

Hippel, Aiga von; Fuchs, Sandra; Tippelt, Rudolf
**Weiterbildungsorganisationen und Nachfrageorientierung -
neo-institutionalistische Perspektiven**

Zeitschrift für Pädagogik 54 (2008) 5, S. 663-678

urn:nbn:de:0111-opus-43707

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ

<http://www.beltz.de>

Nutzungsbedingungen / conditions of use

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft
Informationszentrum (IZ) Bildung
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Inhaltsverzeichnis

Thementeil: Pädagogische Organisationsforschung

Michael Göhlich/Rudolf Tippelt

Einleitung in den Thementeil 633

Nick Boreham/Jenny Reeves

Diagnosing and Supporting a Culture of Organizational Learning in
Scottish Schools 637

Detlef Behrmann

Organisationsentwicklung durch Qualitätsmanagement. Ergebnisse von
Fallstudien in Weiterbildungseinrichtungen 650

Aiga von Hippel/Sandra Fuchs/Rudolf Tippelt

Weiterbildungsorganisationen und Nachfrageorientierung –
neo-institutionalistische Perspektiven 663

Michael Göhlich/Ines Sausele

Lernbezogene Organisation. Das Mitarbeitergespräch als Link zwischen
Personal- und Organisationsentwicklung 679

Kay E. Ehlers/Stephan Wolff

Grenzen interorganisationalen Lernens. Beobachtungen aus der Entwicklungs-
zusammenarbeit 691

Allgemeiner Teil

Heinz-Elmar Tenorth

Wissenschaft autobiographisch: Öffentlichkeit, Reform, Kulturkritik, Konflikte.
Eine Sammelbesprechung 707

<i>Boris Schmidt</i>	
„Ich war vor allem auf mich alleine gestellt.“ Die Einstiegsphase junger Nachwuchswissenschaftler/innen in den „Arbeitsplatz Hochschule“	722
<i>Patrick Bühler</i>	
Negativität und Pädagogik	740
 <i>Besprechungen</i>	
<i>Klaus Zierer</i>	
Ernst Rösner: Hauptschule am Ende – Ein Nachruf	
Albert Scherr/Marcus Emmerich: „ Innere Schulreform “ in der Hauptschule	757
<i>Jana Swiderski</i>	
Jutta Mägdefrau: Bedürfnisse und Pädagogik	761
<i>Sönke Ahrens</i>	
Roland Reichenbach: Philosophie der Bildung und Erziehung	762
<i>Jörg Zirfas</i>	
Ulrike Grittner: Gegen diese Ecksonne habe ich immer gekämpft	765
<i>Christian Niemeyer</i>	
Bernd Dollinger: Die Pädagogik der sozialen Frage	767
 <i>Dokumentation</i>	
Pädagogische Neuerscheinungen	770

Aiga von Hippel/Sandra Fuchs/Rudolf Tippelt

Weiterbildungsorganisationen und Nachfrageorientierung – neo-institutionalistische Perspektiven

Zusammenfassung: Die wichtiger werdende Nachfrageorientierung in der Weiterbildung wird unter neo-institutionalistischen Gesichtspunkten analysiert. Nachfrageorientierung ist durch einen Rückgang öffentlicher Gelder, eine diversifizierte und pluralisierte Adressatenseite und eine verstärkte Wettbewerbssituation zu einer Herausforderung in der Weiterbildung geworden. Unter einer Makroperspektive werden die institutionellen Erwartungen aufgezeigt, in deren Spannungsfeld Nachfrageorientierung auch zur Legitimitätssicherung umgesetzt wird. Ebenso in der Makroperspektive – und als Überleitung zur Mikroperspektive – wird diskutiert, inwiefern institutionelle Erwartungen im Bereich der Nachfrageorientierung zu Isomorphien führen können. Unter einer Mikroperspektive wird daran anschließend an zwei empirischen Beispielen exemplarisch die Akteursperspektive aufgezeigt. Die neo-institutionalistische Perspektive betont handlungstheoretisch Gestaltungspotentiale innerhalb und zwischen Organisationen. Hier werden außerdem Folgen der Umsetzung von Nachfrageorientierung in Form von veränderten Fortbildungsbedarfen diskutiert.

1. Pädagogischer Kontext und theoretische Verortung

Die zunehmende Individualisierung von Lebensläufen und Lebenslagen hat zu einer Pluralisierung von Lebensstilen, zu einer Differenzierung von sozialen Milieus und damit auch zu einer diversifizierten Teilnehmerschaft in der Erwachsenenbildung geführt. Die Prioritäten der verschiedenen Zielgruppen in Bezug auf Angebotstypen und -inhalte differieren beträchtlich und zwingen Weiterbildungsträger, sich auf diversifizierte Anforderungen einzustellen (vgl. Tippelt/von Hippel 2005). Adressaten-, Teilnehmer- und Zielgruppenorientierung gehören zu den wichtigsten didaktischen Prinzipien in der Erwachsenenbildung (vgl. Siebert 2000; Schiersmann 1999).¹ Während früher Zielgruppenorientierung die Ansprache von Problem- oder Randgruppen und damit Defizite fokussierte, ist heute allgemein eine Adressaten- und Teilnehmerorientierung intendiert. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass alle sozialen Gruppen – Bildungsaktive wie Bildungsferne – spezifische Erwartungen an Weiterbildung haben und dementsprechend unterschiedlich angesprochen werden müssen. Die Differenzierung der Adressaten und Teilnehmer kann dabei nach dem Modell der sozialen Milieus erfolgen. Das Milieumarketing ist in diesem Zusammenhang eine Form der Zielgruppendifferenzierung, weil unterschiedliche Milieus entsprechend ihren Erwartungen – die durch Lebensstile und Lebenslagen geprägt sind – durch die entsprechende Gestaltung

1 vgl. zur Abgrenzung von der Kunden- und Marktorientierung Möller 2002; Schlutz 1994.

der Weiterbildung (Angebots-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik) angesprochen werden (vgl. Tippelt et al. 2008).

Insgesamt vollzieht sich eine Fokussierung von der Anbieter- auf die Adressatenseite, da auch die Aneignungskompetenzen der Adressaten, die die pädagogischen Angebote nach individuellen Interessen nutzen, wachsen (vgl. Lüders/Kade/Hornstein 1996). Die genannten Grenzverschiebungen und Diversifizierungen produzieren Uneindeutigkeit und Ungewissheit, Unsicherheit wird zu einem gesellschaftlich allgemeinen Strukturprinzip (vgl. auch Kade/Seitter 2003). Dieser Unsicherheit – die auch durch abnehmende öffentliche Finanzierung verstärkt wird – wird auf Ebene der Weiterbildungsinstitutionen unter anderem seit einigen Jahren mit Marketingkonzepten und einer stärkeren Nachfrageorientierung begegnet. Weiterbildungsinstitutionen haben darüber hinaus in den vergangenen Jahren einen „erhöhten Wettbewerb um Projekte, Aufträge und Lernende auszutragen, der sich auf ihre innere Organisation und die institutionellen Strategien auswirkt.“ (DIE 2008, S. 118).

