

Kafka, Reinhard

## **Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden. Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung**

*Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 40-43*



Quellenangabe/ Reference:

Kafka, Reinhard: Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden. Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung - In: Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 40-43 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-284052 - DOI: 10.25656/01:28405

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-284052>

<https://doi.org/10.25656/01:28405>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### **Nutzungsbedingungen**

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.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

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.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# » Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden

## Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung



Reinhard Kafka

Mitglied im Kuratorium  
der Landeszentrale für  
politische Bildung Baden-  
Württemberg;

reinhard.kafka@cw-net.de

### I. Erfolgsdruck und Marketing in Sachen Bildung im Lebenslauf

Jede Woche finde ich in meinem Briefkasten die Werbung eines Discounters mit Angeboten für die nächste

Woche. Die Verlockung ist einfach zu groß. Was gibt es Besonderes? Kann ich es brauchen? Lohnt sich der Gang zum Einkaufen? Oder soll ich lieber im Internet nachsehen, ob es etwas gibt, was meinen Interessen eher entspricht?

Mit den Programmangeboten der Erwachsenenbildung verhält es sich ähnlich. Welche Veranstaltungen sind für mich attraktiv und nützlich? Lohnt es sich, dafür das Haus zu verlassen? Riskiere ich das Abenteuer, mich auf Menschen einzulassen, die vielleicht ganz andere Meinungen vertreten? Stelle ich dafür eventuell andere Pläne und Verpflichtungen zurück?

Eines der mühsamsten und spannendsten Geschäfte der Erwachsenenbildung ist die Gewinnung von Teilnehmenden. Dabei kann sie in der Regel nicht auf die Marketingstrategien der freien Wirtschaft zurückgreifen, steht aber unter einem ähnlichen Erfolgsdruck. Eine Veranstaltung mit wenigen Teilnehmenden, einer schleppenden Diskussion, einem langweiligen Referat trägt nicht zur Stärkung des Profils des Trägers und zur Attraktivität des Programms bei. Aber die Angebote landen eben nicht „frei Haus“ jede Woche neu im Briefkasten aller Haushalte. Die Wege müssen seit jeher immer wieder neu gesucht und gefunden werden.

Eine klassische Zielgruppenansprache ist zum Beispiel im Rahmen einer Gartenschau nicht denkbar. Aber mit Plakatreibern beziehungsweise „Kundenstoppern“ konnten Besucherinnen und Besucher 2017 während der Gartenschau in Bad Herrenalb ad hoc für dreißigminütige Gesprächsformate unter dem Titel „Talk im Garten“ gewonnen werden. Mut wurde belohnt. Mit durchschnittlich 22 Teilnehmenden bei über 40 Angeboten unter freiem Himmel ging das erstaunlich gut und „passte“<sup>1</sup> (siehe Abb. 1).

### II. Aufträge und Zielgruppenanalysen

In den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts herrschte noch wortwörtlich „Bleizeit“ bei der Ziel-

gruppenorientierung: Mitarbeitende in der Erwachsenenbildung kamen im professionellen Bereich an den „Adrema-Prägemaschinen“ nicht vorbei. Auf Bleiplatten wurden die Anschriften der Interessierten an Bildungsveranstaltungen eingestanzt. Es war ein Höllenlärm und die Eingabe erfolgte nicht über eine Schreibmaschine.<sup>2</sup> In den achtziger Jahren konnte man Adressen auf Aufkleber ausgedruckt kaufen. Das war nicht billig, aber praktisch, wenn man eine bislang für den Veranstalter unbekannte Zielgruppe erreichen wollte, die man aus den „Gelben Seiten“ der dicken Telefonbücher nicht einzeln herausuchen konnte oder man nicht auf Kooperationspartner und deren eigenen Adressenbeständen und Befindlichkeiten angewiesen sein wollte. Ich erinnere mich gerne an von über hundert Personen besuchte Abende über die „Besteuerung der Landwirtschaft“ und Dialogveranstaltungen über „Natur- und Umweltschutz“ mit Landwirten im Jahr 1979, die seinerzeit von den lokalen Vertretern der Bauernverbände nicht mitgetragen wurden.

