzw. erweiterte/differenzierte Instrumente für die Programmplanung und Angebotsentwicklung entstanden (Evaluationstools, Marketingmaster, Produktlabor), die von der VHS Hamburg auch zukünftig systematisch eingesetzt und ausgebaut werden sollen. Darüber hinaus sollen auch für andere VHS-Bereiche praktische Orientierungshilfen für den Umgang mit sozialen Milieus entwickelt werden (Checklisten für die Kursleiterauswahl und das Beschwerdemanagement). Ebenfalls geplant ist die milieuspezifische Analyse und Überarbeitung bestehender Angebotstexte und Werbemittel.

Auch in Erweiterung des Projektzusammenhangs wurden bzw. werden Kooperationen angebahnt, wie z. B. mit der Universität der Bundeswehr, Hamburg, mit der Werbe- und Grafikerausbildung der THK Hamburg oder mit der Lernenden Region Hamburg.

Insgesamt weisen gerade die jüngsten Aktivitäten des Innovationsteams darauf hin, dass das Milieumarketing auch nach Abschluss des Projektes einen nachhaltigen Effekt auf die Programmplanungspraxis der VHS Hamburg haben wird: In einem internen Workshop am 05.04.2005 wurde

beschlossen, den Ansatz des Milieumarketings verstärkt in allen Bereichen der VHS Hamburg zu integrieren und ihn damit zu einem festen Bestandteil der Programmqualität zu machen.

## 8. Fazit und Bewertung aus Sicht der Institution

Beide exemplarisch entwickelten Kursangebote kann die Hamburger VHS als Erfolg verbuchen. Der Spanischkurs für Experimentalisten hat im Hinblick auf seine Milieupassung eine besondere Treffsicherheit gezeigt und auch die Arbeitshypothese des Milieus der Postsozialistischen Performer hat sich als äußerst konstruktiv erwiesen. Gleichzeitig wurden die unterschiedlichen Anforderungsprofile beider Milieus praktisch verdeutlicht. In Zeiten knapper Ressourcen und notwendiger Standardisierung muss sich eine milieuspezifische Differenzierung des VHS-Programms vor allem auf die exemplarische Etablierung von Einzelprodukten beziehen, die dann zu Regelangeboten werden und die bisherige Programmpalette als neue Standardkurse ergänzen. Um auch zukünftig Zielgruppen besser zu erreichen, wird die VHS Hamburg in der selbstständigen Weiterarbeit nach Beendigung des „ImZiel“-Projektes vor allem bestehende Angebote in Details variieren.

In den unbeständigen Zeiten der Umstrukturierung der VHS Hamburg wurde das Projekt vom Innovationsteam als sinnstiftend und motivierend (Arbeit an den eigentlich zentralen Fragen im Sinne des Selbstverständnisses der Erwachsenenbildner) wahrgenommen und geschätzt.

Die wissenschaftlich begleitete Projektarbeit initiierte und unterstützte eine systematische und konzeptionelle Überprüfung der bestehenden Routinen der Angebotsentwicklung und -evaluation der VHS Hamburg. Darüber hinaus bot die Projektbeteiligung der VHS die Gelegenheit, neue Werbemittel und Distributionswege zu erproben und zu evaluieren und damit Aufschluss über den finanziellen Aufwand und Ertrag solcher Neuerungen zu erhalten.

Um das Milieumarketing nachhaltig in die Praxis der Programmplanung implementieren zu können, sind für die VHS Hamburg nach Beendigung des Projektes „ImZiel“ mehrere Faktoren von entscheidender Bedeutung: Das systematisch zu

verbreiteternde Mitarbeiterwissen kann nur durch die Unterstützung der Geschäftsleitung und die Weiterentwicklung von konkreten Tools (Produktmaster, Evaluationsbogen, Checklisten für die Kursleiterauswahl) zu einem festen Bestandteil der milieuspezifischen Produktentwicklung und -bewerbung werden.

## Literatur

- Camerer, R. (1997): VHS vermarkten? Oder: Wie die Hamburger Volkshochschule das Bildungsmarketing lernt. In: Geißler, H. (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied, S. 244–264

## Casestudy 2: Kreisvolkshochschule Groß-Gerau

Heiner Barz/Dajana Baum<sup>1</sup>

### 1. Kurzporträt der Kreisvolkshochschule Groß-Gerau

Die Kreisvolkshochschule Groß-Gerau wurde 1952 gegründet. 1997 wird die KVHS Groß-Gerau zum Eigenbetrieb mit selbständiger Betriebsführung. Seitdem wirtschaftet sie eigenverantwortlich, gehört aber zu 100 Prozent dem Kreis.

Die KVHS ist die größte Erwachsenenbildungsinstitution im Kreis Groß-Gerau. Im Jahr 2006 wurden von der KVHS 1.068 Kurse mit 11.321 Teilnehmern und 31.604 Unterrichtseinheiten durchgeführt. Spitzenreiter waren nach wie vor die Programmbereiche Gesundheit mit 4.356 (39%) und Sprachen mit 3.732 (33%) Teilnehmern, wobei der Fachbereich Sprachen mit 16.773 Unterrichtseinheiten (53%) zeitlich den Hauptbestandteil des Programmangebotes ausmacht. Gegenüber 2005 hat sich die Zahl der Unterrichtseinheiten um 2.377 (plus 8%) sowie die Zahl der Belegungen um 258 (plus 2%) Einheiten erhöht. Der negative Trend der letzten Jahre (von 1998 bis 2005 hat die KVHS Groß-Gerau einen dramatischen Teilnehmerrückgang von ca. 18.000 auf rund 11.100 zu verzeichnen) setzt sich somit nicht weiter fort. Dennoch haben die Veränderungen im Umfeld der KVHS deutliche Spuren hinterlassen: Die wachsende Konkurrenz auf dem Weiterbildungsmarkt, die veränderte Bildungsfinanzierung, die reduzierte Ausgabefreudigkeit bei weiten Teilen der Bevölkerung sowie die nachteilige geographische Lage im Ballungsraum mit den angrenzenden Großstädten Frankfurt, Mainz, Wiesbaden und Darmstadt haben zu einem Verdrängungsszenario geführt, welches den

Standort Groß-Gerau auch zukünftig prägen wird. So können die Intensivsprachkurse der städtischen Anbieter bspw. hohe Teilnehmerzahlen verzeichnen, während die Nachfragekurve entsprechender Kurse in Groß-Gerau dramatisch gesunken ist.

Aktuelle Daten über die soziale Zusammensetzung der Teilnehmer liegen der KVHS Groß-Gerau nicht vor. Nach Einschätzung des Innovationsteams dürfte sie aber dem allgemeinen Trend an bundesdeutschen Volkshochschulen entsprechen (hoher Altersdurchschnitt, Schwerpunkte bei der Bürgerlichen Mitte, den Traditionsverwurzelten sowie den Postmateriellen).

Seit Juni 2005 befindet sich die KVHS Groß-Gerau in einem tief greifenden Umstrukturierungsprozess, der momentan alle Energien bindet. Die pädagogische Verantwortung für das Bildungsangebot liegt nicht mehr bei örtlichen Volkshochschulleitungen, sondern bei den einzelnen Fachbereichsleitungen. Die Zusammenlegung und Zentralisierung der einzelnen Regionalstandorte wird von Veränderungen der Arbeitsgebiete und verwaltungstechnischen Veränderungen begleitet. Zudem hat die KVHS Groß-Gerau zum September 2006 ein neues Gebäude auf dem Gelände des Schlosses Dornberg bezogen.

### 2. Definition des Innovationsfokus

Die KVHS Groß-Gerau möchte ihre Aufgabe der „Offenheit für alle Bevölkerungsgruppen“ stärker in die Tat umsetzen: 75 Prozent der im Kreis ansässigen Personen, d. h. eine große Mehrheit der

<sup>1</sup> Unter Mitarbeit von Katharina Eichelberg



Bevölkerung, wird von der KVHS derzeit nicht erreicht. Daraus ergibt sich für die KVHS das strategische Entwicklungsziel, „ein Verfahren zur Entwicklung flexibler Produktdesigns, die es ermöglichen, die Angebote stärker auf bestimmte soziale Milieus auszurichten, zu entwickeln“ (KVHS Groß-Gerau 2005, S. 2).

Auf dem Kick-off Workshop am 05.07.2005 wurde beschlossen, den Fokus bei der Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote auf die Bereiche Sprachen und Gesundheitsbildung zu legen: Das erste Angebot ist ein Business-English-Kurs für das Milieu der Bürgerlichen Mitte. Da Groß-Gerau im Einzugsgebiet Frankfurt/Darmstadt/Mainz liegt, wo zahlreiche Unternehmen mit internationalen Geschäftsbeziehungen angesiedelt sind, stellen Fremdsprachenkenntnisse und insbesondere das Beherrschen der englischen Sprache für die breite Masse der Bevölkerung eine Grundvoraussetzung in ihrem Berufsalltag dar. Im Milieu der Bürgerlichen Mitte werden v. a. Angestellte in Klein- und Mittelbetrieben vermutet. Dieses Klientel ist in der Regel nicht bereit bzw. in der Lage, sich teure Sprachkurse an renommierten Instituten wie der Berlitz Sprachschule oder dem Wall Street Institute zu leisten; zudem wird dieses Marktsegment von den umgebenden Großstädten abgedeckt, so dass nicht davon auszugehen ist, dass ein Nachfragepotenzial besteht. Die KVHS bietet seit Jahren anspruchsvolle Englisch-Intensivkurse zu günstigeren Preisen als bei den privaten Institutionen an, dennoch ist hier nur eine mäßige Nachfrage zu verzeichnen. In dem neu entwickelten Intensivkurs „Business English For Your Job“ sollen Teilnehmer die Gelegenheit bekommen, in Form einer Modularisierung unter Abweichung von den bisherigen Semestereinheiten eingerostete oder nur rudimentär vorhandene Schulenglischkenntnisse aufzufrischen.

Der zweite Kurs stammt aus dem Bereich Gesundheitsbildung. Unter dem Titel „Bodydesign“ soll hier der Umgang mit dem eigenen Körper gefördert werden. Als Zielgruppe möchte die KVHS mit den Experimentalisten ein bisher kaum erreichtes jüngeres Milieu ansprechen (vgl. ebd.).

### 3. Aufbereitung des Milieuwissens<sup>2</sup>

Die Weiterbildungsinteressen der *Bürgerlichen Mitte* sind generell sehr stark beruflich motiviert. Dies gilt auch für den Sprachenbereich. Die Teilnahme an einem Sprachkurs dient v. a. der Sicherung der beruflichen Zukunft; entsprechend großer Wert wird daher auf die Zertifizierung gelegt. Neben der beruflichen Verwertbarkeit spielt bei der Kursauswahl der Preis eine zentrale Rolle. Die Bereitschaft zur Eigenübernahme der Kursgebühr ist begrenzt – wenn die Weiterbildung dem Arbeitgeber zugute kommt, wird vielfach erwartet, dass er auch die Kosten übernimmt. Die Ansprüche der Bürgerlichen Mitte an die Rahmenbedingungen einer Veranstaltung sind moderat: Bei der Ausstattung wird größtenteils „Schul-Ambiente“ toleriert, der zeitliche Aufwand – die Dauer der Sitzungen inklusive Vor- und Nachbereitung – sollte überschaubar sein und sich in den beruflichen Alltag integrieren lassen. Gerne werden auch Kurse während der Arbeitszeit wahrgenommen. Eine wichtige Schlüsselrolle spielt für die Bürgerliche Mitte der Dozent. Er sollte geduldig und verständnisvoll sein, auf die Teilnehmer eingehen und ihr individuelles Lerntempo berücksichtigen. Die Kursatmosphäre sollte locker sein. Wichtig sind der Bürgerlichen Mitte in einem Sprachkurs Erläuterungen auf Deutsch. Methodische und mediale Präferenzen sind eher traditionell geprägt; alternative Lernformen wie Rollenspiele oder Video-Training werden aus Angst, sich vor der Gruppe zu blamieren, häufig gemieden. Entsprechend den Erwartungen der Bürgerlichen Mitte ist für die Bewerbung eines Angebots sehr wichtig, dass die berufliche Verwertbarkeit und Anerkennung des Kurses klar erkennbar sind. Die Bürgerliche Mitte ist ein sehr VHS-aktives Milieu. Dabei wird die VHS allerdings weniger als Träger von beruflicher Weiterbildung wahrgenommen. Mit ihrem hohen Bekanntheitsgrad stellt sie aber die erste Anlaufstelle besonders für Sprach- und EDV-Kurse dar. Geschätzt werden Erreichbarkeit und Wohnortnähe sowie die vertraute Lernatmosphäre an der Volkshochschule, die dabei hilft, Schwellen- und Versagensängste zu überwinden.

Für das Milieu der *Experimentalisten* ergeben sich folgende Befunde zum Thema „Gesund-

2 Als Hauptquelle des themen- und institutionsspezifisch aufbereiteten Milieuwissens dienten Datenbasis und Ergebnisse der Studie „Soziale und regionale Differenzierung von Weiterbildungsverhalten und -interessen“ (2001–2003), die teilweise durch weitere Quellen ergänzt wurde (vgl. Barz/Tippelt 2007a, b).

heit“: Experimentalisten zeichnen sich durch ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit aus. Gesundheit ist gleichbedeutend mit Lebensqualität, Ausgeglichenheit, Wohlfühlen, mentaler und körperlicher Leistungsfähigkeit und seelischem Gleichgewicht; Lebensfreude und Genuss gelten in jedem Fall als gesundheitsfördernd. Als junges, mobiles und freizeitaktives Milieu bezieht sich das Interesse im Bereich Gesundheitsbildung auf die verschiedensten sportlichen sowie jegliche, die eigene Wahrnehmung und das persönliche Wohlbefinden steigernde Aktivitäten. Experimentalisten schätzen Abwechslung und Wahlmöglichkeiten und sind offen für alternative und fernöstliche Gesundheitspraktiken (Tai Chi, Yoga, Ayurveda etc.). Sie präferieren Intensivkurse über kurze Zeitspannen (ca. sechs Wochen), die sich inhaltlich durch eine kompakte und stark fachliche Ausrichtung auszeichnen. Ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl eines Kurses ist vor allem der Dozent (Stichwort: Authentizität), der neben fachlicher Kompetenz Persönlichkeit und Ausstrahlung mitbringen sollte. Daneben wird Wert auf eine kleine, altershomogen zusammengesetzte Gruppe gelegt. Da viele der häufig sehr jungen Milieugehörigen noch über kein eigenes Einkommen verfügen, wählen sie einen Kurs nicht zuletzt sehr preisbewusst aus. Eine klare Anbieterpräferenz gibt es im Bereich Gesundheitsbildung nicht; die VHS kommt durchaus in Frage. Ausschlaggebend sind Empfehlungen. Die Werbung darf nicht zu langweilig, aber auch nicht zu hip und übertrieben sein.

#### 4. Prozess der Angebotsentwicklung und -optimierung

Für die Zielgruppe der Bürgerlichen Mitte entwickelte die KVHS Groß-Gerau einen auf ein Vierteljahr angelegten Business-English-Kurs mit insgesamt 130 Unterrichtsstunden (zwei Abende pro Woche plus zwei Samstagstermine pro Monat), der sich durch ein hohes Lerntempo und -pensum auszeichnet (s. Flyertext gegenüber). Zwei Dozentinnen bereiteten in einer kleinen Lerngruppe sechs bis zwölf Teilnehmer gezielt auf die Europäische Zertifikatsprüfung „English For Business Purposes (B2)“ vor. Die Kursgebühr von 850 Euro in der alle anfallenden Kosten – Lehrbuch, Unterrichtsmaterialien, Prüfungsgebühren – enthalten waren, entspricht mit etwa 6,54 Euro pro Unterrichtsstunde dem Standard der KVHS

Groß-Gerau in diesem Bereich. Im Vergleich zu anderen privaten Anbietern in der Region ist dieses Angebot sehr preiswert.

#### Business English For Your Job

Sie brauchen Englisch in Ihrem Beruf, weil Sie zum Beispiel häufiger

- mit Englisch sprechenden Kunden und Geschäftspartnern telefonieren (müssen)
  - Briefe, Telefaxe und E-Mails auf Englisch lesen und beantworten
  - Englisch sprechende Besucher empfangen und betreuen
- ... und das Ganze möglichst rasch und durch ein international anerkanntes Zertifikat belegt.

Bei alle dem hilft und unterstützt Sie die Kreisvolkshochschule Groß-Gerau mit einem speziellen Angebot „Business English For Your Job“. Wir führen Sie mit diesem Kurs in einem Vierteljahr – von Februar bis Ostern 2006 – zum international anerkannten Europäischen Sprachenzertifikat „English For Business Purposes (B2)“, das von zahlreichen Weiterbildungseinrichtungen in ganz Europa vergeben wird.

Das Angebot „Bodydesign – von innen und außen“ wurde als modularer Kurs konzipiert. In acht verschiedenen Modulen sollte von jeweils unterschiedlichen Gastdozenten ein breit gefächertes Themenspektrum – von Sinneswahrnehmung und Verhaltenspsychologie über Aerobic bis zu einem Wellnessvormittag – bedient werden. Die Veranstaltungen sollten teilweise Dienstagabends, teilweise Samstagvormittags je nach Thema und Veranstaltungscharakter an wechselnden Örtlichkeiten stattfinden und von einer Moderatorin begleitet werden. Vorgesehen war eine obligatorische Buchung von drei festgelegten Basismodulen zu einem Grundpreis von 90 Euro; jedes weitere Modul sollte 25 Euro kosten, wobei ein Rabattsystem eingeplant war. Ziel des Kurses sollte es sein, sich aus verschiedenen Perspektiven und auf unterschiedliche Art und Weise mit sich selbst, dem eigenen Verhalten und dem eigenen Körper kritisch auseinanderzusetzen und dabei an Wissen, Selbstsicherheit und Attraktivität zu gewinnen. Das Pilotangebot stellte zum bisherigen Kursangebot der KVHS in diesem Bereich eine Neuerung dar.

Das Angebot wurde vor der Durchführung mehrfach grundlegend überarbeitet und optimiert. Die von den Produktklinikeilnehmern als Überforderung (zu starke zeitliche Belastung neben der

## Bodydesign – von innen und außen

Was ist das? „Bodydesign – von innen und außen“ ist ein modernes und bisher einzigartiges Kursangebot der Kreisvolkshochschule Groß-Gerau. In diesem Kurs gehen wir in Modulform auf Entdeckungsreise zu Ich-bezogenen Themen, wie z. B.:

Designed Sport meinen Körper? Wie wichtig ist mir mein Aussehen? Warum? Ist mein Trend der Trend? Werde ich von Trends fremdbestimmt? Welche Körpersprache benutze ich? Warum? Welcher Sport passt zu mir? Was macht mich selbstbewusst und attraktiv?

und viele andere Fragen sollen diskutiert, gefragt, beantwortet, als Sport neu ausprobiert werden ...

**Wie werden die Fragen beantwortet?** Zu den einzelnen Modulen, die z. B. als Diskussionsabend im Café, als Aerobicstunde in der Sporthalle, als Firmenvorführung bei Wella in Darmstadt usw. stattfinden, werden fachkundige Dozenten geladen.

**Was ist Ziel des Kurses?** Die verschiedenen Aspekte dieses großen Themas will der Kurs in seinen einzelnen Modulen kritisch hinterfragen und die Teilnehmer sollen verschiedene Sportarten des Bodydesigns ausprobieren können, so dass jeder Teilnehmer am Ende des Kurses „schlauer“ über sich selbst geworden ist, vielleicht eine Sportart gefunden hat, sich und andere und deren Verhaltensweisen besser versteht und Dinge seines Lebens kritischer und aus anderer Perspektive sehen kann. Dieses Wissen ist nicht nur interessant, sondern lässt einen selbstbewusster mit sich und der Umwelt umgehen: die eigene Attraktivität steigt!