Aspekte der Unsicherheit und der damit verbundene Begriff der Entscheidung sind zentrale Kategorien von Organisationstheorien (vgl. Kuper 2001, S. 102). Im Fall der Unsicherheit über das Erreichen von Adressaten beinhaltet der Begriff der Entscheidung auch die Entscheidung zur Selektion (vgl. auch Kuper 2001, S. 94) und damit die Entscheidung für bestimmte Zielgruppen.

Ansätze des soziologischen Neo-Institutionalismus als eine wichtige Richtung der aktuellen Organisationsforschung untersuchen den Einfluss gesellschaftlicher Bereiche auf Verhalten und Veränderungen von Organisationen (vgl. Senge/Hellmann 2006). Neo-institutionalistische Ansätze betonen die Einbettung von Organisationen in gesellschaftliche Umwelten („*Institutionen*“ genannt), die unterschiedliche Erwartungen und Vorgaben an die Organisation stellen. Ansätze des Neo-Institutionalismus wurden erstmals in den 1970er Jahren diskutiert (vgl. DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977), der Schwerpunkt lag zuerst auf Organisationen im Bildungs- und Kulturbereich (vgl. Schaefers 2002; Senge/Hellmann 2006, S. 20). Beim Neo-Institutionalismus handelt es sich nicht um ein geschlossenes Theoriekonzept, er wird vielmehr in unterschiedlichen Disziplinen angewandt. Im Bereich der Erziehungswissenschaft wurden beispielsweise pädagogische Institutionen wie die Schule (vgl. Schaefers 2002; Fend 2006), Weiterbildungsnetzwerke (vgl. Schemmann 2006; Tippelt 2008), Trainingsprogramme in Unternehmen (vgl. Scott/Meyer 1994) sowie die Einführung von Qualitätsmanagementansätzen (vgl. Walgenbach 1999) analysiert. Zentral für diese Ansätze ist die Annahme, dass nicht nur das Streben nach Effizienz, sondern auch das Erreichen von Legitimität handlungsleitend für die Organisation ist. Legitimität kann beispielsweise Finanzierungswürdigkeit bedeuten (vgl. Kuper 2001). Die Legitimität kann erhöht werden, wenn bestimmte gesellschaftliche Erwartungen erfüllt werden und ist zentral für das Überleben und den Erfolg von Organisationen. Dabei kann es zu Formen sogenannter „loser Kopplung“ kommen (vgl. Meyer/Rowan 1977). Einerseits werden damit Strukturen benannt, wenn zwar Organisationskonzepte formal aufgenommen werden, jedoch auf der Aktivitätsstruktur nicht umgesetzt werden (vgl. Hasse 2006, S. 152). Für die Legitimitätssicherung reicht oftmals eine symbolische Aufnahme in die Formal-

struktur aus (vgl. Schaefers 2002). Andererseits bedeutet eine lose Kopplung auch größere Freiheitsgrade für die jeweiligen Ebenen Normen und Werte eigenständig zu interpretieren und umzusetzen. Sie kann damit eine Offenheit für erfahrungsbasierte Gestaltung bedeuten, wenn eine Organisation nicht durch bürokratische Prinzipien vollständig reglementiert und verrechtlicht ist. Kuper beispielsweise diskutiert in pädagogischen Organisationen die lose Kopplung zwischen administrativer und operativer, „pädagogischer“ Ebene (vgl. Kuper 2001, S. 92). Eine andere Form der losen Kopplung liegt bei vernetzten (Bildungs-)Einrichtungen vor. Lose gekoppelte soziale Netzwerke in Regionen basieren auf sehr differenzierten Beziehungsformen, wobei im Mittelpunkt der interorganisationalen Kooperation die Veränderung von potenziellen Konkurrenzbeziehungen in Kooperationsbeziehungen steht (vgl. Tippelt 2005).

Durch die Übernahme von unterschiedlichen Erwartungen der gesellschaftlichen Institutionen durch die Organisationen kann es zu Strukturangleichungsprozessen zwischen Organisationen kommen (vgl. zu polymorphen Organisationsentwicklungen Senge/Hellmann 2006).

DiMaggio/Powell (1983) unterscheiden drei verschiedene Strukturangleichungsprozesse aufgrund von erzwungenem, mimetischem und normativem Isomorphismus. Erzwungener Isomorphismus bezieht sich auf Strukturangleichungsprozesse, die durch staatliche Regelungen und Gesetze entstehen. Mimetischer Isomorphismus tritt besonders bei Unsicherheit auf. Organisationskonzepte werden imitiert und übernommen, wenn sie bei anderen als erfolgreich wahrgenommen werden. Normativer Isomorphismus entsteht durch Werte und Normen, die insbesondere durch die jeweiligen Professionen und damit auch durch das jeweilige Personal in der Organisation geprägt werden.

Neo-Institutionalistische Ansätze können sowohl die Makro- wie die Mikroperspektive fokussieren. Der Mikroperspektive sind eher handlungs- und akteurtheoretische Ansätze zuzurechnen. Sie betrachten Akteure und Nutzenkalkulationen in ihren institutionellen Verflechtungen (vgl. Fend 2006, S. 163), es geht um die Auswirkung von Institutionen auf konkrete Praktiken (vgl. Meyer/Hammerschmid 2006, S. 160). Die Makroperspektive betrachtet nicht so sehr die Handlungs-, sondern vielmehr die Strukturebene. Die „Makroebene, also die institutionelle Umwelt, und die Mikroebene, also die Interpretationen und Wahrnehmungsmuster der einzelnen Akteure, (sind) untrennbar miteinander verbunden“ (Meyer/Hammerschmid 2006, S. 162). Institutionen beeinflussen die Wahrnehmungen der Akteure, die Akteure wiederum interpretieren institutionelle Erwartungen, Normen und Werte (vgl. Miner 2006, S. 378). Dabei wird manchen neo-institutionalistischen Ansätzen vorgeworfen, den Akteur als „übersozialisiert“ und ohne Handlungsspielraum darzustellen und damit eine Makroperspektive zu determinieren. Selbstverständlich besteht zwischen der Makro- und der Mikroebene eine Interdependenz, da die institutionellen Umwelten auch innerhalb der Organisation und der Individuen anzutreffen sind (vgl. Scott 1994, S. 97), die Trennung von Akteur und Institution ist nur analytisch relevant (vgl. Meyer/Hammerschmid 2006, S. 165).

Daher sollen im vorliegenden Beitrag aus analytischen Gründen Makro- und Mikroebene getrennt betrachtet werden.

2. Analyse der Nachfrageorientierung in der Weiterbildung unter Makroperspektiven

2.1 Nachfrageorientierung zur Legitimitätssicherung im Spannungsfeld unterschiedlicher institutioneller Erwartungen

Der Trend zur Nachfrageorientierung in der Weiterbildung kann als Strukturangleichungsprozess interpretiert werden. Als relevante Akteure und Institutionen, die Erwartungen an Weiterbildungsorganisationen stellen, können im Bereich der Nachfrageorientierung die Adressaten, die Profession und pädagogische Leitbilder sowie Staat und Politik identifiziert werden. Erwartungen können wiederum zu den drei unterschiedlichen Strukturangleichungsprozessen führen (s.o.).