Anschriften sind bis in die heutige Datenschutzverordnung hinein ein wesentliches Standbein der erwachsenenbildnerischen Praxis geblieben. Sie wollen und müssen „gepflegt“ werden. Mit den heute vorhandenen technischen Möglichkeiten ist es nur scheinbar einfacher geworden.

#### Zielgruppenidentifizierung bleibt das A und O der Praxis der Erwachsenenbildung.

Neben den klassischen Mailings, Flyern, Plakaten, Pressehinweisen und der Präsenz auf Social Media ist beim „Crossover Marketing“ die Mund-zu-Mund-Propaganda einer der wichtigsten Entscheidungsfaktoren, ob ein Angebot wahrgenommen wird oder nicht.

Wie nun erreiche ich möglichst zielgenau das „geneigte Publikum“? Wie entgehe ich der Gefahr von „blinden Flecken“, in dem ich auf allzu Bewährtes vertraue? Die methodisch-didaktischen Kernfragen sind über die Jahrzehnte hinweg dieselben: Welches Ziel soll mit einer Maßnahme erreicht werden? Stehen dabei die Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Teilnehmenden oder die strategischen Interessen des Veranstalters im Vordergrund? Wie planbar können die Ergebnisse unter den Bedingungen einer Qualitätssicherung bei den Unwägbarkeiten der Rahmenbedingungen in der Durchführung definiert werden? Welche Freiräume bleiben Anbietern von Veranstaltungen angesichts

<sup>1</sup> [https://www.eb-schwarzwald.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/E\\_ebnord-schwarzwald/Talkim-Gartenweb.pdf](https://www.eb-schwarzwald.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/E_ebnord-schwarzwald/Talkim-Gartenweb.pdf) (Zugriff am 08. 05.2020).

<sup>2</sup> Die Zeichen mussten mühsam mittels eines Drehrads ausgesucht und einzeln in das Blei gehauen werden. Es gab die Möglichkeit, im oberen Bereich der Platten, Reiter zu befestigen, nach denen dann differenziert (z.B. nach Themengebieten) sortiert werden konnte, wenn es in der Versandstation um das weitgehend automatisierte Kuvertieren und Frankieren der Einladungen ging. Im semiprofessionellen Bereich half man sich mit Adressiersystemen auf der Basis von Matrizendruckern aus, aber nach wenigen (oft nur hundert) Ausdrucken, mussten die Matrizen erneut erstellt werden. Ohne Matrizendrucker lief ohnehin nichts, wenn man auf die Setzmaschinen der Druckereien verzichten wollte.



Abb. 1: Unter freiem Himmel: Einladung zu einem Talk im Garten während der Gartenschau Bad Herrenalb 2017

des nie nachlassenden Erwartungsdrucks von Organisationen und Geldgebern und selbstverständlich von Seiten der „Kundinnen“ und „Kunden“?

Mit viel Herzblut diskutiert man die Dauerfrage, ob Erwachsenenbildung Forum oder Faktor ist beziehungsweise sein darf. Dabei haben die Grundsätze des Überwältigungsverbots und der Kontroversität aus dem „Beutelsbacher Konsens“<sup>3</sup> weithin Anerkennung und Anwendung gefunden: Erwachsenenbildung erhebt den Anspruch auf *Veränderung zum Guten* durch ein besseres Verständnis der historisch gewachsenen Rahmenbedingungen, die den Menschen als Aufgabenpaket für die Zukunft mitgegeben sind.

### III. Wie steht es um die eigene Filterblase?

Die Volkshochschule Calw (und sie steht damit sicher nicht allein) verteilt ihr halbjährlich erscheinendes Programmheft an alle Haushalte in ihrem Einzugsbereich. Dennoch beziehungsweise trotzdem leiden vor allem viele Einzelveranstaltungen unter Besuchermangel oder müssen gar ausfallen. Die Verantwortlichen müssen sich immer wieder die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen stellen. Aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer stellt sich umgekehrt dieselbe Frage: Was nützt mir persönlich die Teilnahme? Das wirtschaftliche Grundprinzip in der Erwachsenenbildung ist Angebot und Nachfrage.