Berufstätigkeit bei zu hohem Anspruchsniveau wahrgenommene Intensität des Business-English-Kurses wurde durch eine Modularisierung (zwei Module à 60 Unterrichtsstunden für B1 und B2) und Reduzierung des angesetzten zeitlichen Kursumfangs (von 130 auf 60 bzw. 120 Unterrichtsstunden, ein Termin pro Woche plus Samstagsunterricht einmal im Monat) fast halbiert und damit auch das Leistungsniveau an die Zielgruppenerfordernisse angepasst. Im selben Zuge wurde die Organisationsform des Kurses modifiziert: Der bisherigen Philosophie der KVHS („keine verdeckten Kosten“) entsprechend als All-inclusive-Angebot geplant, wurde der Kurs aufgrund der Produktklinikergebnisse optionalisiert (Zertifikatsprüfung als zusätzlich zum eigentlichen Kurs buchbare Möglichkeit). Durch die Aufschlüsselung der einzelnen Preispositionen (Kursgebühr, Lehrmaterialien, Prüfungsvorbereitung, Prüfungsgebühr) wurde das als „Hammer“ empfundene Teilnahmeentgelt v. a. optisch gesenkt (Grundpreis pro Modul 180 Euro).

Thematik und modulare Form des Kurses Bodydesign wurden generell von den potentiellen Teilnehmern befürwortet, überarbeitet wurden die in der Produktklinik als zu oberflächlich und „aussehenslastig“ empfundenen Kursinhalte. So verzichtete man bspw. auf die besonders stark kritisierten Module „Besichtigung der Firma Wella“ und „Wie bekomme ich einen Waschbrettbauch“ und ersetzte diese den Vorschlägen der Produktklinikteilnehmer entsprechend durch „Ernährung“ und „Entspannung“. Auch die Buchungsmodalitäten wurden flexibler (vier frei wählbare Basismodule anstatt drei festgelegte). Als ebenso unattraktiv wie den aus ihrer Sicht falschen inhaltlichen Schwerpunkt empfand das anvisierte Milieu das über den Flyertext (s. gegenüber) proklamierte Kursziel („Die eigene Attraktivität steigt!“). Der Text wurde dementsprechend völlig neu ausgerichtet und formuliert (s. u.). Schließlich senkte die KVHS Groß-Gerau den Preis für ihr Angebot deutlich: Der Grundpreis für die Basismodule wurde halbiert (von 90 Euro für drei auf 60 Euro für vier Module); der Preis für jedes weitere dazu gebuchte Modul wurde um 40 Prozent (von 25 Euro auf 15 Euro) gesenkt.

## Bodydesign – von innen und außen

**Was ist das?** „Bodydesign – von innen und außen“ ist ein neues Angebot aus dem Bereich Gesundheit. Wir gehen auf Schnupperreise zu Fragen nach Körperwahrnehmung, Körperbewusstsein und Möglichkeiten der Förderung von Fitness und Wohlfühlen.

**Wie werden die Fragen beantwortet?** Durch Erleben und „Ausprobieren“, durch neue Informationen von Experten/-innen aus Sport, Entspannung, Ernährung, Theater, Psychologie und durch Gespräche.

Der gesamte Kurs wird von Tanya Müller begleitet, die Ansprechpartnerin ist, die den Fortgang des Kurses gestaltet und die sich um Belange der Teilnehmer/-innen kümmert. Zu den einzelnen Modulen werden fachkundige Gäste und Dozenten/-innen eingeladen.

**Was ist Ziel des Kurses?** Unser Alltag ist geprägt von Körperbildern. Täglich beschäftigen wir uns mit unserem eigenen Innen und Außen, aber auch mit dem Aussehen anderer Menschen. Häufig suchen wir Möglichkeiten, etwas für uns und unseren „Auftritt“ zu tun und dabei unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit im Blick zu behalten. Wir finden eine wachsende Zahl von Angeboten – was steckt dahinter und welche eignen sich für mich? Wir bieten die Chance, sich zu orientieren, sich selbst „schlau“ zu machen, aktiv zu werden und sich auf den eigenen Weg zum Umgang mit Körper und Gesundheit zu begeben. Kurse zur Vertiefung der einzelnen Module sind im regulären vhs-Programm zu finden oder können speziell für eine Gruppe vereinbart werden.

Abbildung 1:  
**Werbeflyer „Business English“**

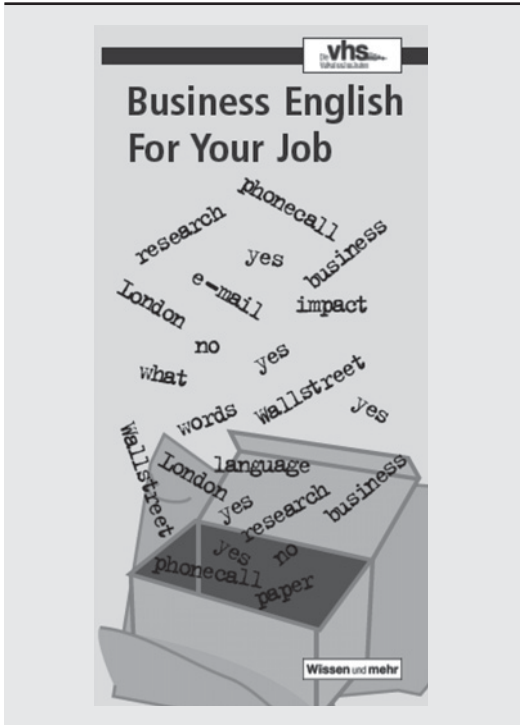
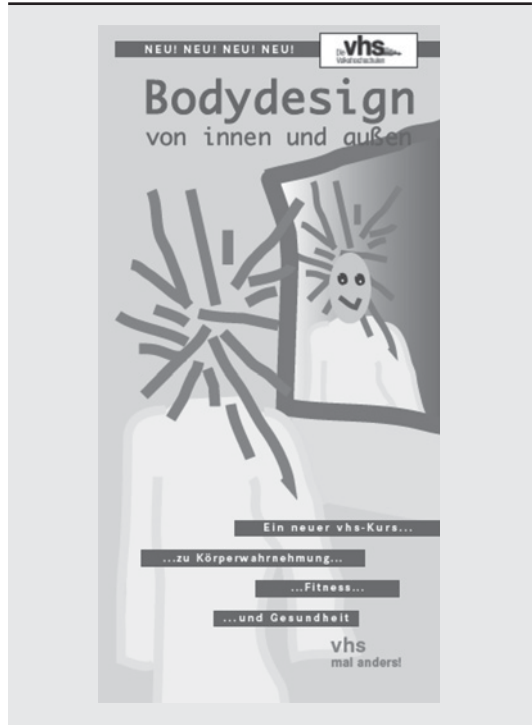


Abbildung 2:  
**Werbeflyer „Bodydesign“**



## 5. Werbemaßnahmen

Durch den späten Einstieg der KVHS Groß-Gerau in das Projekt „ImZiel“ (Kick-off-Workshop am 05.07.2005) hatte das Innovationsteam für die Entwicklung, Bewerbung und Durchführung der beiden Pilotangebote knappe Zeitvorgaben. Daher waren beide Kurse nicht im Programmheft vertreten, sondern wurden nur über den Internetauftritt der KVHS, Pressemitteilungen sowie die oben abgebildeten Flyer beworben. Für den Business-English-Kurs wurde zudem vor Kursbeginn eine Informationsveranstaltung angeboten, die, wie auch der Einstufungstest, sehr gut besucht war. Die entwickelten Werbeflyer wurden jeweils an mutmaßlich zielgruppenstimmigen Orten ausgelegt – für den Business-English-Kurs traditioneller in Banken, Buchhandlungen und öffentlichen Gebäuden; für Bodydesign zusätzlich in zwei „Szene-Kneipen“.

Insgesamt wurden beide Flyer als jeweils kursangemessenes, ansprechendes und zur KVHS Groß-Gerau passendes Werbemittel empfunden. 40 Prozent der befragten Business-English-Kursteilnehmer gaben an, eigeninitiativ über die Flyer aufmerksam geworden zu sein. Die Teilnehmer des Kurses Bodydesign kritisierten die Marketingstrategie der KVHS Groß-Gerau als zu kurzfristig und nicht auffällig genug. Die Teilnehmer des Business-English-Kurses waren recht zufrieden mit der Kursbewerbung. Hier war der Flyer zusätzlich an eine Vielzahl von klein- und mittelständischen Unternehmen in der Region (teilweise mit telefonischer Kontaktaufnahme) verschickt worden. Diese Werbestrategie der direkten Ansprache und persönlichen Kontaktaufnahme mit Firmen scheint aufgrund der Teilnehmerdaten sehr erfolgreich und auch für die Zukunft viel versprechend: 50 Prozent der befragten Kursteilnehmer wurden von ihrem Arbeitgeber zum Kurs „geschickt“. Aus diesem Grund wurden in einer Sonderevaluation<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Mit den Ansprechpartnern der jeweiligen Entsendefirma der Kursteilnehmer wurden mit Hilfe eines Leitfadens telefonische Kurzinterviews (15 bis 35 Minuten) durchgeführt.

die Zufriedenheit und der zukünftige Bedarf der Entsandefirmen der Kursteilnehmer erhoben. Einzelne Unternehmen haben bereits (mehrfache) positive Erfahrungen mit der KVHS Groß-Gerau (z. B. in Bereichen wie MS Projektplan, Rhetorik, Präsentationstechniken) gemacht. Und auch die Einschätzungen zum Business-English-Kurs waren durchweg positiv (gute Lerneffekte vorhanden; Kurs hat den Mitarbeitern die für den beruflichen Alltag notwendige Sicherheit im Umgang mit Englisch gegeben). Die ersten Reaktionen der Vorgesetzten auf das Kursangebot der KVHS hingegen oft von ihren persönlichen Erfahrungen mit bzw. Vorstellungen von der Volkshochschule im allgemeinen (Image!) ab: Vorgesetzte mit eigenen positiven Erfahrungen bestärken die Teilnehmerwünsche ihrer Mitarbeiter oft ohne detaillierte Auseinandersetzung mit dem Angebot (Eckdaten und Rahmenbedingungen wie Preis, Zeitaufwand und die grobe inhaltliche Ausrichtung waren natürlich von Interesse). Vorgesetzte mit weniger guten eigenen VHS-Erfahrungen waren zunächst skeptisch, was die Qualität des Kurses anbelangt. Was sie überzeugt hat, waren das gute Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die standardisierte Prüfung (Transparenz und „Qualitätsbeweis“ der Kursinhalte). Als attraktive Kurseigenschaften wurden insgesamt v. a. die Passgenauigkeit der Inhalte, das günstige Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die unmittelbare Nähe zum Wohnort der Teilnehmer genannt. Die inhaltlichen bzw. kursbezogenen Rückmeldungen entsprechen den Evaluationsergebnissen (s. u.). Aus Sicht der Firmen ist generell von besonderer Wichtigkeit, dass klar erkennbar ist, dass der Kurs den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht (wg. „Urlaubs-Image“ der VHS). Einen zukünftigen Bedarf schließt keine der befragten Firmen aus (sowohl speziell im Bereich „Business English“ als auch generell); eines der Unternehmen erteilte der KVHS Groß-Gerau mittlerweile den Auftrag für zwei Inhouse-Schulungen im Bereich Englisch.

## 6. Durchführung und Evaluation

Die Resonanz auf den *Business-English-Kurs* war so gut, dass vom 01.03.–31.05.2006 zwei Parallelkurse mit jeweils zwölf Teilnehmern durchgeführt wurden. Die Teilnehmer waren altersgemischt (23 bis 53 Jahre) und vorwiegend Erwerbstätige mit teilweise recht unterschiedlichen Vorkenntnissen. 40 Prozent von ihnen besuchten erstmalig einen

VHS-Kurs (ausbaufähige Mundpropaganda). Entscheidend für die Kursteilnahme waren bei allen Befragten berufliche Gründe bzw. das Kursthema „Business English“. Ihre Erwartungen an den Kurs waren entsprechend anwendungsbezogen (fit werden in freier Kommunikation, Grammatik anwenden, Übung von Situationen in der beruflichen Praxis). Als zentrale Auswahlkriterien nannten die Teilnehmer neben dem treffenden Kurstitel, den integrierbaren Kurszeiten und dem günstigen Preis (der Kurs wäre auch für 50 Euro mehr für die meisten Arbeitgeber noch interessant gewesen), die Möglichkeit, den Kurs mit einer Zertifikatsprüfung abschließen zu können (Zertifikatshinweis wurde als Qualitätsmerkmal wahrgenommen, reale Teilnahme an der Zertifikatsprüfung äußerst gering). Die Teilnehmer waren mit dem Kurs größtenteils zufrieden. Als besonders positive Kurseigenschaften wurden v. a. die beiden Dozentinnen (wurden als sehr nett und hilfsbereit erlebt) sowie das angenehme Kursklima genannt, das nicht nur auf die kleine Teilnehmerzahl zurückgeführt wurde. Die auch von den Teilnehmern empfundenen Leistungsunterschiede hatten keine negativen Auswirkungen auf die Gruppendynamik. Die Dozentinnen erfüllten die von der Bürgerlichen Mitte gewünschte Schlüsselrolle, indem sie sehr viel Verständnis für die Belange und Probleme der Teilnehmer aufbrachten und sehr bemüht waren, den unterschiedlichen Erwartungen (nur einzelne Teilnehmer wollten die Prüfung ablegen; andere, die vom Arbeitgeber geschickt worden waren, verfügten über wenig Eigenmotivation) gerecht zu werden.

Als negativer wurde der erforderliche Zeitaufwand (Unterricht und eigenständige Vor- und Nachbereitung, die aufgrund der hohen beruflichen Engpasspannung nur von wenigen Teilnehmern regelmäßig erledigt wurde) bewertet. Besonders auf die umfangreicheren Samstagstermine, die aus Sicht der Befragten zu lang und anstrengend waren, hätten einige Teilnehmer milieutypisch gerne verzichtet (Bürgerliche Mitte v. a. familiäre Verpflichtungen am Wochenende). Gleichzeitig wurde das hohe Lerntempo bzw. -pensum kritisiert, aufgrund dessen der Unterricht sehr lehrerzentriert ablief und Wiederholungen, Eigenaktivitäten und Praxisbeispiele zu kurz kamen. Vor diesem Hintergrund ist der Wunsch der befragten Teilnehmer nach weiteren/anderen Methoden (bei fast 50%) – v. a. einem höheren Sprechanteil und mehr freiem Reden sowie authentischen Unterrichtsmaterialien

wie z. B. Zeitungsartikeln oder Gegenständen des eigenen beruflichen Alltags (E-Mails etc.) zu verstehen. Insgesamt sieht das Kurskonzept sowohl aus Teilnehmer- als auch aus Dozentinnensicht ein zu großes Pensum innerhalb eines zu knappen Zeitrahmens vor.

Von insgesamt 24 Teilnehmern waren nur fünf zu einem Interview bereit, weshalb die Milieudiagnosen natürlich nicht repräsentativ für den Kurs sein können. Aus den Schilderungen der Dozentinnen sowie aus der teilnehmenden Beobachtung entstand der Eindruck, dass der überwiegende Teil der Kursteilnehmer aus dem anvisierten Milieu der Bürgerlichen Mitte stammen könnte.

Insgesamt bestätigt die Evaluation die Konzeption des Kurses als gelungen; die anvisierte Zielgruppe wurde erreicht. Im Weiteren sollen einzelne Komponenten des bestehenden Angebots entsprechend den Evaluationsergebnissen modifiziert werden. Das zweite Modul sowie die Neuauflage des aktuellen Kurses sollen in entsprechend abgewandelter Form angeboten werden (Entzerrung durch zeitliche Streckung: reduzierte Samstagstermine von acht auf sechs Unterrichtseinheiten, dafür anhängend mehrere Termine unter der Woche, wodurch sich sowohl der Kurszeitraum als auch der Preis erhöht).

Die Nachfrage nach dem Kurs *Bodydesign* (geplanter Durchführungszeitraum: 08.03.–06.05.2006) fiel deutlich geringer aus, so dass er von der KVHS Groß-Gerau aufgrund mangelnder Teilnehmerzahlen (vier Anmeldungen<sup>4</sup>; drei Teilnehmer beim ersten Modul) nach dem ersten Modul („Sinneswahrnehmung“) abgesetzt werden musste. Als Hintergründe der mangelnden Resonanz können aufgrund der Evaluationsergebnisse<sup>5</sup> folgende Vermutungen angestellt werden: die zu kurzfristige, wenig auffällige bzw. nicht ausreichende Marketingstrategie; die Verpflichtung zur Buchung von vier Basismodulen; die vom Konzept erforderte Flexibilität (z. B. wechselnde Veranstaltungsorte); der zu hohe Preis; eine mangelnde Klientel im Einzugsgebiet (Experimentalisten als

mobiles und großstädtischorientiertes Milieu nutzen andere Angebote z. B. von Universitäten und Vereinen).

In den telefonischen Interviews konnte keiner der Teilnehmer des Kurses *Bodydesign* dem Milieu der Experimentalisten zugeordnet werden. Sie stammten aus den benachbarten Milieus der Hedonisten, Postmateriellen und der Bürgerlichen Mitte. Das flexible Konzept des Kurses wurde von den Teilnehmern insgesamt als (VHS-)ungewöhnliche Idee gelobt. Als besonders ansprechend wurden der Modulcharakter, das breit gefächerte Themenspektrum und die damit verbundene Möglichkeit des „Reinschnuppers“ empfunden. Zuspruch fanden besonders die Module, die aus den Vorschlägen der Produktklinik stammten. Die Kursdurchführung dagegen wurde sowohl von Seiten der Teilnehmer als auch von Dozentin und Moderatorin beanstandet. Kritische Äußerungen der Kursteilnehmer bezogen sich neben dem als zu hoch angesehenen Preis („knapp an der Schmerzgrenze“) und der zu geringen Teilnehmerzahl vor allem auf organisatorische Schwierigkeiten. Service und Kommunikation sowohl im Vorfeld der Veranstaltung als auch währenddessen bzw. danach wurden als schlecht bezeichnet (keine Rückmeldung auf Anmeldung, Veranstaltungsort unklar, keine Informationen über mitzubringende Kleidung, keine verlässliche Kursabsage). Die gesamte Organisation der Veranstaltung wurde als unprofessionell wahrgenommen (Raum war noch belegt und ungeeignet, Dozentin kam zu spät, Verantwortliche wirkten wenig informiert und vorbereitet, Rolle der Moderatorin war den Teilnehmern unklar, mangelnde Ausstattung vor Ort).

Das Kursangebot ist, obwohl es nicht bzw. nur ansatzweise durchgeführt wurde, konzeptionell sehr innovativ. Natürlich müssen einige Aspekte überarbeitet werden – besonders Service und Kursdurchführung müssen verbessert werden – trotzdem sieht die KVHS Groß-Gerau das Feedback als Motivation für die Weiterarbeit (evtl. auch in anderen Themenbereichen).

4 Drei der vier angemeldeten Teilnehmer waren von Seiten der KVHS bzw. ihrer Dozenten auf den Kurs aufmerksam gemacht worden. Einer von ihnen entschied sich v. a. deshalb für die Kursteilnahme, weil er einen VHS-Gutschein einlösen und seine Frau zum Kurs begleiten wollte.

5 Als Materialien für die Evaluation konnten lediglich telefonische Interviews erhoben werden: vier mit den Teilnehmer des durchgeführten Moduls, eins mit der Dozentin des Moduls und eins mit der Moderatorin. Aufgrund des ungeplanten Kursabbruchs konnte keine teilnehmende Beobachtung durchgeführt werden.

## 7. Transfer- und Verstetigungsmaßnahmen

Die KVHS Groß-Gerau hat auf verschiedenen Ebenen (Sensibilisierung, Tool-Lernen, Marketingmaßnahmen, Dozentenfortbildung, Systemebene, Networking) konkrete Aktivitäten zur erfolgreichen und dauerhaften Verstetigung des Milieumarketings durchgeführt bzw. geplant. Zur Sensibilisierung auf Fachbereichs- und Kursleiterebene wurde über Projekt und Milieuansatz in verschiedenen Konferenzen und Fachtreffen berichtet und eine Kursleiterfortbildung mit Unterstützung des Düsseldorfer Universitätsteams durchgeführt. Auch in einem anbieterübergreifenden Kontext (Qualitätsnetz Weiterbildung der Region Starkenburg) engagiert sich die KVHS Groß-Gerau für die Verbreitung und Diskussion des Milieuansatzes. Beabsichtigt sind die feste Integration eines Moduls zum Milieumarketing in die Maßnahmen zur Erwachsenenpädagogischen Qualifizierung (EPQ) sowie die Weiterführung der praxisgeleiteten Diskussion.