Hiermit wird das Spannungsfeld umrissen, in dem die Programmplanung stattfindet, denn es geht um die aktive Auseinandersetzung – und „aktiv“ muss hervorgehoben werden – mit institutionellen Erwartungsstrukturen (vgl. auch Schaefers 2002). Programmplanungshandeln in der Erwachsenen- und Weiterbildung wird allgemein als Vermittlung zwischen den drei Instanzen gesellschaftlicher Bedarf (Staat und Politik), Interessen von (bildungsaktiven und -passiven) Adressaten und pädagogischem Auftrag (Profession und pädagogische Leitbilder) gesehen (vgl. Siebert 2000, S. 48 und 67). Dazu kommen weitere Faktoren wie finanzielle, personelle und strukturelle Rahmenbedingungen (vgl. Siebert 2000, S. 67). Das Programmangebot einer Weiterbildungseinrichtung ist somit „die Scharnierstelle zwischen Institution, Öffentlichkeit und Individuum.“ (Gieseke/Opelt 2002, S. 2). Der Erwachsenenbildungsmarkt ist nachfrageorientiert, gleichzeitig hat aber die Erwachsenenbildung auch die Aufgabe „auf gesellschaftlich relevante Entwicklungen und Zukunftsprobleme frühzeitig aufmerksam zu machen und neue Bildungsbedürfnisse zu wecken.“ (Siebert 2000, S. 68).

Im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und Verbesserung der Chancengerechtigkeit durch Kompetenzförderung von WeiterbildungnerInnen (KomWeit)“ (www.komweit.de) werden verschiedene Perspektiven in der Weiterbildung untersucht: so werden auf der Makroebene Experten der Weiterbildungsverbände, auf der Mesoebene hauptamtliche pädagogische Mitarbeiter sowie das Verwaltungspersonal und auf der Mikroebene Dozenten befragt. Im vorliegenden Beitrag steht der Blick der Experten der Weiterbildungsverbände auf die Nachfrageorientierung im Vordergrund. Aus ihrer Sicht erfolgt Programmplanung im Spannungsfeld unterschiedlicher gesellschaftlicher Erwartungen bzw. in einem Konfliktfeld unterschiedlicher Werte. Dabei wird von den Experten das Erfüllen dieser Erwartungen – ganz im Sinne des Neo-Institutionalismus – als förderlich für die Legitimitätssicherung wahrgenommen. Gleichzeitig kann jedoch nicht allen Erwartungen entsprochen werden, da sich diese zum Teil entgegen stehen. Man kann dabei mit dem Neo-Institutionalismus insbesondere drei unterschiedliche Spannungsfelder nach den drei gesellschaftlichen Institutionen (Adressaten, pädagogischer Auftrag und gesellschaftlicher Bedarf) differenzieren.

Zum einen sehen die Befragten unterschiedliche Erwartungen, die von ihrem *pädagogischen (Bildungs-)Auftrag* und den *gesellschaftlichen Anforderungen* ausgehen. Der Bildungsauftrag legt ihnen nahe, Angebote für alle vorzuhalten, gleichzeitig sollen sie jedoch verstärkt auch kostendeckend und marktorientiert arbeiten. Arbeiten sie jedoch verstärkt marktorientiert, riskieren Weiterbildungsanbieter, in Erklärungsnot gegenüber öffentlichen Geldgebern zu gelangen: „Schwieriger ist eher die Begründung gegenüber den öffentlichen Auftraggebern. Was das Volkshochschul-Angebot und die öffentliche Finanzierung des Volkshochschul-Angebots anbelangt. (...) Und die Schwierigkeit ist, sie können, wenn sie ein Programm haben (...) und sie haben einmal das Macramé-Angebot drin, dann gibt es immer wieder den Kommunalpolitiker, der das (...) als Indiz für Freizeitorientierung und so weiter, für mangelnde öffentliche Bezuschussungsfähigkeit raus greift.“ (Experte VHS).

Ein zweites Spannungsfeld zeigt sich zwischen den *gesellschaftlichen Erwartungen* der finanziellen Förderinstitutionen und den *Erwartungen der Adressaten*. Oftmals stoßen die von der Förderpolitik vorgegebenen Themen nicht auf Interesse der Adressaten: „Also, ich merke eher eine Diskrepanz [zwischen] dem, was öffentliche Förderer als Themen (...) wünschen und den Interessen der Teilnehmer (...) Es scheint offensichtlich kein Bedarf da zu sein, den hat jetzt die Politik formuliert oder die Verwaltung.“ (Experte politische Weiterbildung). Zur Legitimität – und damit Finanzierungswürdigkeit – gehört es im vorliegenden Fall Themen anzubieten, um damit die geforderten Bedingungen zu erfüllen. Gleichzeitig kann dadurch jedoch nicht hinreichend praxisnah den Interessen der Adressaten entsprochen werden.

Als drittes Spannungsfeld können der *pädagogische Auftrag* und die *Interessen der Adressaten* gesehen werden: „Was die Leute immer wieder bewegt, ist: Wie kann ich diese Diskrepanz zwischen Bedarf und Bedürfnissen verändern. Also, wie kann ich das, was ich für wichtig halte, dieses Spannungsfeld, wie kann ich das verändern, das sind die Bedürfnisse der Leute und wie kann ich die mit dem, was ich als gesellschaftlichen Bedarf ansehe und definiere, in Verbindung bringen.“ (Experte politische Weiterbildung). Dazu kann man auch die Frage zählen, inwieweit man sich auf die Lebenswelt der Adressaten einstellen soll, ohne seinen *Bildungsauftrag* zu vernachlässigen.

Diese Spannungsfelder verdeutlichen den vielseitigen Druck auf Weiterbildungsinstitutionen, unterschiedliche und widersprüchliche Erwartungen aufzunehmen, zu interpretieren und abzuwägen und durch Strukturangleichungsprozesse auch Legitimation innerhalb der differenzierten organisationalen Umwelt zu erzielen. Eine verstärkte Nachfrageorientierung ist somit auch im Kontext der hier aufgezeigten Spannungsfelder als wichtiger Strukturangleichungsprozess zu sehen, um die Legitimität von Weiterbildungsinstitutionen zu stärken.

2.2 Institutionelle Erwartungen und Strukturangleichungsprozesse

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, inwiefern die oben diskutierten institutionellen Erwartungen zu Strukturangleichungsprozessen führen können. Dazu werden die drei

Isomorphien – die nur analytisch trennbar sind, sich in der Realität jedoch überschneiden können – anhand der Nachfrageorientierung erläutert. Die Isomorphien können sowohl auf der Formal- wie auch auf der Aktivitätsstruktur entstehen.