Zugleich ist die öffentliche Förderung von Erwachsenenbildung von Anfang an von Hoffnungen und Aufträgen begleitet. In Baden-Württemberg gilt seit 1975 die Maxime: „Die Weiterbildung soll den einzelnen zu einem verantwortlichen Handeln im persönlichen, beruflichen und öffentlichen Bereich befähigen und damit der freien Gesellschaft im demokratischen und sozialen Rechtsstaat dienen.“<sup>4</sup> Das Erstarken eines demokratieverachtenden Popu-

lismus<sup>5</sup>, wie wir ihn verstärkt seit der zweiten Hälfte des letzten Jahrzehnts erleben, wirft die Frage auf, ob die Weiterbildung versagt hat, weil sie bestimmte Gruppen nicht ausreichend angesprochen hat. Dem aber ist zu widersprechen, dennoch rührt es an einem Kernproblem der Zielgruppenorientierung bei Erwachsenenbildungsträgern: Es ist verlockend und weniger mühevoll, sich auf bisher bekannte Kontaktwege und Adressenbestände sowie auf die üblichen Themenfelder zu verlassen. Dabei aber verliert man Innovationschancen aus dem Auge. Die Differenzierung der Gesellschaft und die sich rascher verändernden Zuordnungen zu Positionen (wie z.B. die Wahlergebnisse der SPD oder die Transformierung von Parteien in „Bewegungen“ in Frankreich) stellen Herausforderungen dar. Es ist eine Illusion zu glauben, dass man als Träger von Erwachsenenbildung sein eigenes Profil schärft, wenn man die bisherigen Adressatinnen und Adressaten durch Angebote, Meinungen und Informationen, die zum eigenen Weltbild passen, „pflegt“. Veranstalter laufen schnell Gefahr, dass sie selbstgebaute Echokammern anbieten, ihr „Algorithmus“ liefert dann nur noch *passende* Inhalte. Doch zum „verantwortlichen Handeln“ der Träger gehört die Offenheit beziehungsweise die Öffentlichkeit der Angebote begleitet von einer immer erneut notwendigen Identifizierung, Differenzierung und Ansprache von neuen Zielgruppen. Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden.

### IV. Öffentliche Verantwortung erinnern

Sollten die Erwachsenenbildungsanbieter etwa in der freien Wirtschaft Nachhilfeunterricht nehmen? Die Pharma-Industrie hatte (vor der Corona-Krise) einen einfachen Weg gefunden, um ihre Verkaufszahlen zu halten: Sie erfindet Krankheiten, die es gar nicht gibt, und bietet Medikamente an, die nicht helfen – und beides aber ist unter dem Gesichts-

<sup>3</sup> Im Jahr 1976 wurde dieser Konsens zunächst für die politische Bildung in Schulen auf einer von Siegfried Schiele initiierten Tagung formuliert. Schiele war von 1976 bis 2004 Direktor der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg sowie langjähriger Lehrbeauftragter für Didaktik der politischen Bildung an der Universität Tübingen.

<sup>4</sup> Paragraph 1, Absatz 2 aus dem Gesetz zur Förderung der Weiterbildung und des Bibliothekswesens (Weiterbildungsförderungsgesetz): [https://www.km-bw.de/site/pbs-bw/get/documents/KULTUS.Dachmandant/KULTUS/kultusportal-bw/zzz\\_pdf/WeitBiFGB-W1980rahmen.pdf](https://www.km-bw.de/site/pbs-bw/get/documents/KULTUS.Dachmandant/KULTUS/kultusportal-bw/zzz_pdf/WeitBiFGB-W1980rahmen.pdf) (Zugriff am 08.05.2020).

<sup>5</sup> Populismus und AfD sollen hier nicht gleichgesetzt werden, aber es fällt auf: AfD-Wähler sind vor allem Menschen, die alles andere als „bildungsfern“ einzustufen sind. Sie sind gut gebildet und gehören zur ökonomischen Elite. 34 Prozent der Anhänger können zu den Top-Verdienern im Land gezählt werden. (So das Ergebnis einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln): [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/280617/IW-Kurzbericht\\_2016-19-AfD.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/280617/IW-Kurzbericht_2016-19-AfD.pdf) (Zugriff am 08.05.2020)). Viele AfD-Wähler leben in Filterblasen. „Menschen verabschieden sich von jeder Logik und vertrauen nur noch ihrem eigenen Social Media Umfeld“ (Aktionfsa, <https://blogs.taz.de/bewegung/2019/08/16/afd-waehler-leben-in-einer-filterblase/>, Zugriff am 09.07.2020), aber gilt das nur für AfD-Wähler?