Ebenfalls in Planung ist die selbständige Durchführung von Produktkliniken (wichtig für die strategische Programmplanung v. a. in neuen Feldern). Das Ziel dieser „Aktions- bzw. Anwendungsforschung“ soll es sein, mit der vermuteten Zielgruppe ins Gespräch zu kommen und konkrete Bedürfnisse und Anforderungen zu eruieren. Außerdem ist für die KVHS eine Förderung der Kommunikation zwischen Kunden und Anbieter durch „Zielgruppengespräche“ mit Firmen und Verantwortlichen im Bereich der Lehrerfortbildung denkbar. Hiermit soll sowohl die situative Entwicklung von Angeboten, als auch die zielgruppennahe Optimierung verfolgt werden. Auch die Erweiterung des bisherigen Evaluationsinstrumentariums sowie die Erarbeitung von neuen Instrumenten im Bereich Programmgestaltung und Qualitätstestierung ist ein Ziel der KVHS Groß-Gerau.

Insgesamt weisen die Aktivitäten des Innovationsteams darauf hin, dass das Milieumarketing auch nach Abschluss des Projektes einen nachhaltigen Effekt auf die Programmplanungspraxis der KVHS Groß-Gerau haben wird.

## 8. Fazit und Bewertung aus Sicht der Institution

Beide exemplarisch entwickelten Kursangebote waren – obwohl unterschiedlich erfolgreich – für die KVHS Groß-Gerau mit einer Vielzahl neuer Einsichten und Lernerfahrungen verbunden.

Da die KVHS Groß-Gerau wieder mit anderen Entwicklungen konfrontiert ist (Erweiterung der Rolle der Volkshochschule – über Kursangebote hinaus – zum Moderator eines Weiterbildungssystems, die vielfältige Instrumente zur Unterstützung lebensbegleitenden Lernens wie Beratung, Kompetenzfeststellung, Transparenz, Qualitätssicherung usw. bietet), bestehen für die Fortführung beider Angebotsentwicklungen zur Zeit keine konkreten Pläne.

### Literatur

- Barz, H./Tippelt, R. (2007a) [2004]: Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 1: Praxishandbuch Milieumarketing. 2. Aufl. Bielefeld
- Barz, H./Tippelt, R. (2007b) [2004]: Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 2: Adressaten- und Milieuforschung zu Weiterbildungsverhalten und -interessen (CD-ROM-Beilage zu Band 1). 2. Aufl. Bielefeld
- KVHS Groß-Gerau (2005): Geschäftsbericht 2005. Groß-Gerau

# Casestudy 3: Bildungszentrum Nürnberg

Rudolf Tippelt/Jutta Reich/Aiga von Hippel

## 1. Kurzporträt des Bildungszentrums Nürnberg

Als zweitgrößte Volkshochschule Bayerns gilt das Bildungszentrum Nürnberg als bedeutendste Weiterbildungseinrichtung Nürnbergs und Nordbayerns. Mit einem regulären Angebot von etwa 5.500 Veranstaltungen pro Jahr, mit denen rund 90.000 Teilnehmer erreicht werden, ist die „Weiterbildungsdichte“ des Bildungszentrums vergleichsweise hoch. Hinsichtlich der bisherigen sozio-ökonomischen Struktur der Teilnehmerschaft gibt es kaum empirische Anhaltspunkte, wobei in Zukunft zusätzliche Teilnehmerinformationen bspw. über die Anmeldung gewonnen werden sollen. Das BZ beschäftigt über 80 Mitarbeiter und über 1.200 freie Kursleiter. Das Programmprofil entspricht dem Standardprofil vergleichbarer Volkshochschulen und umfasst zusätzlich die Bereiche „Planetarium“, „BZ spezial“ sowie „Lebenslanges Lernen“. Dabei greift „BZ spezial“ aktuelle Fragestellungen auf, realisiert stadtbezogene Projekte und organisiert überregionale Fachveranstaltungen in Nürnberg. Das Bildungszentrum ist am EFQM-Projekt des Landesverbands der bayerischen Volkshochschulen beteiligt und wurde 2004 mit dem Zertifikat „committed to excellence“ ausgezeichnet; im Kontext des Projektes „ImZiel“ wurde das zielgruppenorientierte Marketing auf der Basis des Milieuansatzes als EFQM-Ziel formuliert. Wie die meisten Volkshochschulen steht das Bildungszentrum gegenwärtig vor der Herausforderung, starke Mittelkürzungen und die seit 2003 erstmals leicht rückläufigen Teilnehmerzahlen kompensieren zu müssen; Ziel ist es, dieser Herausforderung mittels grundsätzlicher Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zu begegnen. In diesem Rahmen wird verstärkt auf Marketing und Öffentlich-

keitsarbeit einerseits sowie auf regionale Vernetzung und Kooperation andererseits gesetzt. Eines der derzeitigen Projektschwerpunkte stellt das so genannte „Südstadtforum Qualifizierung und Kultur“ dar, das in Kooperation mit dem Amt für Kultur und Freizeit, Noris Arbeit und der Nürnberger Stadtbibliothek ein Zentrum für Qualifizierung und berufliche Weiterbildung sowie für kulturelle Angebote in einem sozialstrukturell benachteiligten Stadtteil mit hoher Zuwandererquote anstrebt. Ein wichtiges Standbein des neuen Südstadthauses stellt auch die Gesundheitsbildung mit neuen Fitness- und Wellnessangeboten dar, welche im Kontext von „ImZiel“ pilotiert wurden.

## 2. Definition des Innovationsfokus und Auseinandersetzung mit dem Milieuansatz

Das Bildungszentrum Nürnberg zählt zu den Weiterbildungseinrichtungen, die sich bereits im Vorfeld des Projekts sehr intensiv mit verschiedenen Ansätzen der Zielgruppenarbeit und insbesondere mit dem Milieuansatz auseinandergesetzt haben. So stand das Bildungszentrum bspw. in regem Austausch mit der Volkshochschule Regensburg, die in Zusammenarbeit mit der Beratungsagentur Theßenvitz ein zielgruppenorientiertes Marketing in Anlehnung an den Milieuansatz entwickelt hat und Teile ihres Programms danach ausrichtet. In diesem Kontext fand am Bildungszentrum Nürnberg eine Klausurtagung zum Thema „Zielgruppen und Milieus“ statt, als deren Konsequenz einige milieuspezifische Angebote entwickelt wurden. Diese wurden allerdings weder auf ihre Wirksamkeit hin überprüft noch systematisch evaluiert. Das Bildungszentrum Nürnberg betont in seinem Leitbild



explizit den sozialen und gesellschaftlichen Bildungsauftrag; als „Haus der Bildung, Lern-, Kultur-, und Kommunikationsort mit einem vielfältigen Angebot“ sollen Menschen aus „allen Schichten und gesellschaftlichen Gruppen“ angesprochen werden.<sup>1</sup> Dementsprechend sollte der Innovationsfokus sich nicht nur auf finanzkräftige, moderne Milieus konzentrieren, sondern auch mindestens ein Unterschichtmilieu mit einbeziehen. Im Rahmen des Kick-off-Workshops wurde dementsprechend entschieden, Pilotangebote für das Unterschichtmilieu der Traditionsverwurzelten, der jungen und modernen Experimentalisten sowie der Postmateriellen zu entwickeln. Wie hoch das Potenzial einer Milieuorientierung für die Praxis der Angebots- und Programmplanung eingeschätzt wird, zeigte sich an der Anzahl von Angebotsideen, die im Anschluss an den Kick-off-Workshop eingereicht wurden: Nicht weniger als 45 Angebotsinnovationen (!) sollten in den Produktkliniken auf ihre zielgruppenspezifische Akzeptanz hin überprüft werden.

Nach einer schwierigen Entscheidungsphase standen drei Programmbereiche fest, innerhalb derer die Pilotangebote für die anvisierten Milieus entwickelt werden sollten: zum einen der Gesundheitsbereich, der insbesondere im Rahmen des Südstadtforums weiter ausgebaut werden soll (Experimentalisten); zum anderen „Arbeit und Beruf“ (Traditionsverwurzelte) sowie „Gesellschaft und Kultur“ (Postmaterielle).

Im Bereich „Gesellschaft und Kultur“ wurden zu Projektbeginn Einschätzungen der Fachbereichsleitung zufolge eher traditionellere Milieus angesprochen (Traditionsverwurzelte, Konservative, Bürgerliche Mitte). Mit der Entwicklung und Pilotierung eines Angebots für Postmaterielle soll die Öffnung des Bereiches für finanzkräftigere Personen erprobt werden. Eine Markterschließung im Sinne der Ansprache neuer Zielgruppen wird auch im Bereich Gesundheit angestrebt; hier soll verstärkt ein jüngerer, moderneres Publikum, teilweise auch durch neue Angebote, integriert werden. Geplant ist die Pilotierung einer flexibel buchbaren Reihe von Fitness- und Wellnessveranstaltungen, die im 2008 bezugsfertigen Südstadt-Forum realisiert werden soll.

Ein äußerst heterogenes Publikum wird im Bereich „Arbeit und Beruf“ vermutet. Ziel ist des-

halb eine „Marktdurchdringung“, in dem bereits vorhandene Kundenstämme stärker gebunden und bisherige Angebotssegmente deutlicher profiliert werden sollen. Dabei muss insbesondere die Konkurrenzsituation durch die Kammern und Handwerksbetriebe berücksichtigt werden – idealerweise in Form einer Kooperation. Seine Entsprechung findet dieses Ziel im Angebot „Erste Hilfe für Haus und Hof“, einem Lehrgang für ältere Langzeitarbeitslose, das unter milieuspezifischen Gesichtspunkten reformuliert wurde. Ein Teil der Dozenten und Ausbilder wird dabei von den Kammern gestellt.

### 3. Prozess der Angebotsentwicklung und -optimierung

Mit „Fitness à la Carte“ entwickelte das Bildungszentrum Nürnberg ein exemplarisches Angebot für das neugebaute und 2008 bezugsfertige Forum Süd. Dieses zielt neben der Fortführung, Intensivierung und Diversifizierung des bisherigen (durchaus erfolgreichen) Angebots des Gesundheitsbereiches auch auf eine Reihe neuer offener und halboffener Schnupper- und Bindungsangebote für verschiedene stadtteilrelevante, insbesondere jüngere Zielgruppen. Speziell für das Milieu der Experimentalisten wurde mit einer Abo-Card, die eine flexible Nutzung der Angebote aus dem Gesundheitsbereich ermöglicht, ein Angebotssegment für den Bereich Fitness und Wellness geschaffen. Mit seinem Patchwork-Charakter, der eine freie Gestaltung und Kombinierbarkeit verschiedener Angebote ermöglicht, greift „Fitness à la Carte“ aktuelle Fitness- und Wellness-Trends auf und spricht mit gezielten Events und Überraschungsmomenten (bspw. ungewöhnliche Veranstaltungsorte wie „Tai Chi im Planetarium“ oder „Tanz im Affenhaus“, s. Flyertext) explizit experimentierfreudige, erlebnisorientierte und spontane junge Menschen an. Die Teilnehmer können sich mit ihrer Abo-Card kurzfristig für wechselnde Themen und Zeiten entscheiden. Ein großes Plus ist die angebotene Preisstaffellung, die zusätzliche Wahlmöglichkeiten eröffnet. In den Räumen des neuen Forums Süd sollen täglich von Montag bis Freitag drei Zeitfenster von je einer Stunde unterschiedlicher westlicher und fernöstlicher Veranstaltungslinien angeboten werden.

1 Vgl. Leitbild des Bildungszentrums unter [www.bildungszentrum-nuernberg.de](http://www.bildungszentrum-nuernberg.de) (Stand: 19.09.2007)

**Wellfit à la Carte**

Fitness und Wellness nach Lust und Laune. Sie können unter vielen westlichen und fernöstlichen Verfahren das aussuchen, was Ihnen gerade passt. Allabendlich stehen zwischen 20 und 23 Uhr mindestens sechs verschiedene Angebote zur freien Verfügung. Diese können Sie auch kurzentschlossen und spontan besuchen. Sie bezahlen nur die wahrgenommenen Termine. Unsere Monats-Highlights, über die wir Sie bevorzugt informieren, bieten ein zusätzliches Erfahrungsfeld für intensives Erleben.

Südstadt, Pillenreuther Str. 111, Forum Gesundheit  
Abo-Card: 79,- Euro (10er-Karte), 149,- Euro (20er-Karte),  
199,- Euro (30er-Karte)

In Rücksprache und Zwischenworkshops mit dem Universitätsteam wurde das Angebot schrittweise überarbeitet; insbesondere die Rückmeldungen aus der Produktklinik fanden Eingang in die Programmkonzeption. So wurde bspw. das Konzept mit seinen vielen Zeitfenstern und komplexen Wahlmöglichkeiten etwas vereinfacht; auch die Wortschöpfung „Wellfit“ wurde nach den eher kritischen Rückmeldungen aus der Produktkli-

nik („zwei sehr unterschiedliche Sachverhalte beschreibende Begriffe“) in „Fitness à la Carte“ umgewandelt. Sowohl Räumlichkeiten als auch Dozenten, die in Form von Bildmaterial bewertet werden konnten, wurden als stimmig und ansprechend beurteilt.

Da die Räumlichkeiten des Forum Süd erst nach Ende der Projektlaufzeit von „ImZiel“ bezugsfertig sind, konnte das geplante Angebot zwar vollständig der Produktklinik und damit auch dem Optimierungsprozess zugeführt werden; der Praxistest fand aber dementsprechend unter noch nicht endgültigen Rahmenbedingungen statt. Stattdessen wurden Teilaspekte des neuen Angebots in das Programm des Wintersemesters 2005/2006 aufgenommen. Mit Hilfe einer Abo-Card unterschiedlicher Preisstaffelung konnte zwischen 30 bestehenden Angeboten des Bereichs Gesundheit allabendlich spontan gewählt werden.

Mit „Kunst und Computer – digiArt“ eröffnete der Bereich „Gesellschaft und Kultur“ eine neue Reihe, in deren Mittelpunkt der PC als kreatives Instrument steht. In enger Zusammenarbeit mit

*Übersicht 1:***Geplante Kursangebote im Forum Süd**

		Raum B1	Raum B2	Raum B3	Raum B4
<b>Montag</b>	20 Uhr	Tai Chi	Rhythmen der Südstadt	Mind & Body	Pilates, NIA & Co.
	21 Uhr	Tai Chi	Wellnight	Mind & Body	Pilates, NIA & Co.
	22 Uhr	Tai Chi	Fitnight	Mind & Body	Pilates, NIA & Co.
<b>Dienstag</b>	20 Uhr	Rhythmen der Südstadt	Tai Chi	Pilates, NIA & Co.	Mind & Body
	21 Uhr	Rhythmen der Südstadt	Wellnight	Pilates, NIA & Co.	Mind & Body
	22 Uhr	Rhythmen der Südstadt	Fitnight	Pilates, NIA & Co.	Mind & Body
<b>Mittwoch</b>	20 Uhr	Wellnight	Rhythmen der Südstadt	Mind & Body	Pilates, NIA & Co.
	21 Uhr	Wellnight	Tai Chi	Mind & Body	Pilates, NIA & Co.
	22 Uhr	Wellnight	Fitnight	Mind & Body	Pilates, NIA & Co.
<b>Donnerstag</b>	20 Uhr	Mind & Body	Rhythmen der Südstadt	Pilates, NIA & Co.	Fitnight
	21 Uhr	Mind & Body	Wellnight	Pilates, NIA & Co.	Fitnight
	22 Uhr	Mind & Body	Tai Chi	Pilates, NIA & Co.	Fitnight
<b>Freitag</b>	20 Uhr	Fitnight	Rhythmen der Südstadt	Mind & Body	Wellnight
	21 Uhr	Fitnight	Wellnight	Mind & Body	Wellnight
	22 Uhr	Fitnight	Tai Chi	Mind & Body	Wellnight

zwei Künstlerinnen reichen die Angebote von „Selbstporträt digital“ über „Karten – gestaltet mit Photomalerei“ (s. Ankündigungstext aus dem BZ-Programm) bis hin zur persönlich gestalteten „Kunstvermittlung digital“. Der Kurs „Karten – gestaltet mit Photomalerei“ wurde letztendlich speziell auf das Milieu der Postmateriellen zugeschnitten und der Produktklinik zugeführt. Ziel der Reihe ist es, die Teilnehmer bei der Entwicklung einer ganz persönlichen Ausdrucksmöglichkeit mit dem Computer zu unterstützen. Dabei sollen eigene Photographien in unverwechselbare Kunstwerke umgewandelt werden.

### **Karten – gestaltet mit Photomalerei**

Für Anfänger/innen

Ausgehend von Ihren eigenen Fotografien gestalten Sie ganz neue „fotografische Kunstwerke“, die auf verschiedene künstlerische Spezialpapiere gedruckt werden. Damit geben Sie jedem Brief und jeder Karte ein professionelles Aussehen und machen sie zu einem Unikat mit persönlicher Note. Materialkosten max. Euro 5,00.

Voraussetzungen: PC-Grundkenntnisse und Windows-Grundlagen. Erfahrungen mit Bildbearbeitungsprogrammen sind nicht notwendig.

Bitte mitbringen: Eigene Papierfotos oder digitale Fotos auf CD

35 057 Gewerbemuseumsplatz 2, Zi. 4.18, Charlotte C. Hendriks Do., 18–21.15 Uhr, ab 03.03.2005 (3x), 10 Plätze, Euro 60,00

Bereits im Vorfeld der Produktkliniken wurde das Angebot wie auch seine marktgerichtete Kommunikation mehrfach überarbeitet. Inhalte und Ausschreibung wiesen anfangs eine deutliche Orientierung an der bisherigen Klientel des Fachbereichs auf (Bürgerliche Mitte, Konservative) und mussten weiter auf die spezifischen Belange des gesellschaftlichen Leitmilieus der Postmateriellen zugeschnitten werden. So sind Postmaterielle bspw. zur eigenen Meinungs- und Urteilsbildung auf relativ detaillierte Informationen hinsichtlich Inhalten und Rahmenbedingungen des Angebots angewiesen. Im Prozess der Optimierung wurden der Ankündigung im Programmheft nähere Informationen zur Person und Qualifikation der Dozentin beigefügt und auf ein Interview in der lokalen Presse verwiesen. Auch die Zeitfenster – ursprünglich in Form einer wöchentlichen Abendveranstaltung – wurden den Bedürfnissen der Postmateriellen angepasst und pro Termin auf

drei Stunden ausgedehnt. Weiterhin wurden die Arbeitsmaterialien, die konkreten Ziele sowie die zu erlernenden Techniken genauer spezifiziert (PC, verwendetes Programm, Fotopapier etc.). Die Fokussierung auf die Zielgruppe „Anfänger“ stieß in der Produktklinik auf Widerstand. Gerade bei den Postmateriellen genießen Volkshochschulen den wenig schmeichelhaften Ruf des Einstiegswissen vermittelnden „Generalisten“ (vgl. Barz/Tippelt 2007), weshalb eine Eingrenzung der Zielgruppe auf Fortgeschrittene mit dem Hinweis auf spezifischere und tiefer gehende Kursinhalte anvisiert wurde. Darüber hinaus sollte der Verwertungs- bzw. Verwendungsaspekt stärker herausgestellt werden (Einblick in spezielle Software, Briefe und Karten erstellen, Fähigkeiten erweitern). In der weiteren Bewerbung (Internetauftritt des BZ, Postkarten) wurde auf den Zusatz „Kunst und Computer“ verzichtet, da die enge Verknüpfung dieser Themenbereiche von den befragten Postmateriellen regelrecht als Mesalliance wahrgenommen wurde. Grundsätzlich wird dieser Themenbereich von der anvisierten Zielgruppe sehr skeptisch betrachtet („Kunst ist etwas, das ich mit den Händen geschaffen habe“) und ist mit als ausschlaggebend dafür anzusehen, dass das Angebot im letztendlichen Praxistest stärker im Segment der Mainstream-Milieus als der modernen, gesellschaftlichen Leitmilieus zu verorten war. Mit einem Preis von 60 Euro für neun Stunden liegt der Kurs leicht über vergleichbaren Angeboten am Bildungszentrum, könnte aber – so zeigt die Produktklinik – insbesondere im Hinblick auf die finanziellen Möglichkeiten der Postmateriellen noch deutlich angehoben werden.