Erzwungener Isomorphismus

Diese Art von Isomorphismus im Bereich der Nachfrageorientierung entsteht sowohl durch die Erwartungen der Adressaten wie durch die Politik. Durch gestiegene Qualitätsansprüche der Adressaten und diversifizierte Adressatengruppen sind Weiterbildungsorganisationen gut beraten, sich auf die Interessen der Adressaten einzustellen. Gleichzeitig sind sie durch den Rückgang öffentlicher Gelder verstärkt auf die Teilnehmerbeiträge angewiesen (vgl. DIE 2008, S. 117; Schlutz 1994). In Bezug auf den Staat erfahren Weiterbildungsinstitutionen eine paradoxe Erwartungshaltung: Während einerseits durch den Staat weniger finanziert und reguliert wird (vgl. Schemmann 2006, S. 14), soll andererseits die Weiterbildungsbeteiligung in den nächsten Jahren signifikant erhöht werden (vgl. BMBF 2008). Dies erhöht den Druck auf Weiterbildungsinstitutionen, sich auf die Adressaten einzustellen, um darüber auch ihre Legitimation und damit Finanzierungswürdigkeit sicherzustellen.

Normativer Isomorphismus

Normativer Isomorphismus entsteht in Bezug auf die Nachfrageorientierung vor allem durch die Erwachsenenbildner selbst und durch pädagogische Leitbilder bzw. die Wertorientierungen der Weiterbildungsträger. Berufsausbildungen führen meist dazu, dass „bestimmte kognitive und habituelle Eigenschaften positiv, andere negativ selektiert werden“ (Hellmann 2006, S. 79). Erwachsenenbildner haben häufig eine spezifische berufliche Sozialisation durchlaufen, die normativ einen pädagogischen Auftrag nahe legt und beispielsweise Ansätze, Weiterbildung als klassisches betriebswirtschaftliches Produkt zu vermarkten, auf Ablehnung stoßen lässt (vgl. Möller 2002). Administrativ bürokratisches Handeln im Sinne der Herrschaftstheorie Webers kann pädagogisches Handeln gefährden (vgl. Kuper 2001, S. 86; Tippelt 2008).

Pädagogische Leitbilder von öffentlichen Weiterbildungsinstitutionen – insbesondere Volkshochschulen und kirchliche Einrichtungen – sind oftmals durch den Anspruch geprägt, für alle Adressaten Angebote vorzuhalten und die gesellschaftliche Inklusion zu fördern. Von Seiten der professionellen Erwachsenenbildner wird häufig die Erwartung an die Organisation gestellt, alle gesellschaftlichen Gruppen zu erreichen. Hierzu werden pädagogische Konzepte der Adressatenorientierung für legitim gehalten, Marketing und Marktorientierung bisweilen jedoch nicht, da eine „Vermarktung“ befürchtet wird (s.o.). Aktuell und in den nächsten Jahren kommt es jedoch zu einem Generationenwechsel bei den hauptamtlich pädagogischen Mitarbeitern in der Erwachsenenbildung. Möglicherweise zeigt sich der normative Isomorphismus dann darin, dass die Erwachsenenbildner eher eine Kundenorientierung als eine Adressatenorientierung im klassischen Sinne fokussieren. Deutlich formuliert dies ein im Rahmen des Expertendelphi (s.o. Projekt „KomWeit“) befragter Weiterbildungsexperte: „Die Kohorte derjenigen, die in den 70er Jahren da Ärmel aufgekrempt haben und in die Weiterbildung gegangen

sind und Welt verbessern und die Menschen auch, die tritt ja langsam ab und da kommen jetzt so junge (...). Und da ist so ein festes Sendungsbewusstsein in dieser Form dann nicht mehr da, soweit man das erkennen kann. Da sind eher Ansprüche an Professionalität, an gute Arbeit da. Dass man Dinge macht, die auch akzeptiert werden von den Kunden.“ (Experte Wissenschaft)

Mimetischer Isomorphismus

In Anbetracht der oben beschriebenen Unsicherheitsbedingungen, zu denen der Rückgang öffentlicher Gelder, eine diversifizierte Adressatenseite und eine verstärkte Wettbewerbssituation zählen, kann man die Nachfrageorientierung als mimetischen Strukturangleichungsprozess interpretieren. Auf der Suche nach erfolgreichen, effizienten Konzepten, mehr Teilnehmer zu erreichen, wird beispielsweise das zunächst betriebswirtschaftliche Milieumarketing in der Weiterbildung theoretisch neu interpretiert, indem die soziologischen Wurzeln der Milieuforschung stark betont werden (vgl. Tippelt et al. 2008).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aufgrund unterschiedlicher gesellschaftlicher Erwartungen Weiterbildungsorganisationen Interesse an Konzepten der Nachfrageorientierung zeigen. Dieses gemeinsame Interesse kann als Isomorphie gesehen werden, da die Ausgangsfragestellungen (siehe auch Punkt 1) der Weiterbildungsorganisationen ähnlich sind. Unterschiedlich können jedoch die Umsetzungen sein, wie das folgende Kapitel zeigt.

3. Analyse der Nachfrageorientierung in der Weiterbildung unter Mikroperspektiven

3.1 Empirische Beispiele: wie gehen Weiterbildungsorganisationen und damit die Akteure mit den institutionellen Erwartungen um?

Im Folgenden werden Forschungsergebnisse zur Nachfrageorientierung aus verschiedenen Projekten unter neo-institutionalistischen Gesichtspunkten exemplarisch interpretiert. Dabei geht es um eine „verstehende“ sozialwissenschaftliche Perspektive, die das soziale Handeln der planenden Akteure – der Weiterbildner – in den Mittelpunkt rückt.

Im Rahmen des Projekts „ImZiel“ („Systematische Entwicklung und Implementierung von zielgruppenspezifischen Angebotssegmenten in Einrichtungen der Erwachsenenbildung“, gefördert vom BMBF, vgl. Tippelt et al. 2008) wurden mehrere Weiterbildungsinstitutionen der öffentlichen Weiterbildung bei der Implementierung des Milieumarketings begleitet. Ansätze der adressatenorientierten Angebotsplanung und des zielgruppenorientierten Marketings stoßen seit einiger Zeit auf großes Interesse in der deutschen Erwachsenenbildungslandschaft.

Manche Veränderungsbemühungen, dies zeigen Erfahrungen vieler Volkshochschulen, greifen zu kurz, um die Einführung von Zielgruppen-Marketing nachhaltig zu er-

reichen. Etwa ein einmaliger Vortrag für Dozenten zum Thema „Milieu-Marketing“ durch einen externen Experten ist ebenso unzureichend wie die Anschaffung fertiger „Methodenbaukästen“, verbunden mit dem Appell an die Dozenten, es der Wirtschaft gleichzutun und Programme „zielgruppenorientiert“ zu vermarkten. Das Scheitern von Veränderungsprojekten ist aus Sicht neo-institutionalistischer Ansätze als lose Koppelung folgendermaßen zu interpretieren: Für die Legitimitätssicherung ist es zunächst ausreichend, Milieumarketing auf der Formalstruktur zu implementieren. In die Aktivitätsstruktur wird es erst dann aufgenommen, wenn dies zur Legitimitätssicherung notwendig wird. Dies kann durch den Erwartungsdruck von Institutionen – und damit auch der externen Umwelt – geschehen.