Abb. 2: Geschichte lebt: Salzmarsch in Calw in Erinnerung an Großvater von Hermann Hesse" 2014

punkt des wirtschaftlichen Erfolges relativ unwichtig. Verhalten sich nun Akteure der Erwachsenenbildung manchmal ähnlich und machen Menschen den Mund wässrig mit Angeboten, die in der Breite niemand braucht und die in der Breite auch zu nichts nütze sind? Kündigt ein kirchliches Bildungswerk etwa eine Veranstaltung nach der anderen über Martin Luther an, dann braucht es sich über mangelnde Nachfrage auch nicht zu wundern. Es gehört schon eine gewisse Portion Phantasie dazu, innovative Zugänge zu historischen Themen zu finden. So schätzte Hermann Hesse seinen Großvater Hermann Gundert, der als Missionar in Indien tätig war und dem Hermann Hesse seinen Vornamen verdankt. Die Stadt Calw und die Evangelische Erwachsenenbildung dort boten dazu im Gundertjahr 2014 einen breiten Zugang mit indischen Kochkursen und Filmen, Tempeltanz zu Bachkantaten in einer Klosterkirche, einem „Salzmarsch“ durch Calw, Lesungen von Liebesbriefen der Großeltern, Filmabenden, Ausstellungen und Vorträgen<sup>6</sup> (siehe Abb. 2).

In einem anderen Programmheft finden sich zahlreiche Veranstaltungen zum Islam – ein durchaus reizvolles Thema, bei dem man viel über seinen eigenen christlichen Glauben lernen könnte. Aber es gibt dabei – etwas hart formuliert – nur zwei programmatische Engführungen: Die einen haben einen Referenten ausgewählt, der die Grenzziehung zwischen Islam und Islamismus verwischen möchte, um eine Warnung auszusprechen. Die anderen wollen um jeden Preis zum Gespräch mit Muslimen ermutigen. Interessentinnen und Interessenten können nun entscheiden, welches Lager sie wählen und finden sich in der Regel in ihren jeweiligen Filterblasen wieder, bestätigen lediglich ihrer Welt-

sicht und ihre Vorurteilen, fühlen sich wohl unter „Ihresgleichen“. Angesichts dieser Beispiele gerät eine auch ethische Frage in den Blickpunkt: Ist nicht neu in Erinnerung zu rufen, dass eine staatlich geförderte Erwachsenenbildung in der Pflicht steht, stets eine öffentliche Weiterbildung zu organisieren und zu gestalten? Nach „Nützlichkeit“ zu fragen bei der Themenfindung und der Angebotsformulierung bedeutet in der Erwachsenenbildung prinzipiell nach der persönlichen Relevanz beziehungsweise Betroffenheit von Adressat/inn/en-Gruppen zu fragen. Die Öffentlichkeit wird in der Regel durch eine offene Ausschreibung der Angebote und die Gewährleistung eines freien Zugangs zur Veranstaltung hergestellt. Doch bei aller Offenheit bleibt die Aufgabe, die Zielgruppe möglichst präzise zu differenzieren und in geeigneter Weise anzusprechen, um den Eindruck zu vermeiden, dass Erwachsenenbildung irgendwie „die Welt der anderen“ ist. Hinweise, wie dies gelingen kann, geben u.a. die Ergebnisse der Milieuforschung. Sie erlauben es, mögliche Teilnehmende gezielt anzusprechen beziehungsweise die Nachfrageseite möglichst genau zu differenzieren und Zielgruppen voneinander abzugrenzen. „Wer für alles offen ist, ist nicht ganz dicht.“ Diese wohl fälschlicherweise Kurt Tucholsky in den Mund gelegte Aussage ist durchaus zutreffend.

Untersuchungen zu mittel- und langfristigen Wirkungen von Erwachsenenbildung sind hier aufschlussreich. Beispielsweise zeigte eine „Wirkungsevaluation“ der Uni Göttingen zu einer Erstwählerkampagne der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, dass durch recht unterschiedliche Veranstaltungsformate (z.B. Diskussionsrunden, Workshops, Informationsangebote) Jugendliche nicht nur zu erreichen waren, sondern diese sich anschließend auch deutlich motivierter zeigten, bei den Kommunalwahlen ihre Stimme abzugeben. Die überwiegende Rückmeldung lautete „Die Veranstaltung hat mir bei der Wahlentscheidung geholfen“. Allerdings stellte die Evaluation ebenso fest, dass die Wahlentscheidung „nicht verändert“ wurde, was die Maßgabe des „Beutelsbacher Konsens“ bestätigt, nicht manipulativ zu agieren.