Idee und grundlegende Konzeption des Hausmeisterlehrgangs „Erste Hilfe für Haus und Hof“ lagen bereits vor Projektbeginn vor. Im Kontext von „ImZiel“ wurde dieser Lehrgang für das Milieu der Traditionsverwurzelten reformuliert. Der Hausmeisterlehrgang umfasst eine dreimonatige Weiterbildung zum „Service-Profi“ rund um Haus und Garten. Ziel ist es, insbesondere Langzeitarbeitslosen und Rentnern, aber auch interessierten Heimwerkern eine Perspektive in einem ihnen vertrauten Bereich zu bieten. Der Lehrgang befähigt die ausschließlich männlichen Teilnehmer, in größeren Wohneinheiten qualifizierte Hausmeisterdienste auszuführen, kleinere Reparaturen selbst zu erledigen, Kontakte zu Handwerksbetrieben zu pflegen, Haus und Garten in Abwesenheit der Eigentümer zu versorgen sowie sich

als Dienstleister alleine oder in einer Kooperative selbstständig zu machen. Dabei vermittelt der Lehrgang in Kooperation mit kleineren, örtlich ansässigen Handwerksfirmen die theoretischen und praktischen Kenntnisse, die für fachgerechte Kleinreparaturen in den Bereichen Elektro-, Sanitär-, Heizungsinstallation etc. in und an Wohnungen, Wohnanlagen und Häusern notwendig sind. Das Angebot knüpft – mit der Zielgruppe der handwerklich Interessierten – an bereits vorhandenen Fähigkeiten an, was eine gewisse Niederschwelligkeit suggeriert, die für die Ansprache eines Unterschichtmilieus unverzichtbar ist. Die geplante Qualifizierung spricht explizit die Bedürfnisse und Werte Traditionsverwurzelter an, indem sie Ordnung, Sicherheit, Sauberkeit und Gerechtigkeit in den Mittelpunkt stellt sowie den Stellenwert von Komfort und Instandhaltung („konservativ tätig sein“) betont. Auch der grundlegenden Service- und Qualitätsorientierung der Traditionsverwurzelten wird Rechnung getragen. Methodisch/didaktisch ist eine gewisse Orientierung an Bekanntem (Wissensvermittlung im Unterrichtsformat) sowie ein starker Praxisbezug in Form von regelmäßigen Praxistagen und längeren Praktika gewährleistet. Die Unterrichtseinheiten werden von fachbezogenen Meistern geleitet, die für solides und aktuelles Fachwissen einerseits sowie für einen klaren Praxisbezug andererseits stehen. Auch der gewählte Zeitrahmen von täglich 8.30–12.00 Uhr entspricht den Präferenzen des traditionsverwurzelten Milieus. Die Kosten für die Qualifizierung wurden bei 830 Euro veranschlagt, wobei eine Teilfinanzierung durch das SGB anvisiert wird. Weitere Kosten sollen durch Sponsoring und Drittmittelfinanzierung übernommen werden. Für die Teilnehmer bliebe noch eine Summe von 230 Euro aufzuwenden.

Das Konzept schnitt bei der Testung an der anvisierten Zielgruppe hervorragend ab („das wär' genau das Richtige für mich“); besonders hervorgehoben wurden neben Inhalten und Konzept auch die Aussicht auf einen „sinnvollen Zeitvertreib“ und die Anhebung des Selbstwertgefühls v. a. bei Langzeitarbeitslosen und Rentnern. Die gravierendsten Bedenken äußerte man allerdings hinsichtlich der Finanzierung – selbst bei gelingender Förderung durch das SGB und Bezuschussungen durch Sponsoring wäre der Betrag gerade für die anvisierte Zielgruppe nur schwer finanzierbar.

Die Umsetzung der Qualifizierung ist derzeit aufgrund interner Umstrukturierungsmaßnahmen und personeller Engpässe stark gefährdet; eine Wiederaufnahme der Planungen für das Wintersemester 2006/2007 ist angedacht.

#### 4. Werbemaßnahmen

Alle drei Maßnahmen sollten zusätzlich zu den üblichen Kommunikationsmitteln (Internetauftritt, BZ-Programm, fachbereichsbezogene Werbemittel) über Sonderwerbemittel und strategische Kooperationen beworben werden. Für den Hausmeisterlehrgang „Erste Hilfe für Haus und Hof“ wurden zusätzlich sowohl für die Adressaten als auch für die Handwerksbetriebe als Kooperationspartner Flyer entworfen, die in entsprechend branchenbezogenen Betrieben/Märkten ausgelegt werden sollten (Baumärkte, Handwerksbetriebe, Fachgeschäfte für Heimwerkerbedarf). Die Flyer wurden in der Produktklinik – gerade wegen ihrer Schlichtheit und der Begrenzung auf die notwendigste Information – ausnahmslos als spannend, informativ und ansprechend beurteilt. Besonders positiv wurde die Nennung konkreter Ansprechpartner inkl. Foto und Telefonnummer bewertet, über die man weitere Informationen einholen konnte.

Abbildung 1:  
Ausschnitt des Flyers  
„Erste Hilfe für Haus und Hof“



Abbildung 2:

## Frontansicht der „Free Card“ „digiArt“



Als zusätzliche Distributionswege böten sich – so ein Ergebnis der Produktklinik – sowohl die Agentur für Arbeit als auch Rehakliniken sowie Cafeterias in Krankenhäusern an („da hat man ja viel Zeit“). Geplant waren weiterhin Presseartikel und Anzeigen in Regionalblättern sowie die Bekanntmachung über Plakate in branchenbezogenen Betrieben. Die anvisierten und teilweise bereits in die Wege geleiteten strategischen Kooperationen mit Handwerksbetrieben und Heimwerkerfachmärkten fungieren darüber hinaus als auf den Markt gerichtete Kommunikation des Angebots.

Die gesamte Angebotsreihe „digiArt“ wurde auf einer eigens eingerichteten Seite innerhalb des BZ-Internetauftritts präsentiert, auf die bereits auf der Startseite der Homepage via *eyecatcher* hingewiesen wurde. Informationen zum neuen Trend „digiArt“ erhielten die Teilnehmer darüber hinaus über Veröffentlichungen der Regionalpresse – bspw. eines Interviews mit der Künstlerin, auf die Idee und Konzeption der Angebote zurückgehen. Des Weiteren wurden – den grundsätzlichen Werbepreferenzen der Postmateriellen entsprechend – Kursleiter anderer Veranstaltungen, die mutmaßlich Postmaterielle ansprechen, instruiert, auf die digiArt-Reihe hinzuweisen. Anregungen der Produktklinik zufolge wurden zudem „Free Cards“ mit dem für die Postmateriellen ansprechendsten Motiv der Künstlerin gedruckt und in Szene-Restaurants, Kinos, Bars und Bibliotheken ausgelegt.

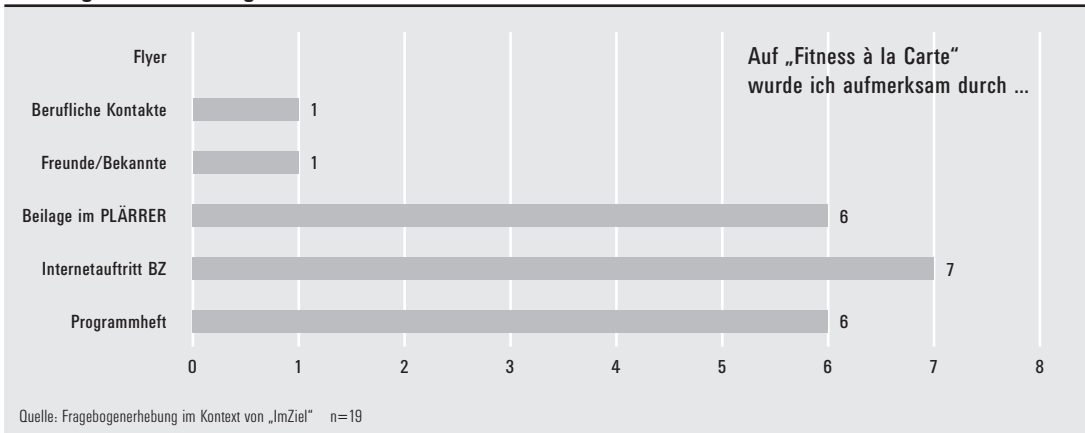
Wie auch bei weiteren Pilotangeboten im Kontext des Projekts „ImZiel“ war den letztendlichen Kursteilnehmern die Postkarte nicht bekannt, wurde aber einstimmig als sehr ansprechend beurteilt. Die positive Beurteilung dieser „Free Cards“ zeigte sich auch in der kurzen Zeitspanne, innerhalb derer die an öffentlichen Orten ausgelegten Werbekarten vergriffen waren. Dennoch schienen die Karten, die lediglich ganz allgemein über Existenz und Inhalte der gesamten digiArt-Reihe informierten und zudem keine direkte Anmeldemöglichkeit in Form eines Vordrucks enthielten, die Sammler nicht zur Teilnahme zu motivieren: Der Großteil der Teilnehmer hatte sich über das Programmheft sowie über die Presseartikel in den Regionalblättern informiert.

„Fitness à la Carte“ wurde neben der üblichen Ankündigung in Programmheft und Internet zusätzlich über einen Flyer beworben; weiterhin wurde die bestehende Kooperation mit dem Stadtmagazin PLÄRRER genutzt, um dort in der Gesundheitsbeilage eine Anzeige zu schalten. Für das erweiterte Angebot im Südstadthaus werden Kooperationen mit Sport Scheck sowie der Versand von *direct mailings* vorbereitet, um auf spezielle Angebote aufmerksam zu machen. Die Werbemaßnahmen wurden im Kontext der Produktklinik als innovativ und ausreichend beurteilt; wünschenswert wäre zusätzlich eine optische Aufbereitung der Angebote in Form eines übersichtlichen „Stundenplans“, den sich ausnahmslos alle Befragten auf Basis des Programmheftes selbst handschriftlich zusammengestellt hatten.

In der tatsächlichen Durchführung zeigte sich allerdings – wie dies auch für zahlreiche Pilotangebote weiterer Volkshochschulen feststellbar ist – eine herausragende Bedeutung des Mediums „Programmheft“ in Kombination mit dem Internetauftritt des BZ (vgl. folgende Abbildung). Auch die Beilage des Stadtmagazins PLÄRRER lockte einige Teilnehmer in die Veranstaltungen.<sup>1</sup> In den Interviews zeigte sich zudem die milieutypische Präferenz und Nutzung von persönlichen Empfehlungen im Freundes-, Bekannten- und Kollegenkreis.

2 Viele Befragte unterschieden nicht zwischen „Programmheft“ und „PLÄRRER-Beilage“. Dies wird deutlich aus ihren Angaben, dass ihnen das Programmheft zugeschiedt wurde (zugeschiedt wird nur die PLÄRRER-Beilage, die als solche aber nicht zu erkennen ist).

Abbildung 3:  
Nutzung von Werbeträgern „Fitness à la Carte“



## 5. Durchführung und Evaluation

Beide im Projektverlauf in das Programm aufgenommenen Veranstaltungen wurden durch das Universitätsteam prozessbegleitend („Fitness à la Carte“) bzw. summativ (digiArt: Karten – gestaltet mit Photomalerei) evaluiert. Eine zweite Veranstaltung der Reihe digiArt wurde auf Wunsch des Bildungszentrums zusätzlich via Fragebogenerhebung untersucht. Der Rücklauf der ausgegebenen Fragebögen war mit jeweils mehr als 50 Prozent überraschend hoch; ebenso konnte eine erfreuliche Bereitschaft zu einem Interview, das teils mit Kursgutscheinen, teils mit Buchincentives vergütet wurde, festgestellt werden. Während der Durchführung der Angebote bestand ein reger Austausch zwischen Kursleiterinnen, Koordinatorin des Bildungszentrums und dem Universitätsteam in Bezug auf Teilnehmerschaft und Gruppenatmosphäre während der Veranstaltungen. Die Themenfelder und Fragen orientierten sich bei beiden Veranstaltungen an den für das Projekt entwickelten Evaluationstools (Leitfaden, Fragebogen, s. Anhang) und wurden jeweils an Thema und Veranstaltung angepasst. Die Milieudiagnose erfolgte in den Leitfadeninterviews auf Basis einer vorgeschalteten Lebensweltextploration, in den Fragebögen mit Hilfe entsprechender Items zur Mediennutzung und zum Freizeitverhalten.

Haben die Angebote die anvisierten Milieus – oder besser: das anvisierte Milieusegment – erreicht? Abbildung 4 zeigt für beide Veranstaltungen eine deutliche Schwerpunktsetzung der Teilnehmer-

schaft in der Bürgerlichen Mitte. Während jedoch „Fitness à la Carte“ deutlich in das anvisierte Segment der jüngeren und moderneren gesellschaftlichen Mitte vorgedrungen ist, scheint digiArt (für dessen Auswertung deutlich weniger Fragebögen zur Verfügung standen) stärker im noch konservativen – und damit auch im Stammklientel des Fachbereichs „Kultur und Gestaltung“ verhaftet.

Die Resonanz auf die Abo-Card im Angebot „Fitness à la Carte“ war ausgesprochen positiv. In der Testphase wurden insgesamt 30 Abo-Cards zur Verfügung gestellt, die innerhalb weniger Tage ausverkauft waren. Als ausschlaggebend für ihr Interesse nannten die befragten Teilnehmer die klar ersichtlichen Vorteile, die eine Abo-Card für ihren Alltag und ihr Themeninteresse bietet. Diese können mit den Schlagworten der Unverbindlichkeit, der Flexibilität, einer breiten Angebotspalette sowie einer vermuteten Niedrigschwelligkeit (unkomplizierter Zugang, kaum Eingangsvoraussetzungen) umrissen werden. Die Abo-Card in ihrer Testversion wird als optimale Alternative zur längerfristigen Bindung an ein Fitness-Studio betrachtet. Als besonders erstaunlicher Befund lässt sich eine ganz pragmatische Bewertung des Ambientes festhalten – vor der Fertigstellung des Südstadthauses mit eigenen Räumlichkeiten fanden die Kurse wie gehabt in Schulturnhallen statt. Das Fehlen von Duschen und Komfortangeboten wie Sauna und Solarium wurde nicht nur äußerst pragmatisch in Kauf genommen, sondern sogar als Pluspunkt verbucht: in Anlehnung an den milieutypischen Wunsch nach Authentizität lehnt man ein „Schaulaufen“ und

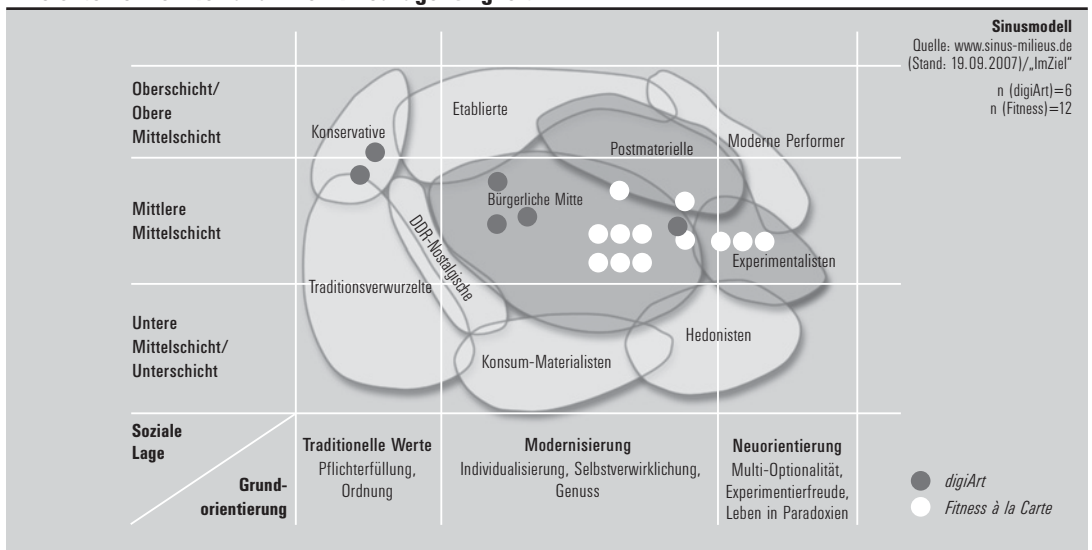
eine übertriebene Leistungsorientierung, wie sie in Fitness-Studios vermutet wird, rigoros ab. Was zählt ist „Sport pur“ sowie ein möglichst geringer Aufwand – am liebsten startet man schon im Sportdress von zu Hause aus. Überraschend war auch die ausgeprägte Offenheit der Teilnehmer, sich immer wieder in neue Kursituationen zu begeben – hier hätte man sich zwar gerne noch über die Ausschreibung hinausgehende Informationen zu den Kursinhalten gewünscht, war aber dennoch bereit, zu experimentieren. Es zeigte sich zudem, dass weniger die Kursbeschreibung selbst, als vielmehr Veranstaltungsort und -zeit für die spontanen Wahl eines abendlichen Kursangebots ausschlaggebend war. Bei der Gesamtbewertung der jeweils besuchten Kurse kam dem Trainer bzw. Kursleiter höchste Bedeutung zu. Ausschlaggebend für eine positive Bewertung waren weniger Qualifikation und Fachkompetenz als vielmehr Sympathie und Motivationsfähigkeit des Kursleiters. Wichtig war zudem das Gefühl, körperlich „gefordert zu sein“, was sich auch in den Wünschen nach mehr fitnessorientierten Angeboten zeigt. Auf die Wünsche nach einer Ausweitung der Angebotspalette, einem Ausbau der Zeitfenster sowie die Gleichstellung von Abo- und Stammkunden (Anmeldemodalitäten, Informationsfluss) wird das Bildungszentrum im kommenden Semester zum einen mit einer verstärkten Öffnung von bestehenden Angeboten reagieren; zum anderen werden Kurse zu modernen Trendsportarten (z. B. Tai Chi im Wasser, Tae

Boxing) verstärkt in das Programm aufgenommen. Mit der Eröffnung des Südstadthauses wird auch die Flexibilisierung von Zeitfenstern sowie die Ausweitung des Angebots parallel laufender Kurse möglich; zudem wird verstärkt an der Bewerbung sowie den grundsätzlichen Informationssystemen für die Abo-Card gearbeitet.

Nach kleinen Anlaufschwierigkeiten der digiArt-Reihe – der erste Kurs der Reihe digiArt kam aufgrund einer zu geringen Teilnehmerzahl nicht zu Stande – wurden die evaluierten Veranstaltungen „Karten – gestaltet mit persönlicher Handschrift“ und „Die Schönheit liegt im Auge des Betrachters“ mit Erfolg durchgeführt, wobei letztere Veranstaltung mit insgesamt zehn Teilnehmern sogar ausgebucht war. Als Teilnahmegründe wurde ein starkes inhaltliches Interesse an der Thematik geäußert, verbunden mit der Hoffnung, sich in Grafikprogramme einarbeiten zu können. Auch hier zeigte sich die bei anderen Pilotangeboten nachgewiesene Diskrepanz zwischen Bekanntheit des Dozenten und letztendlicher Beitrag des Dozenten zur allgemeinen Kurszufriedenheit. Die Dozentin, die bereits durch Ausstellungen sowie durch die regionale Presse bekannt gemacht wurde, fungierte in den seltensten Fällen als Teilnahmegrund – dennoch sind ihre Fachkompetenz sowie ihre didaktische Kompetenz als wichtiger Faktor der Gesamtzufriedenheit zu bewerten.

Abbildung 4:

**Erreichte Teilnehmer und ihre Milieuzugehörigkeit**



Besonders hervorgehoben wurde die exzellente Ausstattung des Angebots mit Medien und Materialien; im Gegensatz zu „Fitness à la Carte“ spielten hier Fragen des Ambientes eine größere Rolle: Man fühlte sich regelrecht geehrt, in „diesem wunderschönen Gebäude“ verweilen und einen optimal ausgestatteten PC-Raum nutzen zu dürfen. Wie bereits in der Produktklinik angemerkt, könnten die Zeitfenster noch um einige Unterrichtsstunden erweitert werden, wobei allerdings Kompaktkurse regelmäßigen Abendveranstaltungen deutlich vorgezogen werden.