Die Aufnahme von Milieumarketing in EFQM-Prozesse bzw. in das Leitbild einer Institution ist primär der Formalstruktur zuzuordnen. Das ImZiel-Projekt machte deutlich, dass Milieumarketing jedoch meist zuerst von der Aktivitätsstruktur – bei der Umsetzung der Pilotprojekte – aufgenommen und nachgefragt wurde und danach in die Formalstruktur implementiert wurde. In Organisationen, in denen Milieumarketing nicht in die Formalstruktur aufgenommen wurde, deutete sich dagegen an, dass die Aktivitätsstruktur aufgrund von mangelnden zeitlichen und finanziellen Ressourcen Milieumarketing nach dem Pilotprojekt nicht weiter verfolgen konnte.

Auch beim Bildungswerk der Erzdiözese Köln ging das Interesse am Milieumarketing von den Akteuren auf der Aktivitätsstruktur – den hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeitern – aus. Nach Analyse des Besucherpublikums einiger der vom Bildungswerk betreuten Standorte wurde deutlich, dass Bildungsferne mit Eltern-Kind-Angeboten nicht erreicht wurden. So fiel die Wahl für das Pilotprojekt zur erstmaligen Anwendung des Milieuansatzes auf ein Angebot für eine bildungsferne Zielgruppe, das Milieu der Konsum-Materialisten. Ausschlaggebend hierfür war zum einen das kirchliche Leitbild als auch der erkannte gesellschaftspolitische Bedarf (Prekariatsdiskussion, mangelnde Chancengleichheit für Kinder aus Unterschichtmilieus, Bedeutung frühkindlicher Erziehung für die soziale und emotionale Entwicklung von Kindern) (vgl. Tippelt et al. 2008). Die pädagogischen Mitarbeiter nahmen damit vor allem gesellschaftliche Erwartungen auf und handelten nach ihrem pädagogischen und philosophischen Leitbild. Insofern kann man hier von einer gesellschaftlich geforderten wie auch von einer normativen Isomorphie sprechen. Als zweites Milieu wurde ein modernes bildungsnahes Oberschichtmilieu (die Modernen Performer) – das bisher ebenfalls unterdurchschnittlich erreicht wurde – als Zielgruppe für einen veränderten Eltern-Kind-Kurs gewählt. Neben erzwungenem oder normativem Isomorphismus, könnten durchaus auch mimetische Anteile an dieser Stelle eine Rolle spielen. Bei beiden Pilotprojekten war es den Akteuren wichtig, ihrem Grundauftrag, alle gesellschaftlichen Gruppen zu erreichen, nachzukommen. Die konkrete Gestaltung der beiden Kurse wurde von den Erwachsenenbildnern jedoch stark ausdifferenziert: Das Angebot „Pikler&Pilates“ für die Modernen Performer vereinte Entspannung und Sport für die Mütter und Kleinkindpädagogik für die Kinder. Der Kurs „Babynest“ wiederum wurde für das Milieu der Konsum-Materialisten schließlich als ein ungezwungenes Treffen von Müttern mit kurzen pädagogischen Inputs geplant. Hierzu mussten sich die Mitarbeiter

bis zu einem gewissen Maße von ihrem traditionellen pädagogischen Konzept trennen. Im Spannungsfeld ihres pädagogischen Auftrags und den Erwartungen der Adressaten versuchten sie interaktiv eine Balance zwischen unterschiedlichen Werten herzustellen und den subjektiven Sinn ihres Handelns neu zu definieren.

Dass die katholische Kirche eine eigene Milieustudie in Auftrag gegeben hat (vgl. Wippermann/de Magalhaes 2006) und auch die bisher vor allem in der Wirtschaft genutzte Adressenauswertung mit den Mosaic-Milieus der Firma microm nutzt, ließe sich ebenfalls als Isomorphismus interpretieren. Mimetisch ist er insofern, als dass durch leerer werdende Kirchen große Unsicherheit besteht und die als erfolgreich wahrgenommenen Modelle aus der Wirtschaft übernommen werden. Normativ ist er, da die Kirche den Auftrag hat, Menschen unterschiedlicher Lebenswelten zu erreichen.

Schaefers (2002) beschreibt mimetische Prozesse als eigentlich wenig innovationsfördernd. Krücken (2004, S. 11f.) zeigt jedoch für den Hochschulbereich exemplarisch auf, dass paradoxerweise auch mimetisches Verhalten in Wettbewerbssituationen Innovationen hervorbringen kann, indem Grundelemente übernommen werden, durch die Einbettung in einen anderen Kontext jedoch etwas Neues entsteht: „Innovationen (...) entstehen nicht, wie man bei Innovationen vermuten würde, über intentionales Handeln mit dem Ziel der Erzeugung von Neuem, sondern über sein Gegenteil“ (ebd.), nämlich indem – als erfolgreich wahrgenommene – Konzepte und Strukturen übernommen werden. Übertragen auf die Nachfrageorientierung in der Weiterbildung, speziell das Milieumarketing, lässt sich ebensolches sagen. Stammt das Milieumarketing ursprünglich aus der Wirtschaft und wird dort zur Gewinnmaximierung eingesetzt, bedeutet Milieumarketing für die öffentliche Weiterbildung nicht nur eine Möglichkeit der ökonomischen Absicherung, es bietet vielmehr auch die Möglichkeit, die Legitimität zu erhöhen, wenn beispielsweise dem eigenen Leitbild, auch Bildungsbenachteiligte stärker zu erreichen, besser nachgekommen werden kann. Das Beispiel der Erzdiözese Köln zeigt, wie mit dem Milieumarketing innovativ ein Eltern-Kind-Kurs für zwei unterschiedliche Zielgruppen ausdifferenziert wurde.

Erwachsenenbildner beschreiben den Ansatz der sozialen Milieus oftmals als eine Chance, alltägliche Arbeitsprozesse und -ergebnisse neu reflektieren und analysieren zu können – oft wurde dadurch die gefühlte Diskrepanz zwischen dem Leitbild „alle erreichen zu wollen“ und der Realität, nur bestimmte Adressaten zu erreichen, für die Akteure erklärbar (beispielsweise wenn deutlich wurde, warum manche Adressaten nicht erreicht wurden). Die Adaption von Milieumarketing durch die Pilotinstitutionen des ImZiel-Projekts als „early adopters“ stellt vor allem eine Suche der Aktivitätsstruktur nach effektiven Möglichkeiten der Zielgruppenerreichung dar – mit der Zielgruppenerreichung selbst konnte wiederum Legitimität sichergestellt werden.

Es lässt sich zeigen, dass die Implementierung von Milieumarketing in die Aktivitätsstruktur einer Organisation vor allem dann gelingt, wenn eine normative Isomorphie zu beobachten ist – da die normativen Werte von der Aktivitätsstruktur, also dem pädagogischen Personal – selbst getragen werden. Wird Milieumarketing von der Aktivitätsstruktur getragen, ergibt sich die Notwendigkeit, das pädagogische Personal dafür zu qualifizieren (siehe 3.2).

Auch im Zuge der Implementierung des Milieumarketings in einer weiteren Bildungsorganisation – das *Ökologische Bildungszentrum München (ÖBZ)* – lassen sich neoinstitutionalistische Erkenntnisse auf den Weiterbildungsbereich beziehen. Das Projekt „Nachwachsende Rohstoffe“ (NawaRo) fördert dabei durch die Befragung bestimmter Milieus zu Aspekten des Marketings die Implementierung zielgruppenorientierter Angebote. In diesem Pilotprojekt ist ebenso aus der Mikroperspektive zu argumentieren, da das Milieumarketing in einem ersten Schritt auf der Akteursebene nachgefragt und umgesetzt wurde, um später in die Formalstruktur der Organisation aufgenommen zu werden.