## V. Neugier wecken und glaubwürdig bleiben

Zwar lasse ich mich in aller Regel vor allem von etwas begeistern, von dem ich bereits eine positive Grundüberzeugung mitbringe. Doch es gibt auch eine natürliche Neugier, die zu wecken und zu stillen ist. Das kann ein Thema sein, eine Referentin oder ein Referent und auch eine Methode („Zukunftsworkshop“, „Poetry Slam“, „Amerikanische Debatte“). Konzeptionelle Innovation in der Programmarbeit braucht Mut, aber eröffnet abwechslungsreiche Zugänge. Das Profil eines Veranstalters

<sup>6</sup> [https://www.eb-schwarzwald.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/E\\_ebnord-schwarzwald/Gundert-Jahr2014-Calw.pdf](https://www.eb-schwarzwald.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/E_ebnord-schwarzwald/Gundert-Jahr2014-Calw.pdf) (Zugriff am 08.05.2020).

<sup>7</sup> <https://www.bpb.de/die-bpb/158487/planspiel-zum-nahost-konflikt> (Zugriff am 08.05.2020).

sollte es aushalten, wenn kontroverse Zugänge eröffnet werden. Zum Beispiel können unterschiedliche Positionen im Nahostkonflikt mit Hilfe eines Planspiels als „hautnahe“ Erfahrungen zum Tragen kommen. Unverzichtbar wird dabei ein ausführlicher Vergleich zwischen Fiktion und Realität, zwischen Wunschdenken und politischen Kalkülen<sup>7</sup> (siehe Abb. 3). Oder eine Erwachsenenbildnerin berichtet mir begeistert von Veranstaltungen mit Ultras der Fußballszene, die bislang nicht zum Stammpublikum ihrer Einrichtung gehören. Ausschlaggebend in dem Fall war mal wieder ein Praktikant, der Personen kannte, die Personen kannten usw.

Zum Profil eines Veranstalters gehört ein vertrauenswürdiges Umfeld. Etwa freut sich ein mir bekannter Dekan bis heute über Erfahrungen mit einer alleinerziehenden „Punkerin“, die ihr Kind taufen lassen wollte und der der Ortspfarrer dies verweigerte. Als der Dekan die junge Frau fragte, wie sie sich die Taufe vorstellen könnte und ob sie Personen aus ihrem Umfeld kennen würde, die ebenfalls ein Kind zur Taufe anmelden wollen, entstand daraus ein ganz besonderes „Taufest“ mit fünf Täuflingen. Solche Zeichen können auch kirchliche Träger von Erwachsenenbildung ermutigen, selbst evangelische Akzente zu setzen.

Erwachsenenbildung als Teil der zivilen Öffentlichkeit bietet viele Chancen der Begegnung und Entwicklung. Bei allen institutionellen Herausforderungen gibt es für sie nur eine Zukunft, wenn sie in je eigener Weise François-Marie Arouet Voltaires Aussage beherzigt: „Ich bin zwar anderer Meinung als Sie, aber ich würde mein Leben dafür geben, dass Sie Ihre Meinung frei aussprechen dürfen.“ Und John Stuart Mill, ein geistiger Vater des politischen Liberalismus, folgert in diesem Sinne ein Jahrhundert später: „Die Wahrheit entsteht aus dem Gegeneinander von Behauptung und Widerspruch“. Freilich, einfach ist das nicht. Man muss sich nur die Reaktionen auf eine, am 19. Januar 2015 in den Räumen der Sächsischen Landeszentrale für politische Bildung abgehaltene Pressekonferenz von PEGIDA vor Augen halten. Der Direktor der Landeszentrale, Frank Richter, erntete scharfe Kritik von allen Seiten, aber er sah die Landes-