Die positive Resonanz auf die Kursreihe „digiArt“ sowie die hohe Zufriedenheit der Teilnehmer darf selbstverständlich nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass das Angebot verstärkt Zielgruppen der breiten gesellschaftlichen Mitte – mit Trend zu eher traditionellen Milieusegmenten – ansprach und sich damit weiterhin innerhalb der bisherigen Zielgruppe des Fachbereichs „Kultur und Gestalten“ bewegt. Als ausschlaggebend ist sicherlich zum einen die bereits in der Produktklinik zur Sprache gekommene Skepsis der Postmateriellen – einem intellektuellen und kulturell interessiertem Milieu – hinsichtlich der Kombination von Kunst und Computer zu betrachten. Zum anderen ist die ausgebliebene Markterweiterung auch dem relativ kurzen und für Postmaterielle zu wenig Information transportierenden Ausschreibungstext geschuldet. Die Postkarten mit ausgewählten Motiven der Künstlerin wurden zwar als sehr ansprechend bewertet, transportierten aber als übergreifender Hinweis auf die gesamte digiArt-Reihe zu wenig spezifische Informationen; ebenso fehlten Hinweise auf den konkreten Verwertungsaspekt dieser Veranstaltung. Die digiArt-Reihe könnte hier um stärker themen- sowie grafikprogramm-spezifische Kurse ergänzt werden. In die weitere Planung der digiArt-Reihe, die im kommenden Semester noch einmal in das Programm aufgenommen wird, sollte dementsprechend eine Reihe speziellerer Kurse für Fortgeschrittene, die explizit bestimmte Techniken der Bildbearbeitung beinhalten, aufgenommen werden.

## 6. Transfer- und Verstetigungsmaßnahmen

Das Bildungszentrum Nürnberg hat auf verschiedenen Ebenen (Sensibilisierung, Tool-Lernen, Marketingmaßnahmen, Dozentenfortbildung, System-

ebene, Networking) konkrete Aktivitäten zur erfolgreichen und dauerhaften Verstetigung des Milieumarketings durchgeführt bzw. geplant. Über die Zielsetzung und Fortschritte des Projektes sowie über den Milieuansatz an sich wurde im Bildungszentrum in zahlreichen Sitzungen und Gremien (Programmbereichssitzung, Verwaltungssitzung, Pädagogensitzung) informiert. Durch die regelmäßige Herausgabe eines Newsletters, der über Projektstand und bisherige Ergebnisse informierte, wurden auch alle Mitarbeiter und Dozenten in das Projektgeschehen eingebunden. Trotz bestehender Unsicherheiten und Skepsis im Hinblick auf die Praxistauglichkeit des Milieuansatzes konnten innerhalb des Bildungszentrums Nürnberg rasch erste Erfolge verbucht werden. So war bereits nach dem Optimierungsprozess eine deutliche Sensibilisierung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Einnahme der Kundensicht bei der Angebotsplanung, die Planung und Umsetzung innovativer Marketingstrategien, die differenzierte textliche Gestaltung von Ankündigungstexten sowie die Diskussion um die inhaltlich-thematische Ausrichtung von Angeboten an bestimmten Zielgruppen festzustellen.

Durch die vielzähligen Aktivitäten zur Kommunikation des und Information über den Milieuansatz wurden nicht nur die Mitarbeiter des Bildungszentrums, sondern auch benachbarte Volkshochschulen sowie der Landesverband aktiviert: mittlerweile haben auch die umliegenden Volkshochschulen Interesse an den Aktivitäten und Erfahrungen des Bildungszentrums im Projekt „Im-Ziel“ signalisiert; zudem fand in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Volkshochschulverband eine erstmalige landesweite Einführung für Kursleiter und Mitarbeiter in die „Angebotsplanung mit dem Milieumodell“ statt. In Planung befindet sich derzeit ein konstituierender Workshop zum Thema Produktkliniken. Dieser versucht – in Kooperation mit der Universität München und dem Bayerischen Volkshochschulverband – grundsätzliche Voraussetzungen und Module der Etablierung von Produktkliniken an bayerischen Volkshochschulen zu erarbeiten.

Hauptziel des Bildungszentrums Nürnberg ist es, die milieuspezifische Planung als einen wichtigen Baustein der Angebotsplanung und des Marketings zu implementieren. Dafür ist es notwendig, noch mehr Mitarbeiter für eine milieuspezifische Planung zu begeistern und sie bei der Umsetzung



von konkreten Angeboten zu unterstützen. Die bisherige Erfahrung zeigt, dass die engagierte, vom Innovationsteam begleitete praktische Auseinandersetzung die beste Methode ist, um die Mitarbeiter für eine milieuspezifische Planung zu gewinnen. Darüber hinaus müssen Strukturen und Möglichkeiten der Wirksamkeitsanalyse von zielgruppenspezifischen Angebotssegmenten innerhalb des Bildungszentrums bzw. innerhalb eines Netzwerks von Volkshochschulen diskutiert werden. Dieses Vorhaben wird durch den Bayerischen Volkshochschulverband unterstützt, indem diese Fragen in der Veranstaltungsreihe VHS-Management mit einem Workshop aufgegriffen werden.

## 7. Fazit und Bewertung aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung

Aus marktstrategischer Perspektive zielten die bisher pilotierten Angebote des Bildungszentrums Nürnberg auf eine Markterweiterung im Sinne der Ansprache neuer Zielgruppen einerseits („Fitness à la Carte“) sowie der Diversifikation andererseits (digiArt: Karten – gestaltet mit Photomalerei). „Fitness à la Carte“ mit seiner Neu-Formulierung und Kombination bestehender Angebote erzielte eine äußerst positive Resonanz bei der anvisierten jüngeren, modernen Klientel; der Anteil derjenigen, die auch in den Folgesemestern wieder eine Abo-Card erstehen würden, ist mit 80 Prozent erfreulich hoch. Als äußerst überraschend wurde die Bereitwilligkeit der Teilnehmer, dem Bildungszentrum Nürnberg im Hinblick auf seine Angebote Feedback zu geben, empfunden. Die von den befragten Teilnehmern rückgemeldeten Optimierungsvorschläge waren insbesondere mit Blick auf das geplante Angebot im neuen Südstadthaus sehr hilfreich und bestätigten die Zielrichtung der laufenden Planungen.

Mit der neuen Reihe „digiArt“ sollte der bisherige Teilnehmerkreis, vermutet in den Milieus der Konservativen sowie der Bürgerlichen Mitte, auf finanzkräftigere Milieus, hier die Postmateriellen, ausgedehnt werden. Die Evaluation zeigt, dass das – äußerst positiv bewertete – Angebot nur am Rande die ursprünglich anvisierten Leitmilieus ansprach, sondern vielmehr bisherige Adressaten des Fachbereichs stärker integrierte. Dieses Ergebnis erwies sich für das Bildungszentrum in mehrerer Hinsicht als besonders lehrreich: Zum einen zeigten sich hier besonders stark die ver-

gleichsweise hohen und konkreten Ansprüche eines gesellschaftlichen Leitmilieus – nicht nur im Hinblick auf Methodik und Didaktik, sondern auch insbesondere im Hinblick auf die zentrale Thematik und Zielrichtung des Angebots bis hin zur konkreten und stimmigen Bewerbung der Veranstaltung. So muss das Angebot nicht nur exakt auf die meist sehr speziellen Bildungsbedürfnisse abgestimmt sein, sondern auch hinsichtlich der zu Grunde liegenden Thematik den Einstellungen und Wertorientierungen der Postmateriellen entsprechen. Die Alliance von Kunst und Computer ließ sich nur schwer mit den milieutypischen Vorstellungen von Kunst in Einklang bringen. Zum anderen stellte sich einmal mehr die Frage nach der grundsätzlichen Erreichbarkeit bestimmter sozialer Milieus innerhalb bestimmter Fachbereiche. Ist das Bildungszentrum Nürnberg grundsätzlich nicht als Anbieter oder gar „Marke“ im Bereich Kunst bzw. Kultur und Gestalten in den Köpfen verankert, so werden auch Werbemaßnahmen ins Leere laufen. In der Produktklinik zeigte sich bereits, dass von den Postmateriellen insbesondere für den Bereich Kunst zahlreiche Konkurrenten, insbesondere private Institute, spontan genannt wurden, während das Bildungszentrum Nürnberg erst auf Nachfragen hin erinnert wurde.

Als eine der wenigen an „ImZiel“ beteiligten Kooperationspartner versuchte das Bildungszentrum Nürnberg, mit milieuspezifischen Angebotssegmenten Unterschichtmilieus anzusprechen. Der Hausmeisterlehrgang „Erste Hilfe für Haus und Hof“ ist optimal auf die Zielgruppe der Traditionsverwurzelten zugeschnitten, indem sowohl Bildungsbarrieren und Hemmschwellen einerseits, als auch vorhandenen Kenntnissen und wichtigen Wertorientierungen andererseits mit der Angebotskonzeption Rechnung getragen werden. Die Akzeptanz des Lehrgangs durch die Zielgruppe konnte die Produktevaluation im Kontext der Produktklinik sehr eindrucksvoll aufzeigen. Trotz personaler Engpässe und strukturellen Veränderungen sollte dieses Konzept – auch in Kombination mit der Erschließung weiterer Sponsoren und Kooperationspartner – weiter verfolgt werden; die Evaluation könnte im Rahmen einer von der Universität München betreuten Magisterarbeit erfolgen.

Die Evaluation zeigte, dass die bisher sehr erfolgreiche Positionierung des Fachbereichs Gesellschaft und Kultur in der gesellschaftlichen Mitte mit Angebotsinnovationen gefestigt werden kann

und es somit möglich ist, auf diesem Wege bisherige Teilnehmerstämme stärker an das Bildungszentrum Nürnberg zu binden.

Auch nach Ende der Projektlaufzeit finden regelmäßige Sitzungen des Innovationsteams statt, um die Zielrichtung neuer Angebote zu diskutieren und interne Legendenwerkstätten milieuspezifisch zu beraten. Die wissenschaftlich begleitete Projektarbeit initiierte und unterstützte damit die Etablierung inner-institutioneller Routinen der Angebotsentwicklung. Um die Zielrichtung der auf diesem Wege entwickelten Angebote zu überprüfen, werden die bisherigen Evaluationsinstrumente um zentrale Angaben zum sozioökonomischen Hintergrund der Teilnehmer ergänzt; zusätzlich sind allerdings in den Planungsalltag leicht integrierbare Tools der Zielgruppenorientierung sowie eine flächendeckende Integration von Kursleitern gefordert. Diesen Forderungen entsprechend wird derzeit die Kooperation mit dem Bayerischen Volkshochschulverband, der sich aktiv um die Etablierung einer milieuspezifischen Angebotsplanung in den bayerischen Volkshochschulen bemüht, intensiviert. In diesem Kontext werden Dozentenfortbildungen organisiert sowie Module einer landesweiten, volkshochschulinternen Produktklinik entworfen und erprobt.

## Literatur

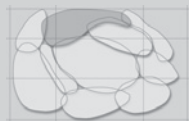
---

- Barz, H./Tippelt, R. (2007) [2004]: Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 2: Adressaten- und Milieuforschung zu Weiterbildungsverhalten und -interessen (CD-ROM-Beilage zu Band 1). 2. Aufl. Bielefeld

# Übersicht über die zehn Milieus

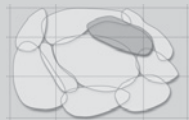
## Gesellschaftliche Leitmilieus

### Etablierte (ETB)



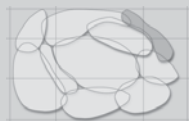
Die Etablierten stellen die gut ausgebildete, sehr selbstbewusste Elite. Hohe Exklusivitätsansprüche, bewusste Abgrenzung gegenüber anderen. Beruflicher Erfolg ist ihnen wichtig. Verfolgen klare Karrierestrategien. Lebenskonzept orientiert sich am Machbaren, reagieren flexibel auf neue Herausforderungen. Sie konsumieren edel, genießen Luxus. Soziale Lage: Leitende berufliche Positionen, hohe bis höchste Einkommen. *Bildung/Weiterbildung*: Überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau. Selbstverständliche Integration von Lernen in den (Arbeits-)Alltag. Befürwortung informeller Formen der Weiterbildung: umfassendes politisches, wirtschaftliches und literarisches Interesse; Tagungen und Kongresse. Hohe Ansprüche an Ambiente und Stil des Veranstaltungsortes von Weiterbildung. Selten VHS-Besuch, selbstbewusste Auswahl privater Anbieter; Geld spielt dabei kaum eine Rolle.

### Postmaterielle (PMA)



Die Postmateriellen verkörpern die Nach-68er. Überwiegend hoch gebildet, kosmopolitisch, tolerant. Kritik an negativen Folgen der Technologisierung und Globalisierung. Erfolg um jeden Preis lehnen sie ab, definieren sich mehr über Intellekt und Kreativität denn Besitz und Konsum. Soziale Lage: Sehr gute und beste Ausbildung, gehobene Angestellte, Beamte, Freiberufler, Selbstständige, gehobene Einkommen. *Bildung/Weiterbildung*: Hohe und höchste Bildungsabschlüsse; überdurchschnittlich viele Studenten und Akademiker. Selbstverständliche Integration lebenslangen Lernens in den Alltag: „nicht auf der Stelle treten“, „in Bewegung bleiben“. Hohe Akzeptanz von Angeboten zur Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitsbildung. Vor allem im privaten Bereich vergleichsweise häufiger Besuch von WB-Institutionen. Kritische und informierte Wahl von WB-Veranstaltungen im beruflichen Bereich: Tendenz zu privaten Anbietern. Bevorzugung eines „natürlichen“, stimmigen Ambientes.

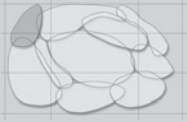
### Moderne Performer (PER)



Die Modernen Performer stellen die junge, unkonventionelle Leistungselite, leben beruflich und privat Multioptionalität und Flexibilität. Ausgeprägter Ehrgeiz, oft selbstständig (Start-ups), treibendes Motiv ist Lust, sich zu erproben und Chancen zu nutzen. Nutzen intensiv moderne Kommunikation. Soziale Lage: Schüler/Studenten mit Nebenjobs, kleine Selbstständige, Freiberufler, gehobenes Einkommen. *Bildung/Weiterbildung*: Hohes Bildungsniveau, teilweise noch Schüler/Studenten mit Nebenjobs. Hoher Stellenwert von Weiterlernen; „nicht stehen bleiben“. Motiv: Lust sich zu erproben und Chancen zu nutzen. Favorisiert werden vor allem informelle Formen des Lernens. Hohe Expertise im Bereich von Informations- und Kommunikationstechnologien. Kaum Beteiligung an organisierten Formen der Weiterbildung.

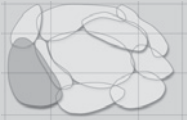
## Traditionelle Milieus

### Konservative (KON)



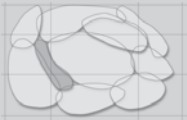
Die Konservativen repräsentieren das alte Bildungsbürgertum, pflegen Traditionen, eine humanistisch geprägte Pflichtauffassung. Nach erfolgreicher Berufskarriere häufig im Ruhestand, ehrenamtliches Engagement. Distanz zu modernen Lebensstilen und technologischem Fortschritt. Soziale Lage: Früher leitende Angestellte, Beamte, Selbstständige, gehobenes Einkommen, teilweise größeres Vermögen. *Bildung/Weiterbildung*: Akademische Abschlüsse, bei Frauen auch einfache Schulbildung. Hoher Stellenwert selbst gesteuerten Lernens; „Selbsterziehungsethos“. Interessengebiete: Literatur, Musik, Kultur. Wertschätzung von Parteien, Stiftungen und kirchlichen Trägern. Ablehnung privater, nicht etablierter gesellschaftlicher Anbieter und esoterischer Inhalte. Festhalten an eher traditionellen Lehr-/Lernformen. Hohe Ansprüche an die Qualifikation von Dozenten. Pragmatische Einstellung hinsichtlich der Ausstattung des Veranstaltungsortes; Wertschätzung von Ordnung und Sauberkeit.

### Traditionsverwurzelte (TRA)



Die Traditionsverwurzelten verkörpern „Sicherheit und Ordnung“. Kriegsgeneration, Wurzeln im Kleinbürgertum oder in traditioneller Arbeiterkultur. Verstehen sich als Bewahrer von Pflichterfüllung, Disziplin und Moral. Nach arbeitsreichem Leben kreisen die Interessen um die eigenen vier Wände und Gesundheit. Leben bescheiden, unterstützen ihre Kinder/Enkel. Soziale Lage: Hoher Anteil an Rentnern, früher kleine Beamte und Angestellte, Arbeiter, Bauern, kleinere bis mittlere Einkommen. *Bildung/Weiterbildung*: Niedrige bis mittlere Bildungsabschlüsse. Weiterbildung als Möglichkeit, um den Status quo zu sichern. Bevorzugung schulisch orientierter Lernformen; Ausrichtung auf den Erwerb konkreter Handlungskompetenz. Keine besonderen Ansprüche an Räumlichkeit und Veranstaltungsort („sauber muss es sein“).

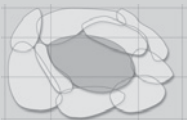
### DDR-Nostalgische (DDR)



Die DDR-Nostalgischen sehen sich als Verlierer der Wende. Vergangenheit wird verklärt, Verbitterung über die Gegenwart. Früher häufig im Führungskader, heute einfache Berufe oder arbeitslos. Führen einfaches Leben, konzentriert auf Familie, gleichgesinnte Freunde und Vereine. Soziale Lage: Einfache Angestellte, Arbeiter, hoher Anteil von Beziehern von Altersübergangsgeld oder Rente, kleine bis mittlere Einkommen. *Bildung/Weiterbildung*: Einfache bis mittlere Bildung; auch Hochschulabschluss. Hauptsächlich informelle Weiterbildung: politisches Interesse, auf dem Laufenden bleiben. Ablehnung von Kursen zur Persönlichkeitsentwicklung. Nutzung staatlich geförderter Angebote; häufig Umschulungen. Wertschätzung vertrauter, schulischer Formen des Lernens.

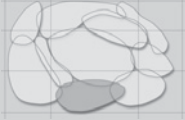
## Mainstream-Milieus

### Bürgerliche Mitte (BÜM)



Die Bürgerliche Mitte stellt den statusorientierten Mainstream. Streben nach moderatem Wohlstand. Sie sind leistungsorientiert und zielstrebig. Wichtig sind beruflicher Erfolg, gesicherte Position, Etablierung in der Mitte der Gesellschaft, manchmal von Abstiegsängsten geplagt. Soziale Lage: Kinderfreundliches Milieu, qualifizierte, mittlere Bildungsabschlüsse, einfache, mittlere Angestellte/Beamte, mittlere Einkommensklassen. *Bildung/Weiterbildung*: Mittlere Reife mit Lehre, Abitur mit Lehre, teilweise auch akademische Abschlüsse. Lernen als Notwendigkeit, um am Ball zu bleiben. Im Mittelpunkt steht die Vermittlung konkreten Handwerkszeugs für den (Berufs-)Alltag. Überdurchschnittlich viele VHS-Besucher. Geringere Ansprüche an Ambiente und Räumlichkeit von Veranstaltungen; neben der notwendigen Ausstattung ist vor allem der kompetente Dozent von Bedeutung.

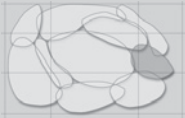
### Konsum-Materialisten (MAT)



Die Konsum-Materialisten wollen wegen ihrer beschränkten finanziellen Mittel zeigen, dass sie mithalten können. Berufliche Chancen sehr eingeschränkt durch mangelnde Qualifikation, ungünstige persönliche Rahmenbedingungen. Möchten als Durchschnittsbürger gelten, fühlen sich häufig benachteiligt. Soziale Lage: Volks-/Hauptschulabschluss mit oder ohne Berufsausbildung, Arbeiter, viele Arbeitslose, unteres bis hin zu mittlerem Haushaltseinkommen, Häufung sozialer Benachteiligungen. *Bildung/Weiterbildung*: Kein oder formal niedriger Bildungsabschluss, häufig abgebrochene Ausbildungen. Meist gebrochenes Verhältnis zu Bildungsinstitutionen, hohe Schwellenängste. Besuch von WB-Veranstaltungen über Arbeitsamt vermittelt. WB-Veranstaltungen stehen in engem Zusammenhang mit schulischem Lernen und Stress. Lernen stellt eine zusätzliche Belastung zum problembeladenen Alltag dar. Der Verwertungsaspekt einer Weiterbildung muss klar ersichtlich sein.