Diese Bildungseinrichtung ist als „*normative Institution*“ (Scott 2006, S. 38) einzuordnen, da das Handeln und die Arbeitsweise durch gemeinsam geteilte ökologische Normen und Werte gekennzeichnet ist. Die Akteure in einer derartigen Organisation handeln zum einen in ähnlicher Form durch die Internalisierung von Normen und Werten, zum anderen durch einen rationalen Abgleich des eigenen Verhaltens mit gesellschaftlichen Anforderungen von außen. Aus diesem kontinuierlichen Abgleich resultieren Routinen alltäglicher Arbeitsweisen, die ebenso wie gesellschaftliche Institutionen einen Einfluss auf formale Organisationsstrukturen ausüben können. Durch das vergleichsweise große Ausmaß ehrenamtlicher Strukturen in dieser Institution wird die gemeinsame ökologische Wertorientierung, der Bildungsauftrag und das Leitbild der handelnden Akteure – nämlich die Vermittlung von ökologischen Werten und Wissen – offenkundig.

Wie alle Organisationen, ist auch das ÖBZ von dessen gesellschaftlichem Umfeld abhängig. Auch hier existieren regelhafte Vorstellungen darüber, welche Aufgaben als ökologische Bildungseinrichtung auszuführen sind und es besteht die Notwendigkeit eines gesellschaftlichen Rückhalts und der Legitimation sowie die Bemühung nach Effizienz unter aktuellen Marktverhältnissen (vgl. Schemmann 2006).

Das nähere organisationale Feld des ÖBZ umfasst demzufolge drei wichtige Umwelten (siehe Punkt 2): die im Fokus des Projekts NawaRo stehenden Adressaten von Bildungsangeboten (insbesondere die Milieus der Bürgerlichen Mitte sowie der Postmateriellen als Kernmilieus der Institution, die durch unterschiedliche Angebote bereits gut angesprochen werden können und das Milieu der Etablierten, als verstärkt zu erreichendes einflussreiches Milieu) als Adressaten sowie die beiden Träger: das „Münchner Umwelt Zentrum“ (MUZ) und die „Münchner Volkshochschule“ (MVHS) als politische Regulierungsinstitutionen der Einrichtung.

Durch die Befragung der Adressaten anhand von Produktkliniken – eine Möglichkeit, Angebote bei der anvisierten Zielgruppe vor Implementierung ins Programm bewerten und optimieren zu lassen – wird der Ansatz der pädagogischen Mitarbeiter, interaktiv mit den Normen und Werten dieses organisationalen Umfelds umzugehen und die Erwartungen dieser in die Institution aufzunehmen, sichtbar. Insbesondere waren die Vorstellungen und Erwartungen der Gesprächsteilnehmer, welche Angebote und welche Aufgaben das ÖBZ als ökologischer Lern- und Veranstaltungsort wahrnehmen sollte, zentraler Gegenstand der Produktkliniken, die in diesem Fall in Form von Gruppendiskussionen durchgeführt wurden. Die zugrunde liegende Motivation der Akteure,

dadurch diese Zielgruppen zu erreichen und damit die Legitimation der Einrichtung zu erhöhen, liegt nahe. Beispielhaft resultiert aus der Forderung mehrerer der anvisierten Milieus nach professionelleren Strukturen im Rahmen sogenannter „offener“, niedrigschwelliger Veranstaltungen (z.B. das „Sonntagscafé“, oder die „Frühjahrsdult“) die Überlegung, hier ehrenamtliche Strukturen zugunsten professioneller und spezialisierter Akteure aufzugeben und die Räumlichkeiten unter gastronomischen Gesichtspunkten umzugestalten.

Durch das verfolgte Ziel einer erfolgreichen Ansprache neuer Zielgruppen (beispielsweise das gehobene, auf Distinktion wertlegende Milieu der Etablierten) auf der Aktivitätsstruktur kann mittelfristig die eigenständige Finanzierung durch Angebote sichergestellt werden, was in die Legitimationsüberlegungen mit einzubeziehen ist.

In diesem Fall ist ähnlich dem vorangehenden Beispiel des Bildungswerks der Erzdiözese Köln von einem normativen Isomorphismus durch Erwartungen der Profession des pädagogischen Personals, zielgruppenorientiert und fokussiert mit Kernzielgruppen der Organisation zu arbeiten, auszugehen. Als betriebswirtschaftlich motiviert ist darüber hinaus die Ansprache eines bis dato unterdurchschnittlich erreichten Milieus – der Etablierten – zu bewerten, da hierdurch die Finanzierung über Teilnehmerbeiträge und damit Legitimation im Sinne einer Finanzierungswürdigkeit der Organisation erzielt wird. Basierend auf ersten Ergebnissen mit dieser Zielgruppe wurden jedoch Schwierigkeiten festgestellt. Die Etablierten empfanden beispielsweise die Angebote und ihre Bewerbung als „weltanschaulich geprägt“ und lehnten sie daher eher ab. Damit stellt sich für die Organisation die Frage, inwieweit dieses Milieu zukünftig gezielt angesprochen werden soll. Die Übernahme des Organisationskonzepts Milieumarketing, das bereits erfolgreich in anderen Bildungsinstitutionen eingesetzt wird, in Zeiten der Unsicherheit ist dabei als mimetischer Isomorphismus zu interpretieren.

Durch die Erwartungen der Trägereinrichtungen, neue Zielgruppen verstärkt zu erreichen und die Angebotsstrukturen allgemein noch zielgruppenorientierter zu gestalten, kann davon ausgegangen werden, dass diese Erwartungshaltungen von den Akteuren in ihre Handlungen mit einbezogen werden. Im Spannungsfeld dieser Erwartungen liegt – und dies ist der innovative Aspekt – die Möglichkeit einer Veränderung von Normen, Werten und Routinen der in der Organisation tätigen Akteure sowie organisationaler Strukturen und damit die Chance für Changeprozesse.

Die Implementierung einer verstärkten Nachfrageorientierung als Strukturangleichungsprozess ist weiterführend mit einer notwendigen Befähigung des pädagogischen Personals auf der Akteurebene verbunden. Die gezielte Fortbildung des pädagogischen Personals im Bereich Nachfrageorientierung stellt dabei eine wichtige Perspektive dar. Nachfrageorientierung impliziert die Aufforderung, sich empathisch auf die „signifikanten Anderen“ der Erwachsenenbildung zu beziehen und von einer monologischen Angebotsplanung Abschied zu nehmen (vgl. Tippelt/von Hippel 2007).

3.2 *Fortbildung von Erwachsenenbildnern*

Zunächst ergeben sich durch die Implementierung von Nachfrageorientierung Veränderungen auf der Aktivitätsstruktur (Mikroperspektive): „Im Schnittfeld der Veränderungen der Einrichtungen (Management) und der Angebote (Individualisierung) liegen auch die wachsenden Anforderungen an das Personal. Der artikulierte Bedarf von Fortbildung im Management etwa oder in Beratung sowie die Entwicklungsbedarfe für Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätsentwicklung und individuelle Lernunterstützung sind evident.“ (DIE 2008, S. 119).