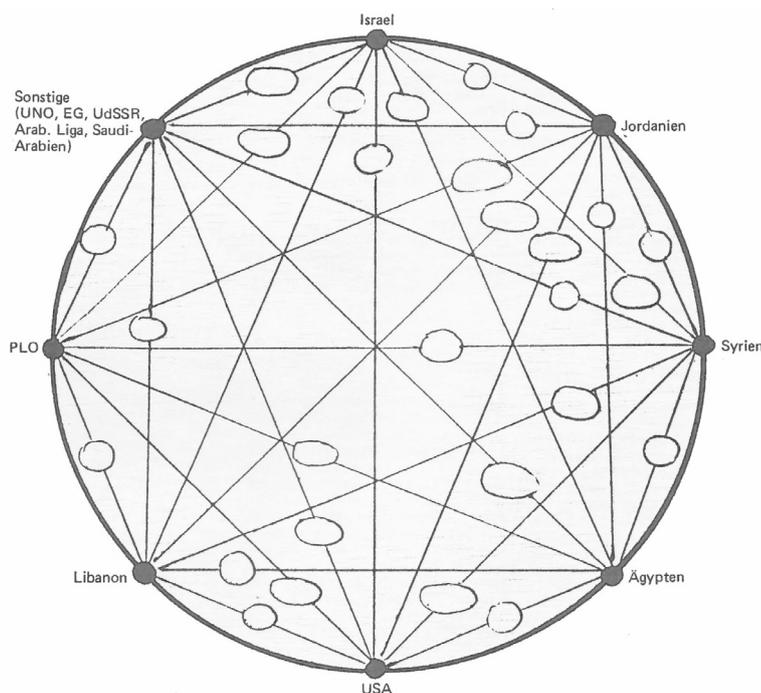


Abb. 3: Ausgang offen: Teilnehmende versetzen sich im Planspiel in die Situation von Betroffenen

zentrale in einer „Vermittlerrolle“. Es war verfehlt, ihm den Vorwurf zu machen, er sei auf einem Auge blind, angesichts seiner eigenen Biografie als Oppositioneller im DDR-Regime.

Es sind Sternstunden der Erwachsenenbildung, wenn sie einen Raum bietet für Offenheit, wenn unmöglich Geglauhtes möglich wird und lange Verschwiegene in Worte gefasst werden darf.

Offenheit und Öffentlichkeit bedingen sich gegenseitig. Neugier zu wecken ist für Erwachsenenbildung überlebensnotwendig. Jeff Bezos, Amazon-Chef und der reichste Mann der Welt, ist überzeugt „Wenn wir nur auf uns schauen, anstatt uns auf die Kunden zu fokussieren, wird das der Anfang vom Ende sein.“ Bezos fügte hinzu an „Wir müssen uns darum bemühen, diesen Tag so lange es geht hinausuzögern.“<sup>8</sup>

<sup>8</sup> <https://winfuture.de/news,106133.html> (Zugriff am 09.07.2020).

### » **schwerpunkt – Unsere Einrichtungen agil entwickeln**

*Karin Dollhausen*

Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen ..... 16

Öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen sind derzeit, auch bedingt durch die Corona-Krise, vielfach mit der Digitalisierung auf der Angebots- wie auch Organisationsebene befasst. Zugleich drängen strukturelle Herausforderungen auf organisatorische Veränderungen. Inwiefern das Konzept der agilen Organisation eine Alternative zur bisherigen Organisationsentwicklung anbietet, wird im Beitrag ausgelotet.

*Hans Jürgen Luibl*

Corona, die Krise und eine Zukunft, die gerade beginnt ..... 21

Für Finanzdezernate und Technokraten hat mit der Krise eine neue Zeit begonnen, aber die Frage nach der Zukunft, nach einer sinnvollen Zukunft, stellt sich vor allem lebensweltlich. Es gibt einen Bildungsbereich, dessen Inhalte immer erst zu entwickeln, wieder zu revidieren, neu zu justieren sind – die Erwachsenenbildung. Sie ist jetzt besonders gefragt, sie ist vom öffentlichen Leben geprägt, geübt im konzeptionellen Umstellen und im Finden von gesellschaftlichen und kirchlichen Protagonisten.