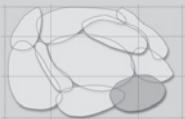
## Hedonistische Milieus

### Experimentaristen (EXP)



Die Experimentalisten sind die extrem individualistische neue Bohème. Tolerant gegenüber unterschiedlichsten Lebensstilen, Szenen, Kulturen, sehr spontan. Materieller Erfolg und Status sind weniger wichtig, häufig Patchwork-Karrieren. Nutzen Multimedia, engagieren sich für Randgruppen, betreiben mentales Training und kreative Hobbies. Soziale Lage: Schüler/Studenten, kleinere Selbstständige, Freiberufler, überdurchschnittliches Einkommen. *Bildung/Weiterbildung*: Oft gehobene Bildungsabschlüsse, Schüler/Studenten. Weiterbildung und lebenslanges Lernen als Bestandteil der individuellen Selbstverwirklichung. Im Milieuvergleich größte Bandbreite der Weiterbildungsinteressen. Selbstverständliche Integration selbstgesteuerten Lernens in die Lebensführung. Große Bedeutung eines „passenden, harmonischen“ Ambientes der Weiterbildungsveranstaltung je nach Themengebiet.

### Hedonisten (HED)



Die Hedonisten sind die untere Mittel- bis Unterschicht. Auf der Suche nach Fun und Action, Träume von geordnetem Leben. Anpasstheit im Berufsalltag steht im Gegensatz zum hedonistischen Leben in der Freizeit. Aggressive Underdog-Gefühle gegenüber ihrer Umwelt. Unterhaltung in krassen Szenen, Clubs, Fangemeinden. Soziale Lage: Oft ohne Berufsausbildung, einfache Angestellte, Arbeiter, Schüler, Azubis, häufig ohne eigenes Einkommen. *Bildung/Weiterbildung*: Niedrige bis mittlere, teilweise auch gehobene formale Bildungsabschlüsse; überproportional viele Auszubildende und Schüler. Akzeptanz von Umschulungen/Weiterbildungen eng verbunden mit Antizipation finanziellen Nutzens. Kaum eigenständiges Interesse an organisierten Formen der Weiterbildung. Aufgrund der steigenden Bedeutung des Internet als Fun-Medium könnte auch das informelle, netzbasierte Lernen und Informieren an Bedeutung gewinnen.

# Best-practice-Angebots-Steckbriefe<sup>1</sup>

## Moderne Performer

<b>„Internationales Projektmanagement“ (Münchener Volkshochschule)</b>	
Themenbereich	Kaufmännische Weiterbildung; Sprachen
Inhalte	Methoden internationaler Projektplanung, -steuerung und -durchführung; Vermittlung in englischer Sprache
Zeitfenster	Wochenend-Kompaktkurs (zwei Wochenenden)
Dozent/Kursleiter	Native Speaker und Projektleiterin mit ausreichender Führungserfahrung in internationalen Konzernen
Preis	285,- € (Hochpreissektor der mvhs)
Werbematerialien	Ankündigung im Programmheft; Gestaltung einer eigenen Veranstaltungshomepage (www.mvhs/projektmanagement)
Milieuspezifik	Kombination dreier Leistungsziele: interkulturelle Kompetenz, „Business English“, Projektmanagement; hoher Leistungsanspruch mit dichtem Programm; Doppelkompetenz an der Spitze des Seminars; Methoden und Zeitfenster
Methoden	Mix aus Vorträgen, Projektarbeit, Rollenspiele und Gruppenarbeiten
Erreichte Zielgruppen	Moderne Performer, Postmaterielle, Etablierte

<b>„nano-FutureTech“ (Bundeszentrale für politische Bildung)</b>	
Themenbereich	Gesellschaftspolitik
Inhalte	Information und Diskussion über künftige Entwicklung der Nanotechnologie sowie die damit verbundenen gesellschaftlichen und politischen Folgen; Erarbeitung von Empfehlungen (Online-Publikation) mit wissenschaftlichen Coaches
Zeitfenster	Blockveranstaltung Montag/Dienstag
Dozent/Kursleiter	Nobelpreisträger, namhafte Referenten und Diskutanten aus der Deutschen Forschungsgesellschaft sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung
Preis	Preis für Workshop: 60,- € inkl. einer Übernachtung und Verpflegung; 90,- € inkl. zwei Übernachtungen und Verpflegung; 30,- € ohne Übernachtung

<sup>1</sup> aufgelistet nach anvisierten Zielgruppen

<b>Werbematerialien</b>	Flyer, <i>direct mailing</i> , Bewerbung auf der Website (www.bpb.de)
<b>Milieuspezifisch</b>	Vermittlung von Fachkompetenz; hochkarätige, fachversierte Referenten; Intensivseminar; Verwertbarkeit und Nachhaltigkeit der Ergebnisse
<b>Methoden</b>	Mix aus Vorträgen (vormittags) und Szenario-Workshop (nachmittags bis spät-abends)
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Anmeldungen: Postmaterielle, Experimentalisten

---

**„Zahlen und Fakten“ (Bundeszentrale für politische Bildung)**

<b>Themenbereich</b>	Online-Angebot Gesellschaft & Politik
<b>Inhalte</b>	Aktuelle Zahlen und Fakten zur sozialen Situation in Deutschland, aufbereitet in Form von (interaktiven) Grafiken und Tabellen; Themenfelder: Arbeitsmarkt, Gesundheit, Lebensformen & Familienpolitik, Bevölkerungsentwicklung/Alter/Alterssicherung, Ökonomische Grundlagen und Finanzierung, Einkommen und Armut
<b>Zeitfenster</b>	Unbegrenzt, da Online-Angebot
<b>Dozent/Kursleiter</b>	-
<b>Preis</b>	Informationen kostenfrei auch als pdf-Datei verfügbar; Daten auf CD-ROM gegen Schutzgebühr von 4,- € beziehbar
<b>Werbematerialien</b>	Online-Newsletter der bpb; Ankündigung über Presse-Informationen; Bewerbung auf der Homepage (www.bpb.de)
<b>Milieuspezifisch</b>	Internet als das Informationsmedium Moderner Performer; Einbeziehung interaktiver Tools („tolle Grafiken selbst erstellen“); Aktualitätsbezug des Wissens („mitreden können“, „Argumente sammeln“)
<b>Methoden</b>	-
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	[noch keine milieuspezifische Auswertung der Bestelldaten (CD-ROM) erfolgt]

---

**„Pikler & Pilates“ (Bildungswerk der Erzdiözese Köln)**

<b>Themenbereich</b>	Familienbildung
<b>Inhalte</b>	Vermittlung von Basiswissen zur Bewegungs- und Bindungsförderung nach der Kleinkindpädagogik von Emmi Pikler sowie zu Pilates als moderne Form der Rückbildungsgymnastik und Entspannung
<b>Zeitfenster</b>	Drei Samstage
<b>Dozent/Kursleiter</b>	Ausgebildete Pikler-Dozentinnen und Pilates-Lehrgangsleiterinnen
<b>Preis</b>	60,- € für drei Samstage à drei Stunden
<b>Werbematerialien</b>	Internetauftritt, Flyer
<b>Milieuspezifisch</b>	Trendbetonte Sprache in den Ankündigungstexten, individuelle Betreuung, klarer Mehrwert des Angebots, durch Fachwissen überzeugende Kursleiterinnen, deutlich höherer Preis als im Kursangebot für Konsum-Materialisten
<b>Methoden</b>	Fachwissenschaftlicher Input in Verbindung mit konkreten Pilates-Übungen, während dessen Möglichkeit der Kinderbetreuung
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Umsetzung hat nach Projektende begonnen

## „Postsozialistische Performer“<sup>1</sup>

### „*Englisch A1, Eingangsstufe 1, StandardkurseSCHNELL*“ (VHS Hamburg)

Themenbereich	Sprachen
Inhalte	Sprachtraining (Englisch) unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen von Osteuropäern
Zeitfenster	13 Abendtermine wochentags (18:30–21:00 Uhr), ein Termin samstags (10:00–13:15 Uhr)
Dozent/Kursleiter	Bilinguale Kursleiterin
Preis	130,- €
Werbematerialien	Programmheft und Internetauftritt des Anbieters, Anzeigen in einer russischsprachigen Zeitung
Milieuspezifisch	Niedriger Preis, hohes Lerntempo, regelmäßige Lern(erfolgs)kontrollen, Zertifikatsabschlussmöglichkeit, bilinguale Kursleiterin, vielseitiger Medien- und Methodeneinsatz
Methoden	Umfangreiches Lehrwerkspaket aus Buch, Workbook, Audio-CD und CD-ROM
Erreichte Zielgruppen	Größtenteils „Postsozialistische Performer“ (darunter Osteuropäer aus Polen, Russland, Lettland, Ukraine, Tadschikistan, Kasachstan) – wobei z. T. auch private Verwertungsmotive im Vordergrund standen

## Experimentalisten

### „*Fitness à la Carte*“ (Bildungszentrum Nürnberg)

Themenbereich	Gesundheit
Inhalte	„Abo-Card“ für flexible Nutzung der Angebote aus dem Gesundheits- und Sportbereich; Aufgreifen aktueller Fitness- und Wellnessrends; gezielte Events („Monats-Highlights“)
Zeitfenster	Semesterweise Veranstaltungen flexibel und kurzfristig für Einzeltermine buchbar
Dozent/Kursleiter	Ausgebildete Übungsleiter
Preis	Preisstaffelung: 79,- € (10er-Karte), 149,- € (20er-Karte), 199,- € (30er-Karte)
Werbematerialien	Ankündigung im BZ-Gesamtprogramm, Internetauftritt, Anzeige in der Gesundheitsbeilage des Stadtmagazins; Flyer
Milieuspezifisch	Flexibilität, Ungebundenheit, Ausprobieren können, Preisstaffelung, ungewöhnliche, neuartige Angebote (z. B. Tai Chi im Mondenschein)
Methoden	Freie Wahl aus bestehenden Kursangeboten über ein Semester; Events und Überraschungsmomente
Erreichte Zielgruppen	Jüngere Teilnehmer aus dem Milieu der Experimentalisten sowie der Bürgerlichen Mitte

<sup>1</sup> Die Zielgruppe „Postsozialistische Performer“ wurde für die junge Leistungselite aus Osteuropa (vorwiegend aus Polen) geprägt, die in der Hamburger VHS vermehrt in Erscheinung getreten sind (Näheres in Kap. 2.4).



**„Bodydesign – von innen und außen“ (KVHS Groß-Gerau)**

Themenbereich	Gesundheit
Inhalte	Schnupperkurs zu Fragen der Körperwahrnehmung, zu Körperbewusstsein und Möglichkeiten der Förderung von Fitness und Wohlbefinden
Zeitfenster	Acht Module, davon sechs Abendtermine wochentags (20:00–22:00 Uhr) und zwei Samstagstermine (11:00–16:00 Uhr)
Dozent/Kursleiter	Eine Sportwissenschaftlerin begleitet den gesamten Kurs, zu den einzelnen Modulen werden wechselnde Gastdozenten aus Sport, Entspannung, Ernährung, Theater und Psychologie eingeladen
Preis	60,- € für vier Module (obligatorisch), jedes weitere Modul 15,- €
Werbematerialien	Internetauftritt, Pressemitteilungen, Flyer
Milieuspezifisch	Abwechslungsreiches Angebot, alternative und fernöstliche Gesundheitspraktiken, Intensivkurs über kurze Zeitspanne, authentische Dozenten, niedrige Kosten
Methoden	Mix aus Vorträgen, Diskussionen, Übungen, gemeinsamen Aktivitäten (Sport und Entspannung)
Erreichte Zielgruppen	Hedonisten, Postmaterielle, Bürgerliche Mitte

**„präsent“ (VHS Minden)**

Themenbereich	EDV/Kultur
Inhalte	Vermittlung von Fähigkeiten zur (Selbst-)Präsentation: u. a. Bilder/Grafiken einsetzen und verändern, Texte entwerfen, präsentieren im Vortrag und im Web
Zeitfenster	Sechs Wochenendmodule
Dozent/Kursleiter	Verschiedene Gastdozenten, z. B. Werbetexter, Webdesignerin, Kommunikationstrainerin
Preis	39,- € (Halbtagsseminar) bis 95,- € (zwei ganze Tage) pro Modul
Werbematerialien	Flyer, Programmheft, Plakate
Milieuspezifisch	Intensivkurs über kurze Zeitspanne, inhaltlich kompakte und fachliche Ausrichtung des Angebots
Methoden	Vorträge, Arbeit im PC-Pool, Bildschirmdemonstrationen, Projektarbeit
Erreichte Zielgruppen	Bürgerliche Mitte

**„Spanisch, Salsa, Regenwald – Lateinamerika im Fokus“ (VHS Hamburg)**

Themenbereich	Sprachen
Inhalte	Vorbereitung auf Lateinamerika-Aufenthalt, Vermittlung von Sprachkenntnissen (Spanisch) sowie landeskundlichen Informationen
Zeitfenster	Sechs Abendtermine wochentags (18:30–21:00 Uhr), zwei Sonntagstermine (14:00–18:30 Uhr)
Dozent/Kursleiter	Muttersprachlerin
Preis	99,- €

<b>Werbematerialien</b>	Programmheft und Internetauftritt des Anbieters, Werbepostkarten
<b>Milieuspezifik</b>	Intensivkurs über kurze Zeitspanne, hohes Lerntempo, muttersprachliche Dozentin mit authentischer Lateinamerika-Anmutung, günstige Kursgebühr
<b>Methoden</b>	Schnelles Lerntempo, Verzicht Lehrbuchkanon, hoher Anteil aktueller (Presse-)Informationen über Lateinamerika
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Experimentalisten

## Bürgerliche Mitte

### ***„Business English For Your Job“ (KVHS Groß-Gerau)***

<b>Themenbereich</b>	Sprachen
<b>Inhalte</b>	Sprachtraining zum Erwerb des Kenntnisstands der Europäischen Sprachenzertifikate „English For Business Purposes Intermediate (B1)“ (Modul 1) bzw. „adVantage (B2)“ (Modul 2)
<b>Zeitfenster</b>	Zwölf bis 14 Abendtermine wochentags (19:00–21:30 Uhr) plus drei Samstage (09:00–16:00 Uhr)
<b>Dozent/Kursleiter</b>	Langjährige Kursleiterinnen im Sprachenbereich an Volkshochschulen
<b>Preis</b>	180,- € (zzgl. 55,40 € Lehrmaterialien) pro Modul (optionale Prüfungsvorbereitung 56,- €, optionale Zertifikatsprüfung 110,- €)
<b>Werbematerialien</b>	Internetauftritt des Anbieters, Pressemitteilungen, Flyer, Informationsveranstaltung
<b>Milieuspezifik</b>	Berufliche Verwertbarkeit (Zertifizierung), überschaubarer Zeitaufwand, alltags-taugliches Zeitfenster, Erläuterungen auf Deutsch
<b>Methoden</b>	Medial unterstützter Sprachunterricht, Üben authentischer Situationen
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Überwiegend Bürgerliche Mitte

### ***„Von Genen, Zellen und Gehirnen – Was man vom Menschen wissen sollte“ (Münchner Volkshochschule)***

<b>Themenbereich</b>	Naturwissenschaften
<b>Inhalte</b>	Flexibel buchbare Angebotsreihe zu den wichtigsten und aktuellsten Themengebieten der biologischen Forschung, wie z. B. Evolution, Genetik, Biomedizin, Sinnesphysiologie, Hirnforschung, Ökologie. Vorträge und daran anschließende Vertiefungsseminare waren getrennt buchbar.
<b>Zeitfenster</b>	Acht Abendtermine mittwochs (18:00–19:30 Uhr Vortrag; 20:00–21:30 Uhr Vertiefungsseminar)
<b>Dozent/Kursleiter</b>	Für das jeweilige Themengebiet ausgewiesene Wissenschaftler und Doktoranden
<b>Preis</b>	Einzelveranstaltung (Vortrag, Seminar): 5,50 €; gesamte Veranstaltungsreihe: 40,- €
<b>Werbematerialien</b>	Reguläre Ankündigung in Gesamtprogramm und Broschüren; zusätzlich: Anzeigen im Gasteig-Monatsheft, im Programm-Magazin „In-München“, im Wissenschaftsblatt; eigens entwickelter Flyer

<b>Milieuspezifik</b>	Praxisbezug und direkte Verwertbarkeit durch Aufgreifen von an Alltagsphänomenen orientierten Themenstellungen; Einsatz forschungsnaher Dozenten; vergleichsweise schulorientiertes Design didaktischer Handlungsfelder; Regelmäßigkeit, überschaubarer Zeitaufwand; moderate bis günstige Teilnahmegebühr
<b>Methoden</b>	Schulorientiertes Design: Frontalvortrag mit Diskussionsmöglichkeit; klassisches Seminarkonzept mit Rückfragemöglichkeiten und praktischen Elementen (Experimente, Kurzfilme etc.)
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Überwiegend bürgerliche Mitte; vereinzelt Stammteilnehmer aus dem konservativen und traditionsverwurzelten Milieu

## Traditionsverwurzelte

### *„Computer Lernen leicht gemacht“ (VHS Rhein-Sieg)*

<b>Themenbereich</b>	EDV
<b>Inhalte</b>	Fünf Computer-Einstiegskurs-Module mit jeweils unterschiedlichen Themen: Grundlagen der Bedienung, Textverarbeitung, Internet, E-Mail, Fotos
<b>Zeitfenster</b>	Je Modul drei Termine wochentags (14:30–16:45 Uhr), es können alle Kurse nacheinander belegt werden
<b>Dozent/Kursleiter</b>	Erfahrener Kursleiter mit dem Schwerpunkt Einstiegskurse
<b>Preis</b>	38,- € pro Kurs
<b>Werbematerialien</b>	Programmheft, Flyer
<b>Milieuspezifik</b>	Schnupperkurse zu speziellen Interessengebieten, seriöser und Vertrauen erweckender Dozent im Alter der Zielgruppe, einfach gehaltenes Übungsbuch und niedrigschwellige Ankündigungstexte (um Gefühlen der Überforderung vorzubeugen)
<b>Methoden</b>	Übungen am PC mit individuellem Lerntempo
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Vorwiegend Traditionsverwurzelte

### *„Erste Hilfe für Haus und Hof“ (Bildungszentrum Nürnberg)*

<b>Themenbereich</b>	Handwerklich-gewerbliche Weiterqualifizierung
<b>Inhalte</b>	Weiterqualifizierung zum „Service-Profi“ rund um Haus und Garten mit dem Ziel, qualifizierte Hausmeistertätigkeiten und kleinere Reparaturen selbst zu erledigen und Kontakte zu Handwerksbetrieben zu pflegen.
<b>Zeitfenster</b>	Dreimonatige Weiterqualifizierung, täglich von 8:00–12:30 Uhr; regelmäßige Praxistage (samstags) und längere Praktika (vierwöchig) in einem Handwerksbetrieb
<b>Dozent/Kursleiter</b>	Im jeweiligen Themenfeld fachlich qualifizierte Dozenten (Meister)
<b>Preis</b>	230,- €
<b>Werbematerialien</b>	Reguläre Ankündigung in Programmheft und Internetauftritt; geplant: strategische Kooperationen mit Handwerksbetrieben und Heimwerkermärkten; Anzeigen in der Regionalpresse

<b>Milieuspezifik</b>	Niedrigschwelligkeit durch Anknüpfen an Interessen und Fähigkeiten; Ansprache milieutypischer Bedürfnisse und Werte (Ordnung, Sicherheit, Gerechtigkeit, Instandhaltung etc.); Zeitfenster (vormittags) und Unterrichtsformat; starker Praxisbezug
<b>Methoden</b>	Wissensvermittlung im Unterrichtsformat (vormittags); Praxisbezug durch regelmäßige Praxistage und längere Praktika
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Umsetzung steht noch aus