Auch machen die Akteure Erfahrungen beispielsweise in der interaktiven Auseinandersetzung mit Adressaten, die Routinen verändern und dadurch Strukturangleichungsprozesse beeinflussen (vgl. DiMaggio/Powell 1983/1991). Durch das Eingehen auf Werte und Normen der Adressaten wird eine aktive Auseinandersetzung des Weiterbildungspersonals mit diesen deutlich, die veränderte Programmplanungsprozesse und einen Wandel routinierter Handlungsweisen herausfordert. Somit lässt sich der Fortbildungsbedarf im Bereich Nachfrage-, Adressaten- und Zielgruppenorientierung auf die Neuinterpretation von Handlungserwartungen auf Seiten der Adressaten zurückführen. Die genannten Orientierungen implizieren die Aufforderung, sich empathisch auf die „signifikanten Anderen“ der Erwachsenenbildung und ihre Interessenslagen zu beziehen. Die hier wahrgenommene Notwendigkeit, verstärkt teilnehmerorientiert zu lehren und nachfrageorientierter zu planen, um beispielsweise mehr und neue Teilnehmer bedarfsgerecht zu erreichen, zeigt sich in den neu artikulierten Fortbildungsbedarfen des Personals – dies wird in den ersten Ergebnissen des Projekts KomWeit, das den Fortbildungsbedarf des Weiterbildungspersonals trägerübergreifend analysiert, sehr klar.

Fortbildungsbedarf und Kompetenzentwicklung des Weiterbildungspersonals wirken so verstanden auf die Entwicklung und Veränderung von Weiterbildungsorganisationen. Die Fokussierung der Themen Professionalisierung und Fortbildung des Weiterbildungspersonals vor allem mit dem Ziel der Qualitätssicherung in der Weiterbildung auf Seiten der Weiterbildungsverbände, ist neoinstitutionalistisch wiederum als Streben nach Legitimität zu werten. Durch die Sicherung von Qualität in der Erwachsenenbildung u.a. über die Kompetenzen und die Kompetenzförderung des Weiterbildungspersonals, hofft man die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen und die Chancengerechtigkeit zu verbessern. Im Rahmen des Projekts KomWeit sind unter neoinstitutionalistischer Perspektive unterschiedliche Isomorphien auszumachen, die strukturelle Veränderungen der Verbände im Fortbildungsbereich andeuten. Durch Zertifizierungs- und Qualitätsmanagementmodelle (vgl. von Küchler/Meisel 1999) werden Weiterbildungsinstitutionen beispielsweise Vorgaben auferlegt, die einer Verbesserung der Angebotsqualität und einer damit verbundenen Qualifizierung der Akteure geschuldet ist. Dies gilt beispielsweise bei der Fortbildung von lehrendem Personal im Bereich von Integrationskursen, die mit gesetzlichen Auflagen zur Weiterqualifizierung verbunden sind (BAMF). In diesem Zusammenhang ist von „*erzwungenen Strukturangleichungsprozessen*“ auszugehen.

Auch *normativ begründete Strukturangleichungsprozesse* sind im Rahmen des Projekts KomWeit zu identifizieren. Die Norm und das Bestreben der Akteure in der Weiterbildung, Angebote von hoher Qualität anbieten zu können und sowohl fachlich als auch methodisch auf dem neuesten Stand zu sein, sind eindeutig artikuliert Fortbildungsmotive. Durch diese normativ verankerten Motive artikulieren Akteure Fortbildungsbedarfe, die bei erfolgreicher Anwendung von in Fortbildung neu erlernten Verhaltensweisen zu Strukturangleichungs- und Changeprozessen der Organisation führen können. Das große Interesse des Weiterbildungspersonals am Fortbildungsthema Adressaten-, Zielgruppen- und Teilnehmerorientierung lässt außerdem auf eine normative Grundausrichtung der Profession schließen, die eine Veränderung von formalen Strukturen auslösen kann, sofern adäquate Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Die bereits angesprochene Unsicherheit der Weiterbildungsinstitutionen aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen führt darüber hinaus zu einer Übernahme von Unternehmensmodellen der Wirtschaft, beispielsweise Konzepte und Instrumente der Personalentwicklung und damit zu Prozessen eines *mimetischen Isomorphismus*. Fortbildung im Bereich Marketing und Projektmanagement, die basierend auf Ergebnissen im Projekt KomWeit vor allem auf der befragten Expertenebene als immer zentraler für die Tätigkeit in der Erwachsenenbildung eingeschätzt werden, verdeutlichen darüber hinaus die Adaption von betriebswirtschaftlichen Elementen in die Fortbildungsstrukturen von Weiterbildungsinstitutionen. Äußerungen des befragten lehrenden und planenden Personals in der Weiterbildung lassen hierbei darauf schließen, dass betriebswirtschaftliche Komponenten von den Akteuren jedoch nicht als Element des pädagogischen Handelns gesehen werden. Hier ist eine lose Kopplung zu vermuten, da das Interesse, diese Vorgehensweisen auf Akteursebene aufzunehmen, als gering eingeschätzt wird und somit auf Formalebene verbleiben könnte. An dieser Stelle wird die Forderung der Experten nach einem notwendigen Umdenken laut, indem Kernelemente pädagogischen Handelns und pädagogischer Professionalität um die genannten Komponenten erweitert diskutiert werden.

4. Ausblick

Die Ausführungen verweisen darauf, dass sich die Grundannahmen und -prinzipien des Neoinstitutionalismus auch auf die Nachfrageorientierung im Weiterbildungsbereich übertragen und interpretieren lassen. Während dies im vorliegenden Beitrag vorwiegend theoretisch-analytisch erfolgte, erscheinen weitergehende empirische Forschungen zur Untersuchung der Übernahme von Nachfrageorientierung in die Formalstruktur und Aktivitätsstruktur durch die administrative und pädagogische Ebene notwendig und weiterführend. Im Sinne einer „verstehenden“ sozialwissenschaftlichen Perspektive sollten dabei die Akteure und ihre Gestaltungsideen handlungstheoretisch im Mittelpunkt stehen. Zur Analyse der Formalstruktur können beispielsweise Leitbilder inhaltsanalytisch untersucht werden, während die Aktivitätsstruktur über Befragungen und Beobachtungen zu untersuchen wäre.

Insgesamt könnte eine weiterführende Implementierungs- und Transferforschung unter neo-institutionalistischen Gesichtspunkten die Veränderung von Werten, Normen und Routinen in der Weiterbildungspraxis untersuchen. In der Weiterbildung fehlen zwar noch empirische Erkenntnisse, aber es sollte besonders eine systematische Umsetzung und Anwendung vorhandener Erkenntnisse gefördert werden. Mögliche Barrieren, die einer Umsetzung entgegenstehen, könnten dabei unter einem neo-institutionalistischen Blickwinkel, der institutionelle Erwartungen und ihre Interpretation durch die Akteure fokussiert, neu analysiert werden.