*Ute Müller-Giebeler*

Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona ..... 26

Dass es Familienbildungseinrichtungen gelingt, trotz chronisch angespannter Finanzierungslage fachliche und bedarfsorientierte Arbeit zu leisten, hängt mit ihrer Agilität, mit einer ausgeprägten Kompensationskompetenz zusammen. Diese Kompetenz ist nun angesichts der Coronakrise, die für die Einrichtungen zu einer Zerreißprobe wird, besonders gefragt.

*Karlheinz Bühner*

Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB ..... 31

Organisationsentwicklung ist kein Hexenwerk. Strategische Ziele brauchen nur die nötige Bodenhaftung eines prozessorientierten Managements. „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (QVB) bietet dafür bewährte Instrumente und ist in Deutschland und Österreich schon weit verbreitet. In seiner branchenspezifischen Ausrichtung ist das gestufte Modell anschlussfähig an die ISO 9001:2015.

*Marion Fleige, Steffi Robak*

Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements ..... 36

Durch Handlungsspielräume der Programmplanung und gestaltungsoffene Rahmung durch die Leitung werden erkennbare und trägercharakteristische Profile und Lernkulturen entwickelt. In diesem Zusammenhang entstehen Flexibilität und Dynamik der Einrichtungen, werden gesellschaftliche Entwicklungsherausforderungen aufgegriffen. Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung ist also mit Schwerpunktsetzungen im Programm verbunden.

*Reinhard Kafka*

Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden  
Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung ..... 40

Eines der mühsamsten und spannendsten Geschäfte der Erwachsenenbildung ist die Gewinnung von Teilnehmenden. Die Wege müssen seit jeher immer wieder neu gesucht und gefunden werden. In einem Rückblick auf die Erwachsenenbildung von 1975 bis heute geht es um Ideen und Anregungen für Zielgruppenorientierung. Dabei soll und muss von den „gewohnten“ Wegen immer wieder abgewichen werden.

» **editorial**

Steffen Kleint  
Liebe Leserin, lieber Leser ..... 3

» **aus der praxis**

*Joachim Twisselmann*  
Die Kirche neu ins Dorf lassen!  
Bürgerschaftliche Netzwerkarbeit im strukturschwachen ländlichen Raum Nordostbayerns ..... 6

*Manfred Riegger, Sigrid Pröbstl, Petra Harenbrock, Tobias Reinsch*  
Religiöse Bildung im ökumenischen Chor ..... 8

*Detlef Lienau, Annegret Trübenbach-Klie*  
Quo vadis badische Familienbildung? ..... 11

*Martin Bartelworth*  
Nicht nur Stimmen finden in religiösen Musikprojekten zusammen ..... 13

» **europa**

*Torsten Schneider*  
Organisationsentwicklung durch Europäische Projektarbeit? ..... 15

» **einblicke**

*Maria Sinnemann*  
Neue Medien – bekanntes Publikum  
Religiosität in Krisenzeiten: empirische Ergebnisse aus dem COSMO-Monitor ..... 44

*Ada Gertrud Wolf*  
Endlich 50! Die evangelische Arbeitsstelle Fernstudium feiert ..... 46

*Samuel Olbermann, Sandra K. Lichtenau*  
Erwachsenenbildner/innen auf dem Weg in die Zukunft: Bildungsmanager/innen  
als neues Ideal? ..... 50

» **jesus – was läuft?**

*Hans Jürgen Luibl*  
Im Homeoffice – Outbreak II ..... 52

» **nachruf**

*Klaus-Peter Hufer*  
Klaus Ahlheim (1942–2020) – ein Nachruf ..... 54

» **service**

Publikationen ..... 55

Veranstaltungstipps ..... 60

Impressum ..... 62



## Mehr **forum erwachsenenbildung**?

Hat dieser Artikel Ihnen gefallen?

Wenn Sie regelmäßig über Bildung im Lebenslauf aus wissenschaftlicher, praxisnaher, bildungspolitischer und evangelischer Perspektive informiert werden möchten, abonnieren Sie **forum erwachsenenbildung**:

### Abo bestellen Print oder online

(öffnet eine E-Mail-Vorlage an [info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com))

- Print:** 4 Ausgaben pro Jahr, Jahresabo 25,- € zzgl. Versandkosten, inkl. Online-Zugang (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)
- Online:** 4 Ausgaben pro Jahr (PDF), Jahresabo 20,- € (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)



[www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung](http://www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung)

DEAE WAXMANN