## Postmaterielle

### ***„Klosterküche und Abteibier“ (VHS Rhein-Sieg)***

<b>Themenbereich</b>	Essen und Trinken, Kochen
<b>Inhalte</b>	Erlebniswochenende zum Thema Alltagskultur und Kochkunst im Mittelalter
<b>Zeitfenster</b>	Ein Wochenende im Dezember
<b>Dozent/Kursleiter</b>	Die Teilnehmer werden von mehreren „Mittelalterexperten“ (z. B. Historikerin, Klosterbruder etc.) betreut
<b>Preis</b>	140,- € (Partnerpreis 250,- €) inkl. Übernachtung
<b>Werbematerialien</b>	Programmheft, Flyer
<b>Milieuspezifik</b>	Kombinationskurs aus Kochen und Kultur, um abwechslungsreiches, unterhaltendes Lernen auf hohem Niveau zu bieten
<b>Methoden</b>	Mix aus Vorträgen und gemeinsamen Aktionen (Besuch des mittelalterlichen Weihnachtsmarktes, Bierverkostung, Kochkurs unter dem Motto „Mittelalterliche Gerichte“)
<b>Erreichte Zielgruppen</b>	Umsetzung steht noch aus [aus organisatorischen Gründen musste die vorgesehene Durchführung im Herbst 2007 auf 2008 verschoben werden]

### ***„Zeigen, wer ich bin – Selbstsicherheit im Umgang mit anderen“ (Münchner Volkshochschule)***

<b>Themenbereich</b>	Persönlichkeitsbildung/Psychologie
<b>Inhalte</b>	Vermittlung von Methoden und Techniken zur Entwicklung von Selbstsicherheit und kommunikativer Kompetenz
<b>Zeitfenster</b>	Wochenendseminar
<b>Dozent/Kursleiter</b>	Sozialpädagogin mit Erfahrungen in Personal- und Persönlichkeitsentwicklung, Therapie und Training
<b>Preis</b>	135,- €
<b>Werbematerialien</b>	Reguläre Ankündigung im Gesamtprogramm und Stadtteilbroschüren; eigens entwickelter Flyer
<b>Milieuspezifik</b>	Ambiente und Service: reichhaltiger, ökologischer Mittagsimbiss; schön gelegenes ökologisches Bildungszentrum am Stadtrand; Berufserfahrung und Fachqualifikation der Dozentin; Vielfalt und Ausgewogenheit der Methoden; kleine Gruppe; ausführliche Methoden-Beschreibung bereits in der Ankündigung

Methoden	Prozessorientiertes Vorgehen mit unterschiedlichen Techniken: kognitive Tools, Einzel- und Gruppenarbeit, Videoanalyse, Rollenspiel, individuelles Coaching.
Erreichte Zielgruppen	Postmaterielle; Schnittstelle Postmaterielle/Bürgerliche Mitte

## Postmaterielle/Moderne Performer/Experimentalisten

### *„Frischer Wind in alten Mauern – Das Welterbe aktivieren“ (VHS Harz, Quedlinburg)*

Themenbereich	Kultur
Inhalte	Vermittlung von aktuellem Wissen zur Quedlinburger Stadtentwicklung (von Denkmalpflege über Stadtplanung bis Tourismus)
Zeitfenster	Neun Einzelveranstaltungen, jeweils ein Mal pro Monat wochentags (abends)
Dozent/Kursleiter	je nach Veranstaltung unterschiedliche Gastdozenten (Fachleute und engagierte Bürger aus Wissenschaft, Politik und einschlägigen Praxisbereichen)
Preis	Die Kosten der Veranstaltungsreihe konnten über Kooperationspartner (Internationale Bauausstellung 2010, Dessau) und Sponsoren finanziert werden
Werbematerialien	Internetauftritt des Anbieters, Programmheft, Flyer, Pressegespräch
Milieuspezifik	Inhaltliche Ausrichtung auf Kultur, gemeinsamer Meinungs- und Ideenaustausch, Ausrichtung auf Zeitsouveränität (zentraler Ort, kompakte Zeitspannen), Workshop- bzw. Forumscharakter, hohe fachliche und soziale Kompetenz der Dozenten
Methoden	Vorträge, Diskussionen
Erreichte Zielgruppen	Überwiegend Postmaterielle

## Konsum-Materialisten

### *„Babynest“ (Bildungswerk der Erzdiözese Köln)*

Themenbereich	Familienbildung
Inhalte	Tipps zum Umgang mit Kleinkindern auf Basis der Kleinkindpädagogik der Kinderärztin Emmi Pikler
Zeitfenster	Acht Termine wochentags (10:40–12:40 Uhr)
Dozent/Kursleiter	Diplom-Pädagogin
Preis	21,50 € (z. T. Kofinanzierung durch Sponsoren)
Werbematerialien	Flyer
Milieuspezifik	Niedrige Kursgebühr, Reduzierung der Ankündigungstexte auf einfache Kernaussagen, Input in Form eines zwanglosen Gespräches zwischen Kursleiterin und Teilnehmerinnen, Anlage eines Fotoalbums für jedes Kind
Methoden	Informationsvermittlung in zwanglosen Gesprächen
Erreichte Zielgruppen	Konsum-materialistisches Milieu

# Materialien zur Implementierung

## Empfehlungen für die Implementierung zielgruppenspezifischer Marketingstrategien

1. Ist-Analyse des Weiterbildungsmarktes als Voraussetzung und Bedingung eines zielgruppenspezifischen Marketings
  - Analyse des Konkurrenzumfelds: Welche Anbieter mit ähnlichem Profil agieren in der Region? Möglichkeit der Profilierung und Abgrenzung der eigenen Institution?
  - Analyse der Teilnehmerschaft: Wen erreichen wir mit welchen Angeboten? Wo sind unsere Hauptzielgruppen zu verorten (soziodemografisch, lebensphasen-, aber auch milieubezogen)? Einbeziehung von Teilnehmerstatistiken, Evaluationen, Erfahrungsberichte von Kursleitern
2. Definition der Marketingziele/Entscheidung für eine Marktfeldstrategie
  - Wen wollen wir (neu) erreichen? Wen stärker binden? In neue Marktsegmente eindringen? Wichtig ist dabei der Abgleich des (vermuteten) Einrichtungssimages des bestehenden Angebotsprofils sowie den jeweiligen Ansprüchen und Interessen der Zielgruppe(n)
  - Angebotsspezifisch: Reformulierung bestehender Angebote? Neuentwicklungen, Innovationen?
3. Analyse des Einrichtungssimages bei den zu erreichenden/zu bindenden Zielgruppen
  - Rückgriff auf einschlägige Untersuchungen (z. B. Barz/Tippelt 2007a, b, Pehl u. a. 2006); Befragung von *critical friends*, Produktkliniken
4. Durchführung von kleineren Produktkliniken mit folgenden Zielstellungen:
  - Bedarfserhebung bei den anvisierten Zielgruppen: Welche Themen/Formate wären interessant?
  - Mitentwicklung/Weiterentwicklung bestehender Ideen und Konzepte
  - Konkrete Bewertung von Angebotsinnovationen bzw. -reformulierungen
5. Abgleich von (vermutetem) Einrichtungssimage und Image des geplanten Angebots (z. B. via Beurteilung durch *critical friends*, kleinere Produktkliniken)
6. Einrichtung und Implementierung von „Legendenwerkstätten“, die milieu- und zielgruppenspezifisch Ausschreibungen be- und erarbeiten
7. Marketingorganisation
  - Einrichtung von fachbereichsübergreifenden Projektteams (Fachbereichsleiter, ausgewählte Kursleiter, Öffentlichkeitsarbeit/PR, Grafiker)
  - Einbeziehung aller pädagogischen Mitarbeiter; phasen- bzw. projektweise Integration der Kursleiter
8. „Marketingevaluation“
  - Evaluation der pilotierten Angebote via Kurzfragebogen (Zufriedenheit, sozio-demografische Angaben, Teilnahmemotive, weitere Interessen), Interviews oder kleineren Gruppendiskussionen mit Teilnehmern

## Konzeptvorlage für ein Weiterbildungsangebot – Anhaltspunkte für die Konzeptvorlage im Rahmen einer Produktklinik (vgl. Schlutz 2006)

### 1. Strukturplan

Thema/Titel der Veranstaltung

Lebens- und Verwendungssituation

(Anforderungen der Praxis, Lebenshintergrund)

Zielgruppe

(Merkmale, Heterogenität/Homogenität, Teilnahmevoraussetzungen)

Zielgruppenspezifischer Bedarf

(Lebenswelt und Interessen, mögliche Eigenleistungen, Motivation, Verwertungsinteresse)

Lernziele/Qualifikationen

(Ziele des Angebots; hauptsächliche Lernformen und -leistungen; mögliche Ergebniskontrollen; Zertifikate)

Inhalte/Themen

(Themenblöcke)

Organisationsform und -methoden

(Veranstaltungsform, Zeitfenster, Ablaufgliederung, Hauptmethoden)

Lernort/Räumlichkeiten/Ausstattung

(Raumgröße, Ambiente, Lage inkl. Anfahrt, Freizeitmöglichkeiten: Verpflegung, Entspannung etc.)

Medien

(Bedarf an Hilfsmitteln, Medienmix)

## 2. Verlaufsplan

Veranstaltungsform

Dienstleistung(en) (Einführung, Materialien, Übungen etc.) und besondere Teilleistungen (Besichtigung, Zertifikat etc.)

Explizit einzubringende Eigenleistungen

Verlauf:

Uhrzeit

1. Tag

2. Tag

3. Tag

vormittags

	1. Tag	2. Tag	3. Tag

nachmittags


Weitere Planungshinweise:



## Checkliste zur Durchführung einer Produktklinik

### Organisation

- Auswahl des Moderators der Gruppendiskussion
- Sicherung der Ergebnisse (Mitschrift, Audioaufnahme)
- Räumlichkeit
- Verpflegung der Teilnehmer
- Leitfaden und Methoden der Gruppendiskussion

### Die Teilnehmer

- Auswahl der Teilnehmer an Produktklinik (Adressaten oder Teilnehmer?)
- Bereitstellen einer Aufwandsentschädigung

### Das Weiterbildungsangebot

- Veranschaulichung der didaktischen Handlungsfelder

## Produktklinik – Zentrale Aspekte der Bewertung von Bildungsangeboten

<b>Angebotspolitik</b>		
<b>Thema/Inhalt</b>		
	Bewertung	Optimierung
Titel		
Aufbau/Gliederungslogik		
Inhaltliche Vollständigkeit		
Innovations-Potenzial		
...		
<b>Dozenten</b>		
	Bewertung	Optimierung
Reputation		
Qualifikation		
Fachkompetenz		
Persönlichkeit/Ausstrahlung		
...		
<b>Methoden/Medien</b>		
	Bewertung	Optimierung
Abwechslung		
Angemessenheit		
Innovationsgehalt		
Aktivierung		
Vertrautheit		
...		
<b>Materialien/Handreichungen</b>		
	Bewertung	Optimierung
Verständlichkeit		
Umfang		
Layout		
...		
<b>Zertifikate</b>		
	Bewertung	Optimierung
Persönliche Relevanz		
Arbeitsmarktrelevanz		
Voraussetzungen, Leistungsvereinbarungen		
...		

<b>Produktnebenleistungen</b>		
	Bewertung	Optimierung
Beratung		
Kinderbetreuung		
Anmeldeverfahren		
Beschwerdemanagement		
Verpflegung		
...		
<b>Kommunikations- und Distributionspolitik</b>		
<b>Werbematerialien</b>		
	Bewertung	Optimierung
Gestaltung insgesamt		
Layout		
Bilder		
Farben		
Informationsgehalt		
Aufbau		
Tonalität		
Verständlichkeit		
Erreichbarkeit der Zielgruppe		
...		
<b>Räumlichkeiten</b>		
	Bewertung	Optimierung
Lage, Anfahrt		
Ambiente		
Raumgröße		
Ausstattung		
Service und Erholung		
...		
<b>Zeitfenster</b>		
	Bewertung	Optimierung
Passung zu eigenem Terminkalender		
...		
<b>Preispolitik</b>		
<b>Kosten</b>		
	Bewertung	Optimierung
Zeitaufwand		
Anfahrt		
Angemessenheit		
Akzeptanz		
...		

## Leitfaden- und Fragebogenbeispiele aus der Angebotsevaluation

### Leitfaden

#### A **Lebensweltexploration**

##### A 1 **Alltagsleben, Beruf, Haushalt**

Um Sie ein bisschen besser kennen zu lernen, möchte ich Ihnen zunächst ein paar Fragen zu Ihrem Alltag stellen: Erzählen Sie doch bitte einmal, was Sie so täglich machen. Wie sieht ein typischer Tagesablauf bei Ihnen aus?

Diese Alltagsschilderung dient vorwiegend dem *warm-ing-up*. Von größerem Interesse sind allerdings folgende Aspekte:

##### Berufstätige

- Einstellungen und Motive im Zusammenhang mit Arbeit, Beruf, Leistung (Arbeitszufriedenheit, Arbeitsethos, Stellenwert von Arbeit im Vergleich mit Freizeit, Beurteilungskriterien: soziale, finanzielle, inhaltliche, andere)?
- Ziele, Wünsche und Befürchtungen (Aufstiegs-wünsche, Angst vor Arbeitsplatzverlust/Rationalisierungsmaßnahmen, Probleme)?

##### Studenten

- Einstellungen und Motive im Zusammenhang mit dem Studium (Gründe für die Wahl der Ausbildung, Zufriedenheit, inhaltliche vs. karrierestrategische Interessen, Probleme)?
- Ziele, Wünsche und Befürchtungen im Zusammenhang der Ausbildung (Stellenwert von Arbeit und Leistung, Erreichbarkeit des Berufsziels, Maßstäbe für die Berufswahl)?

##### Arbeitslose

- Wie lange ist der Gesprächspartner arbeitslos?
- Bisheriger Werdegang?
- Gründe für die Arbeitslosigkeit?
- Wie verkräftet der Gesprächspartner seine Arbeitslosigkeit?
- Einstellung zu Arbeit, Beruf, Leistung (Arbeitsethos, Stellenwert von Arbeit)?

##### Hausfrauen

- Zufriedenheit?
- Arbeitsteilung Männer/Frauen?
- Wunsch nach Entlastung?
- Wunsch nach Bereicherung des Alltags?
- Wunsch nach Berufsrückkehr?

##### Rentner

- Wie lange schon in Rente?
- Tagesablauf?
- Zufriedenheit?
- Noch Pläne?
- Fühlt sich der Gesprächspartner manchmal überflüssig?

##### Alle: Traumberuf?

- Gründe für die Attraktivität (inhaltliche, finanzielle, soziale, andere)?

##### A 2 **Freizeitinteressen**

Was tun Sie denn so in Ihrer Freizeit?

- Wie verbringt der Gesprächspartner seinen Feierabend?
- Was macht er am Wochenende?
- Was sind die häufigsten/liebsten Freizeitbeschäftigungen? Was macht ihm daran besonders Spaß (ggf. hier Internetnutzung ansprechen)?
- Hat der Gesprächspartner Hobbys? Welche?
- Mit wem verbringt der Gesprächspartner seine Freizeit?
- Umfang der Freizeit: Freizeitaktivitäten spontan oder lang geplant?

#### B **Weiterbildung: Erfahrungen und Interessen**

##### B 1 **Allgemeine Erfahrungen mit Erwachsenenbildung**

Haben Sie sich – abgesehen von dieser Veranstaltung – nach Ihrer Ausbildung durch den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen weitergebildet?

Wenn ja:

- Auf welchen Gebieten?
- Warum hat der Gesprächspartner daran teilgenommen?
- War er jeweils zufrieden? Wenn ja: warum? Woran lag es hauptsächlich? Wenn nein: warum nicht? Woran lag es hauptsächlich?

- In welcher Institution, bei welchem Veranstalter hat er die Kurse besucht?
- Warum wurde der Kurs/wurden die Kurse bei diesen Veranstaltern besucht? Wie ist er auf die Veranstalter aufmerksam geworden? Welches Image hatten/haben sie bei dem Gesprächspartner? Wäre er rückblickend betrachtet lieber zu einem anderen Anbieter gegangen?

Wenn nein:

- warum nicht?

## B 2 Weiterbildungsinteresse

Hätten Sie Lust, sich in bestimmten Bereichen weiterzubilden?

- Thematische Vertiefung der soeben besuchten Veranstaltung?
- Worüber möchten Sie denn gerne mehr wissen? In welchem dieser Bereiche könnten Sie sich vorstellen, das Wissen in einer Weiterbildungsveranstaltung zu erwerben/zu vertiefen?
- Bitte nennen lassen: Welche Themen konkret? Art des Kurses? Anbieter?
- Wie konkret ist das Weiterbildungsinteresse? Gibt es schon konkrete Schritte in Richtung auf diese Weiterbildung oder werden nur eventuelle Möglichkeiten beschrieben?

## C Image und Bewertung des Anbieters

Warum haben Sie genau diesen Veranstalter ausgewählt?

**Spontanantworten abwarten, Zeit zum Nachdenken geben!**

- Wie wurden Sie auf diesen Veranstalter aufmerksam? Wo haben Sie nach Informationen gesucht? Wo würden Sie/könnte man nach weiteren Informationen suchen?
- Haben Sie bereits vor der besuchten Veranstaltung Erfahrungen mit diesem Anbieter machen können?
- Was wünschen Sie sich/erwarten Sie von dem Veranstalter?
- Welche Themen, welche Art von Veranstaltungen glauben Sie bietet diese Einrichtung an?

- Welche Erwartungen hatten/haben Sie an diesen Veranstalter? Welche Kurse/Themen würden Sie auf gar keinen Fall bei diesem Veranstalter belegen? Warum nicht?
- Können Sie einen typischen Teilnehmer/eine typische Teilnehmerin dieser Einrichtung beschreiben? (ruhig etwas überzeichnen lassen)
- Würden Sie weitere Veranstaltungen von diesem Anbieter besuchen? Wenn ja: warum? Wenn nein: warum nicht?
- Welchen alternativen (besseren/schlechteren) Anbieter könnte man sich für dieses Thema vorstellen? Welche davon würde man uneingeschränkt weiterempfehlen, welche nicht?

## D Didaktische Handlungsfelder und Rahmenbedingungen

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die besuchte Veranstaltung (für alle besuchten Veranstaltungen differenzieren ggf. ergänzen).

### D 1 Bewertung der zu evaluierenden Veranstaltung

- Haben Sie alle, die meisten oder nur ausgewählte Vorträge/Seminare besucht? Welche wurden besucht? Warum?

Wie würden Sie insgesamt die besuchte Veranstaltung(sreihe) bewerten?

- Zufriedenheit? Würden Sie noch einmal hingehen? Würden Sie diese Veranstaltung weiterempfehlen? Wenn ja: warum? Wenn nein: warum nicht?
- Warum haben Sie an dieser Veranstaltung teilgenommen?
- Welche Erwartungen hatten Sie? Wie kamen diese Erwartungen zustande? Wurden die Erwartungen erfüllt?
- Was konnten Sie aus der Veranstaltung mitnehmen? (Inhalte, soziale Kontakte, Unterhaltung, Erlebnis etc.)
- Könnten Sie sich eine Art Fortsetzung/Vertiefung der Veranstaltung vorstellen? Unter welchen Voraussetzungen würden Sie diese besuchen?
- Könnten Sie sich vorstellen einen ähnlichen Kurs mit ähnlichen Themen zu besuchen?
- Welche Themen haben Ihrer Ansicht nach gefehlt?

- Gäbe es weitere Themen, die Sie in diesem Zusammenhang näher interessieren würden? Sind ggf. neue Interessen geweckt worden?

## D 2 Didaktik und Lern-/Lehrmethoden

Wie sollte für Sie eine ideale Veranstaltung zum Thema „...“ beschaffen sein?

- Rein fachlich ausgerichtet?
- Handlungsorientiert?
- Erlebnisorientiert?
- Freizeitorientiert?
- Mit künstlerischen Gestaltungselementen?
- Wie wichtig ist es dem Gesprächspartner, dass die eigenen Erfahrungen, das eigene Leben mit in den Kurs eingebracht werden können?
- Welche **Lernmethoden** wären am sinnvollsten/angenehmsten? (Frontalvortrag, Gruppenarbeit, Rollenspiele, Gruppendynamisches etc.)