Neben der Analyse von Nachfrageorientierung und Fortbildung unter neoinstitutionalistischer Perspektive ist es sinnvoll, auch weitere Trends in der Weiterbildung dahingehend zu erforschen und genauer zu beleuchten. Der Trend in der Weiterbildung hin zum Markt (vgl. Tippelt/Eckert/Barz 1995) eines Dienstleistungssektors bzw. der Übergang zu einer „sich zunehmend ausdifferenzierenden und verstärkt selbst regulierenden Dienstleistungsbranche“ (DIE 2008, S. 117) wären hierfür Beispiele, die Gegenstand von Untersuchungen unter neoinstitutionalistischen Aspekten darstellen können.

Eine Weiterführung der neoinstitutionalistischen Analyse sollte darüber hinaus – neben der Betrachtung des gesellschaftlichen und institutionellen Einflusses auf Weiterbildungsorganisationen – eine komplementäre Untersuchung der Wirkungen des Handelns von Weiterbildungsinstitutionen auf die gesellschaftlichen Entwicklungen in sozialen, ökonomischen und kulturellen Bereichen beinhalten (vgl. hierzu auch Senge/Hellmann 2006, S. 26).

Literatur

- BMBF (Hrsg.) (2008): Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. (http://www.bmbf.de/pub/empfehlungen_innovationskreis_weiterbildung.pdf; Abruf: 19.05.08)
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hrsg.) (2008): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2008. Bielefeld: wbv.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983/1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University Chicago Press. S. 63–82.
- Fend, H. (2006): Neue Theorie der Schule. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Gieseke, W./Opelt, K. (2002): Programmanalyse zur kulturellen Bildung in Berlin/Brandenburg. Erste Fassung. [[http://www2.hu-berlin.de/kubi/Kulturelle Bildung Programmanalyse.pdf](http://www2.hu-berlin.de/kubi/Kulturelle_Bildung_Programmanalyse.pdf); Zugriff: 03.02.2006]
- Hasse, R. (2006): Der Neo-Institutionalismus als makrosoziologische Kulturtheorie. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.). S. 150–160.
- Hellmann, K.-U. (2006): Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.). S. 75–88.
- Kade, J./Seitter, W. (2003): Jenseits des Goldstandards – Über Erziehung und Bildung unter den Bedingungen von Nicht-Wissen, Ungewissheit, Risiko und Vertrauen. In: Helsper, W./Hörster, R./Kade, J. (Hrsg.): Ungewissheit. Pädagogische Felder im Modernisierungsprozess. Weilerswist: Velbrück. S. 50–72.

- Krücken, G. (2004): Hochschulen im Wettbewerb – eine organisationstheoretische Perspektive. In: Böttcher, W./Terhart, E. (Hrsg.): *Organisationstheorie: Ihr Potenzial für die Analyse und Entwicklung von pädagogischen Feldern*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Küchler, F. von/Meisel, K. (1999): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben*. Frankfurt: DIE.
- Kuper, H. (2001): Organisationen im Erziehungssystem. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. 4. Jg., Heft 1, S. 83–106.
- Lüders, C./Kade, J./Hornstein, W. (1996): Entgrenzung des Pädagogischen. In: Krüger, H./Helsper, W. (Hrsg.): *Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft*. Opladen: Leske+Budrich. S. 207–215.
- Meyer, R./Hammerschmid, G. (2006): Die Mikroperspektive des Neo-Institutionalismus. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.). S. 160–171.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 340–363.
- Miner, J.B. (2006): *Organizational Behaviour 2: Essential theories of process and structure*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Möller, S. (2002): *Marketing in der Weiterbildung*. Bielefeld: wbv.
- Schaefers, C. (2002): Der soziologische Neo-Institutionalismus. Eine organisationstheoretische Analyse- und Forschungsperspektive auf Schulische Organisationen. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 48. Jg., Heft 6, S. 835–855.
- Schemmann, M. (2006): Weiterbildungsnetzwerke aus Sicht des soziologischen Neo-Institutionalismus. In: *Report, Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 29. Jahrgang. 4/2006. S. 9–16.
- Schiersmann, C. (1999): Zielgruppenforschung. In: Tippelt, R. (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Opladen: Leske+Budrich. S. 557–565.
- Schlutz, E. (1994): Markt und Bildung. Entwicklungen und Gefährdungen des pädagogischen Denkens und Handelns in der öffentlichen Weiterbildung der Bundesrepublik Deutschland. In: Meisel, K. u.a.: *Marketing für Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 181–191.
- Scott, W.R. (1994): Institutional analysis: Variance and process theory approaches. In: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Eds.): *Institutional environments and organizations*. Thousand oaks, CA: Sage. S. 81–99.
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994): The Rise of Training Program in Firms and Agencies. An Institutional Perspective. In: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Eds.): *Institutional environments and organizations*. Thousand oaks, CA: Sage. S. 228–254.
- Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Siebert, H. (2000): *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht*. Neuwied: Luchterhand.
- 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: VS-Verlag, S. 233–244.
- Tippelt, R. (2008): Erfahrungspotentiale vernetzter Organisationen – zur Stärke dezentraler Beziehungen, DGfE Tagung in Hildesheim, Organisation und Erfahrung (Druck in Vorber.).
- Tippelt, R./Eckert, T./Barz, H. (1996): *Markt und integrative Weiterbildung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Tippelt, R./Reich, J./Hippel, A. von/Barz, H./Baum, D. (2008): *Weiterbildung und soziale Milieus. Band 3: Milieumarketing implementieren*. Bielefeld: wbv.
- Tippelt, R./Hippel, A. von (2005): Lebenslagen – Lebensphasen – Lebensstile. Entgrenzungen der Teilnehmerschaft. In: *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, Heft 1/2005. S. 33–36.

- Tippelt, R./Hippel, A. von (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. Münster: Waxmann.
- Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer. S. 319–353.
- Weber, M. (1964): Wirtschaft und Gesellschaft. Köln/Berlin.
- Wippermann, C./de Magalhaes, I. (2006): Zielgruppen-Handbuch Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus® 2005. Im Auftrag der Medien-Dienstleistung GmbH und der Katholischen Sozialethischen Arbeitsstelle. München.

Abstract: Demand orientation in further education, which is gaining in importance, is analyzed from a neo-institutionalistic point of view. Orientation by demand has become a challenge for further education due to a drop in state funding, a diversified and pluralized group of addressees, and an increase in competition. From a macroperspective, the institutional expectations are outlined, within the framework of which demand orientation is practiced for the purpose of legitimization. Furthermore, still from a macroperspective, but as a transition to a microperspective, the authors discuss in how far institutional expectations in the field of demand orientation may lead to isomorphism. Subsequently, a microperspective is employed and, on the basis of two empirical examples, the perspective of the actor/agent is sketched. On an action-theoretical basis, the neo-institutionalistic perspective stresses the creative potential within and inbetween organizations; here, the authors also discuss the consequences of an orientation by demand in the form of changes in the demand for further education.

Anschrift der Autoren:

Dr. Aiga von Hippel/Sandra Fuchs, M.A./Prof. Dr. Rudolf Tippelt, Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Pädagogik, Lehrstuhl Allg. Pädagogik und Bildungsforschung, Leopoldstr. 13, 80802 München