**Zunächst frei explorieren; später dann Baukastenfotos zum Thema „Lernmethode“ vorlegen. Es sollen zwei Bilder ausgewählt werden; die Auswahl bzw. Nicht-Auswahl bitte begründen lassen!**

- Medieneinsatz?

Wie beurteilen Sie die Lernmethoden und den Medieneinsatz in der soeben besuchten Veranstaltung?

- Welche Methoden, welche Medien wurden eingesetzt?
- Welche wurden als am ansprechendsten empfunden?
- Stimmig, angemessen?
- Abwechslungsreich?
- Dem Lernerfolg dienlich?
- Veränderungswünsche?

## D 3 Dozent

Was macht für Sie einen guten Dozenten aus?

- Fachliche Qualifikation?
- Didaktisch-methodische Qualitäten?
- Soziale Kompetenzen?
- Referenzen/Reputation?
- Titel?

Wie beurteilen Sie den Dozenten der soeben besuchten Veranstaltung? Wie würden Sie ihn bspw. einer Freundin/einem Freund beschreiben?

- Vorsichtig ausloten: Sympathie/Antipathie?
- Fachliche Qualifikation?
- Didaktisch-methodische Qualitäten?
- Soziale Kompetenzen?
- Referenzen/Reputation?
- Titel?
- Würden Sie eine weitere Veranstaltung bei ihm besuchen?

## D 4 Teilnehmerschaft

Wie sollte eine Teilnehmergruppe zur Veranstaltung „...“ aussehen, damit Sie sich wohl fühlen?

- Maximale Gruppengröße?
- Leistungsmäßige Gruppenzusammensetzung (ggf. Einstufungstests?)
- Zusammensetzung hinsichtlich der Teilnahmemotivation?
- Alter?
- Fachlicher Hintergrund?
- Soziale Herkunft/Bildung?
- Grundeinstellung/Prinzipien/„Wellenlänge“?

Wie würden Sie die Teilnehmerschaft der soeben besuchten Veranstaltung charakterisieren? Haben Sie sich wohl gefühlt?

- Gruppengröße?
- Leistungsmäßige Gruppenzusammensetzung (ggf. Einstufungstests?)
- Engagement/Motivation der TeilnehmerInnen?
- Alter?
- Fachlicher Hintergrund? Vorwissen? Konnte man auch etwas von den Teilnehmern lernen?
- Soziale Herkunft/Bildung?
- Grundeinstellung/Prinzipien/„Wellenlänge“?

## D 5 Ambiente

Wie sollten Veranstaltungsort und Räumlichkeiten für eine Veranstaltung zum Thema „...“ beschaffen sein?

- Gebäude: Erreichbarkeit, Lage?
- Grundsätzlicher Charakter: Urlaubsambiente vs. schulischer Flair?

- Wie wichtig ist dem Gesprächspartner das Freizeitangebot innerhalb der Weiterbildungsveranstaltung (Cafeteria, Sportanlagen, Meditationsräume, Diskothek etc.)?
- Räumlichkeiten: „Wohlfühlen“ vs. Praktikabilität, Ausstattung, Flair?

Zunächst frei explorieren; danach Baukastenfotos „Gebäude“ sowie „Räumlichkeiten“ vorlegen und jeweils zwei auswählen lassen. Bitte die Wahl und auch die Nicht-Wahl (!) begründen lassen!

Wie würden Sie insgesamt das Ambiente der soeben besuchten Veranstaltung beschreiben?

- Gebäude?
- Service und Angebote: Freizeitmöglichkeiten, Verpflegung, Service bei der Anmeldung?
- Räumlichkeiten und Ausstattung (Möbel, Accessoires etc.)?
- Angemessenheit hinsichtlich Gruppengröße? Angemessenheit hinsichtlich Thema, Lernmethoden und Kurszielen?
- „Wohlfühlfaktor“? Lernatmosphäre?

## D 6 Zeitliche Präferenzen

Welche Veranstaltungsform würden Sie für eine Weiterbildung zum Thema „...“ vorziehen? Welche Tageszeit und welchen Wochentag würden Sie für den Besuch eines Sprachkurses bevorzugen?

- Vorliebe für regelmäßigen (z.B. wöchentlichen) Kursbesuch oder Intensiv- bzw. Blockveranstaltungen?
- Vor- und Nachteile des jeweiligen zeitlichen Rahmens?

Wie beurteilen Sie die gewählten Zeitfenster für die besuchte Veranstaltung?

- Integrationsmöglichkeit in den (Berufs-)Alltag?
- Angemessenheit des Zeitrahmens hinsichtlich des Veranstaltungsziels (zu kurz, zu lang, genau richtig)?
- Veränderungsvorschläge?

## D 7 Priorisierung der didaktischen Handlungsfelder

Welche der besprochenen Aspekte (Dozent, Methode, Medien, Zeitfenster, Teilnehmer, Ambiente) beeinflusst Ihrer Meinung nach den Erfolg einer Weiterbildungsveranstaltung am meisten? Was trägt wohl am stärksten zu Ihrer allgemeinen Zufriedenheit bei?

Zunächst frei explorieren; danach Kartensatz mit didaktischen Handlungsfeldern vorlegen und eine Rangreihe bilden lassen; erklären lassen.

Welcher Faktor hat wohl am meisten Ihre Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit der soeben besuchten Veranstaltung beeinflusst?

- Thema/Inhalt?
- Dozent?
- Lernmethode?
- Medien?
- Zeitfenster?
- Ambiente?
- Teilnehmergruppe?

## E Weiterbildungsmarketing

### E 1 Werbung für Weiterbildung

Sie haben mir ja bereits gesagt, wie Sie auf die soeben besuchte Veranstaltung aufmerksam wurden. Welche Informationen und Informationsmöglichkeiten würden Sie sich denn darüber hinaus wünschen?

- Welche Informationskanäle nutzt der Gesprächspartner, um sich über Weiterbildungsangebote zu informieren?
- Welche weiteren „Werbemaßnahmen“ des jeweiligen Anbieters kennt der Gesprächspartner?
- Wo und wie könnte für die soeben besuchte Veranstaltung/für den Anbieter allgemein geworben werden?
- Wie schätzen Sie den generellen Bekanntheitsgrad des Anbieters ein? Worauf ist dies Ihrer Meinung nach zurückzuführen?

## E 2 Weiterbildungskosten

Wie beurteilen Sie die Ihnen entstandenen Kosten für die soeben besuchte Veranstaltung? Unter welchen Umständen wären Sie bereit, mehr zu zahlen?

- Wie viel würde der Gesprächspartner für eine mögliche Fortsetzung der Veranstaltung ausgeben? Wo wäre die „persönliche Schmerzgrenze“?
- Welchen Preis würde man für ähnliche Veranstaltungen bei anderen Anbietern vermuten? (Beispiele für Anbieter nennen bzw. diejenigen aufgreifen, die unter C genannt wurden)

## E 3 Subjektive Auswahlkriterien

Stellen Sie sich vor, Sie hätten bei der Wahl dieser Veranstaltung zwischen zwei unterschiedlichen Angeboten von unterschiedlichen Anbietern, aber zum selben Thema, mit demselben Titel, entscheiden müssen. Nach welchen Kriterien hätten bzw. haben Sie entschieden?

Welche subjektiven Qualitätskriterien spielen für Sie bei der Entscheidung für eine Veranstaltung eine Rolle?

- Art und Aufmachung der Information (Flyer, Plakate, Programmhefte, Internetauftritt etc.)?
- Qualifikation der Dozenten?
- Bedeutung von persönlichen Empfehlungen?
- Relevanz persönlicher Erfahrungen?
- Image des Veranstalters?
- Passgenauigkeit des Inhalts?
- Didaktische Vorgehensweise?
- Kursräume (Lage, Ausstattung, Erreichbarkeit)?
- Preis?
- Sonstiges?

## Fragebogen

### Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Veranstaltung xy

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

um unsere Veranstaltungen noch mehr an Ihren Wünschen und Erwartungen ausrichten zu können, führen wir eine Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung xy durch.

Im Mittelpunkt stehen dabei Ihre persönlichen Präferenzen in Bezug auf zentrale Rahmenbedingungen der Veranstaltung sowie Ihre Bewertung der soeben besuchten Veranstaltung.

Bitte wählen Sie jeweils die Antworten aus, die für Sie am meisten zutreffen.

Das Ausfüllen des Fragebogens ist freiwillig. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet.

Bei Fragen können Sie sich jederzeit an \_\_\_\_\_ wenden.

Viel Spaß beim Ausfüllen!

#### 1. Zur gerade besuchten Veranstaltung xy

Warum haben Sie an der Veranstaltung teilgenommen?

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Weil mich das Thema interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil mich der Dozent/die Dozentin interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ich Kenntnisse erwerbe, die ich im Alltag anwenden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus beruflichen Gründen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ich Menschen kennen lernen möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ich bereits positive Erfahrung mit Veranstaltungen bei xy gemacht habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein(e) Freund(in), Bekannte(r) oder Verwandte(r) hat mich animiert, mitzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ich meine Freizeit sinnvoll nutzen wollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ich in dem speziellen Thema noch nicht genug weiß oder kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil mich der Titel neugierig gemacht hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil mir der Dozent/die Dozentin empfohlen wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ... _____	<input type="checkbox"/>			



## Zufriedenheit mit der Veranstaltung xy

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich bin mit der Veranstaltung zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Erwartungen an die Veranstaltung wurden nicht erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde die Veranstaltung jederzeit weiterempfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Veranstaltung hat einen persönlichen Nutzen für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Erwartungen, die ich auf Grund der Veranstaltungsbeschreibung hatte, wurden voll erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie die Veranstaltung weiterempfehlen würden – wem würden Sie sie empfehlen?  
Was würden Sie ihm/ihr sagen?

**2. Zum Anbieter xy**

Warum haben Sie sich für diese Einrichtung entschieden?

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Veranstaltungen mit diesem Thema werden sonst nirgendwo angeboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich besuche gerne Veranstaltungen bei dieser Kursleitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Einrichtung ist regional sehr bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Arbeitgeber hat mich hierher geschickt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich halte den Anbieter für seriös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Veranstaltung findet in einer sehr angenehmen Atmosphäre statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kosten sind angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mit dem Anbieter bereits gute Erfahrungen gemacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>			

**3. Werbung und Marketing**

3.1 Wie wurden Sie auf die besuchte Veranstaltung aufmerksam? (Mehrfachantworten möglich!)

Durch...

- Freundinnen bzw. Freunde, Verwandte, Bekannte
- berufliche Kontakte (Kolleginnen bzw. Kollegen, Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber etc.)

- Programmheft; wenn ja, wie/wo haben Sie dieses erhalten? \_\_\_\_\_
- Flyer; wenn ja, wo und wie haben Sie diese erhalten?
- Internetauftritt der Einrichtung
- allgemeine Recherche im Internet (google)
- Zeitungen, Zeitschriften; wenn ja, welche? \_\_\_\_\_
- Veranstaltungen/Events; wenn ja, welche? \_\_\_\_\_
- sonstiges, und zwar ... \_\_\_\_\_

3.2 Hätten Sie sich noch andere Informationen und Informationsmöglichkeiten über die Veranstaltung xy gewünscht?

- ja       nein      Wenn ja, welche? \_\_\_\_\_

**Zum Schluss bitten wir Sie noch um einige sozialstatistische Angaben**

1. Sie sind ... (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- weiblich                                       männlich

2. Wie alt sind Sie?

\_\_\_\_\_ Jahre

3. Ihre Nationalität (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- deutsch
- türkisch
- andere Staatsangehörigkeit, nämlich: \_\_\_\_\_

4. Welchen Familienstand haben Sie? (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- ledig     verheiratet
- getrennt lebend                               verwitwet
- geschieden

5. In welcher Lebensform leben Sie? (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- in ehelicher Gemeinschaft                       mit Partnerin bzw. Partner lebend
- bei den Eltern lebend                               allein lebend
- in Wohngemeinschaft                               sonstiges

6. Haben Sie Kinder? Wenn ja, geben Sie bitte Anzahl und Alter der Kinder an:

\_\_\_\_\_

7. Welchen Beruf üben Ihre Eltern aus/haben diese ausgeübt  
(bei Hausfrauen/-männern der erlernte Beruf)?

Vater \_\_\_\_\_ Mutter \_\_\_\_\_

8. Welchen höchsten allgemein bildenden Schulabschluss haben Sie?  
(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Sonderschule
- Volks- oder Hauptschulabschluss
- Qualifizierender Hauptschulabschluss
- Realschule/Mittlere Reife
- Fachoberschule/Fachhochschulreife
- Fachgebundene Hochschulreife (Fachabitur)
- Abitur/Allgemeine Hochschulreife
- kein Schulabschluss
- anderer Schulabschluss, und zwar \_\_\_\_\_

9. Welchen höchsten berufsbildenden Abschluss haben Sie?  
(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- bin noch in Ausbildung
- kein Abschluss
- Lehre ohne Abschluss
- Lehre mit Abschluss
- Fachschulabschluss/Berufsakademie
- Fachhochschulabschluss
- Hochschulabschluss
- anderer Abschluss und zwar \_\_\_\_\_

10. Welchen Beruf, bzw. welche Berufe haben Sie erlernt?

\_\_\_\_\_

11. Sie sind im Moment ... (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Vollzeit erwerbstätig       Teilzeit erwerbstätig       Derzeit nicht erwerbstätig

12. Sie sind im Moment ... (Mehrfachnennungen möglich) (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- In einer Ausbildung/Studium       Rentner/-in       in Elternzeit  
 Hausfrau/-mann       arbeitslos       anderes

13. Wenn Sie berufstätig sind, welchen Beruf üben Sie derzeit aus?

---

14. Was trifft auf Ihre heutige bzw. Ihre letzte Tätigkeit zu?  
(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- ArbeiterIn (auch landwirtschaftliche/r ArbeiterIn)
- Angestellte/r
- Beamter/Beamtin (einschließlich RichterIn, Berufssoldaten)
- Selbstständige/r
- Sonstige, und zwar \_\_\_\_\_
- Keine Angaben

15. Welche Zeitungen/Zeitschriften lesen Sie regelmäßig oder gelegentlich?

---

16. Welche Sendeformate/Sendungen/Serien locken Sie vor den TV?

---

17. Internetnutzung (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

17.1 Ich nutze das Internet...

- hauptsächlich beruflich
- hauptsächlich privat
- sowohl als auch
- gar nicht

17.2 Wie häufig nutzen Sie das Internet?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| täglich                  | mehrmals<br>pro Woche    | einmal in<br>der Woche   | seltener                 | gar nicht                |

Nur Internetnutzer:

17.3 Wofür nutzen Sie das Internet hauptsächlich? (Mehrfachantworten möglich)

- Finanzen und Wirtschaft (Online-Banking)
- Alltagsinformationen (Lokales, Fahrpläne etc.)
- News (Nachrichten)
- Transaktionen (Online-Shopping, Auktionen)

- Kommunikation und Freundschaften (E-Mail, sms, Chat)
- Games/Entertainment (Onlinespiele, Musikausch)
- Computer und Web (Hardware, Software, Shareware herunterladen)
- anderes, und zwar: \_\_\_\_\_

18. Wie sieht Ihr Traumurlaub aus? (Mehrfachantworten möglich) (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Sonne, Strand & Meer
- Abenteurer, Entdeckung & Erlebnis
- Architektur, Städte & Kunst
- andere Urlaubsart: \_\_\_\_\_
- Berge & Naturerlebnis
- Sport, Wellness & Fun
- Neue Wege gehen, Begegnungen & Pilgern

19. Welches sind Ihre liebsten Freizeitbeschäftigungen?

---

---

20. Sind Sie ehrenamtlich engagiert? Wenn ja, wo?

---

---

Was ich noch sagen wollte ...

---

---

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

---

## Autorinnen und Autoren

---

- **Dr. Heiner Barz**, Professor für Erziehungswissenschaft, Leiter der Abteilung für Bildungsforschung und Bildungsmanagement an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- **Dr. Dajana Baum**, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung für Bildungsforschung und Bildungsmanagement an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- **Dr. Ulrich Erhardt**, Organisationsberater und Trainer, Partner von denkmodell®
- **Günther Frosch**, TextCoach und Coach, Frosch TextCoaching München
- **Dr. Aiga von Hippel**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung in der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der Ludwig-Maximilians-Universität München
- **Jutta Reich**, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung in der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der Ludwig-Maximilians-Universität München
- **Dr. Rudolf Tippelt**, Professor und Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung in der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der Ludwig-Maximilians-Universität München

# Praxishand- buch Milieu- marketing

Verschiedene soziale Milieus haben unterschiedliche Vorstellungen von und Ansprüchen an Weiterbildungsangebote. Die Autoren erklären, wie Konzept und Ankündigung teilnehmerorientiert gestaltet werden. Kursleiter erfahren, warum nicht nur ein guter didaktischer Aufbau darüber entscheidet, ob die Teilnehmer erreicht werden. Die Erkenntnisse basieren auf einer umfassenden wissenschaftlichen Studie anhand der Sinus-Milieus. Diese Dokumentation sowie Checklisten zur milieuspezifischen Programmplanung befinden sich auf der beigefügten CD-ROM.



Heiner Barz,  
Rudolf Tippelt (Hg.)

**Weiterbildung und  
soziale Milieus in  
Deutschland –  
Praxishandbuch  
Milieu-Marketing**

inkl. CD-ROM:  
Adressaten- und Milieu-  
forschung zu Weiterbil-  
dungsverhalten und  
-interessen

**DIE spezial**

**2. Auflage**

**2007, geb., 190 S.,  
49,90 € (D)/80,50 SFr  
ISBN 978-3-7639-1942-0  
Best.-Nr. 85/0006**

[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon **0521 91101-11** per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

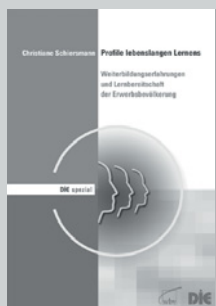


# Profile lebenslangen Lernens

Der Band dokumentiert Forschungsergebnisse zu realen Weiterbildungserfahrungen, der Bedeutung unterschiedlich formalisierter Lernkontexte sowie Fragen der Selbststeuerung von Lernprozessen in der Einschätzung der deutschen Bevölkerung. Die Studie trägt entscheidend zur Fundierung der Weiterbildungsforschung bei und liefert empirische Grundlagen für die bildungspolitische Steuerung und die Organisation und Gestaltung von Bildungsangeboten für Erwachsene.

*„Ein in dieser Form einmaliger und instruktiver Band, der für alle Leser interessant ist, die sich in Theorie und Praxis mit Qualifizierung befassen.“*

JOACHIM FREIMUTH, ORGANISATIONSENTWICKLUNG



Christiane Schiersmann  
**Profile lebenslangen Lernens**

Weiterbildungserfahrungen und Lernbereitschaft der Erwerbsbevölkerung

**DIE sozial**

2006, geb., 104 S.,  
34,90 € (D)/46,- SFr  
ISBN 978-3-7639-1918-5  
Best.-Nr. 85/0004

[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)





# Vom Lernen zum Lehren

Mit diesem DIE spezial liegt eine einzigartige Zusammenschau interdisziplinärer Lern- und Lehrforschung vor. Initiiert vom DIE, arbeiteten zwei hochkarätig besetzte internationale Forschungsgruppen den Stand der Lern- und der Lehrforschung auf. Die hier dokumentierten und erwachsenenpädagogisch kommentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind nicht nur für Theoretiker interessant. Sie bieten Praktikern zahlreiche Möglichkeiten, didaktisches Handeln an Erkenntnisse der Lernforschung zu knüpfen.

*„Fazit: Ein wichtiges Buch – vor allem für die wissenschaftliche Forschung und Lehre.“*

HELMUT FISCHER,  
TRAINING AKTUELL



Ekkehard Nuisl (Hg.)

## Vom Lernen zum Lehren

Lern- und Lehrforschung für die Weiterbildung

DIE spezial

2006, geb., 239 S.,

49,90 € (D)/80,50 SFr

ISBN 978-3-7639-1930-7

Best.-Nr. 85/0005

[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)



