

Strategie 2013/16

September 2013

Management Summary

Im September 2012 beschloss der Stiftungsrat, strategische Optionen für den Zeitraum 2013/16 zu erarbeiten. Dies im Hinblick auf die anstehenden personellen Wechsel in der Geschäftsleitung.

Im Winter 2012/13 ist im Rahmen der erweiterten Geschäftsleitung eine erste Fassung erarbeitet worden. Diese Fassung war Grundlage für die Diskussion des Stiftungsrates mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung in einer Retraite im April 2013. Die Ergebnisse der Retraite sind in einem dritten Arbeitsgang wiederum im Rahmen der erweiterten Geschäftsleitung eingearbeitet worden. Der Stiftungsrat hat die vorliegende Fassung der Strategie 2013/16 am 19. September 2013 verabschiedet.

Zu sechs zentralen Themenbereichen werden jeweils Kernaussagen mit zugehörigen Erläuterungen formuliert. Zu jedem der Themenbereiche werden dann mögliche Umsetzungsschritte vorgeschlagen, die im Zeitraum 2013/16 umgesetzt resp. vorbereitet werden sollen.

Das Ergebnis kurz gefasst:

- Die Stiftung versteht sich als Einrichtung mit einem öffentlichen Auftrag, die im Rahmen einer jeweils für vier Jahre abgeschlossenen Leistungsvereinbarung mit den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt mit öffentlichen Geldern gefördert wird. Die Zielgrösse für den Anteil der selbst erwirtschafteten Mittel liegt im Rahmen der laufenden Leistungsvereinbarung bei 65%.
- Der kommende personelle Wechsel auf Ebene Geschäftsleitung soll genutzt werden, um die neuen Herausforderung gut angehen zu können.

- Eine erste Herausforderung liegt auf der Ebene der Programmgestaltung. Inhalte, Strukturierung und Rezeptionsformen von Allgemeinwissen und Bildung sind im rasanten Wandel. Die Stiftung und ihre Mitarbeiter/-innen durch diese neuen Herausforderungen hindurchzuführen, wird eine der Hauptaufgaben des neuen Geschäftsführers/der neuen Geschäftsführerin sein.
- Eine zweite Herausforderung stellt sich im Bereich Kommunikation/Marketing. Ein neues Publikum mit verändertem Konsumverhalten zusammen mit einer sich stark verändernden Medienlandschaft verlangt neue und vermehrte Massnahmen im Kommunikationsbereich. Diese Aufgabe soll mit der Schaffung einer eigenen Stelle gestärkt werden.

1. Profil

Kernaussagen

- Die Stiftung Volkshochschule und Senioren Universität beider Basel ist eine hochschulnahe Einrichtung für Lebenslanges Lernen. Sie dient als Plattform für Wissensvermittlung und ist Kompetenzzentrum für die Entwicklung und Realisierung von Konzepten für Lebenslanges Lernen.
- Die VHS BB überzeugt als Ort, an dem Lebenslanges Lernen gelingt. Ihr Angebot umfasst folgende fünf Sparten:
 - Wissen+Hintergründe
 - Grundbildung
 - Kreativität+Praxis
 - Sprachen
 - SeniorenUni

Erläuterungen

Die Stiftung setzt sich im Auftrag der beiden Trägerkantone unter dem Stichwort «Lebenslange Bildung» für ganzheitliche, nicht explizit funktionale Bildungsziele ein. Damit unterscheidet sie sich von Anbietern beruflicher Weiterbildung. Auch in den beiden Sparten Sprachen und Grundbildung, die der beruflichen Weiterbildung am nächsten stehen, wird dieses Bildungsverständnis realisiert: Literatur, Kunst und Kultur werden integriert und auf höheren Kompetenzstufen in eigenen Gefässen angeboten. Teilnehmenden von Grundbildungskursen soll dadurch der Zugang zu Kunst, Kultur und reflektierter Praxis geöffnet und die Teilnahme an den gesamten kulturellen Angeboten der Stiftung ermöglicht werden.

Die Stiftung sieht sich als Ort, wo Wissensdurst befriedigt werden kann. Sie bietet ein „Studium Generale“ im Sinne von allgemeiner Weiterbildung. Die Teilnehmenden werden darin unterstützt, ihre individuellen Lernziele in anregender Atmosphäre zu erreichen. Der Spass an der freiwilligen Wissensaneignung mit Gleichgesinnten ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Angebote.

Die Vermittlung und Organisation von Wissen, von Kultur und Praxis findet in den fünf Sparten in unterschiedlicher Weise statt. SeniorenUni, Wissen+Hintergründe und Kreativität+Praxis dienen in erster Linie als Plattform für Dritte. Hier sind die Teilnehmenden „Publikum“ und treffen auf Dozierende und Fachpersonen, die von der Volkshochschule angefragt und in ein spezifisches, oftmals singuläres Format, eingebunden werden. Auf hauseigene Wissensträger/-innen kann die Stiftung in diesen drei Sparten in der Regel nicht zurückgreifen. Anders verhält sich dies in den zwei Sparten Sprachen und Grundbildung. Hier ist die Volkshochschule als Arbeitgeberin von fest angestellten Sprachkursleiter/-innen keine Plattform, sondern eine Schule mit eigenem Profil und Anspruch.

Die Hochschulnähe ist zentraler Bestandteil des Profils der Stiftung. Sie wird in den verschiedenen Sparten unterschiedlich realisiert. Für den Erfolg der SeniorenUni und von Wissen+Hintergründe als hochschulnahe Plattform ist massgebend, dass bekannte, spannende und bestens qualifizierte Dozent/-innen ihr Publikum für sich zu gewinnen verstehen. Dozierende, Kursleitende und Publikum nehmen die bereitgestellte Plattform als sinnvolle, einfache, unterstützende und professionelle Dienstleistung wahr – attraktiver und prestigeversprechender als vergleichbare Plattformen von anderen Anbietern. Zum Erfolg trägt auch entscheidend bei, dass die Veranstaltungen in Gebäuden der Universität Basel durchgeführt werden.

In den beiden Sparten Sprachen und Grundbildung wird die Hochschulnähe anders realisiert. Hier profiliert sich die Volkshochschule primär als Kompetenzzentrum für Lebenslanges Lernen. In diesem Rahmen kooperiert sie auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene in Hochschulprojekten.

Mitglieder der Geschäftsleitung der Volkshochschule engagieren sich darüber hinaus in Entwicklungsprojekten zu Fragen des Lebenslangen Lernens. Mit ihrem fachspezifischen Wissen sind sie gefragt als Referenten zu Grundbildung und Lernen im Alter, zu Bildungsmanagement und Organisationspädagogik. Diese Aktivitäten sollen in den nächsten Jahren über alle Sparten hinweg

ausgebaut und auch auf der Ebene der akademischen Mitarbeiter/-innen realisiert werden. Geprüft wird auch ein Engagement bei Grundtvig, dem Programm für Lebenslanges Lernen der Europäischen Kommission.

Umsetzungsschritte

- Das Kontaktnetz in die Hochschulen und zu interessanten Referent/-innen aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik wird gepflegt und ausgebaut.
- Besonders die Schnittstellen zur Universität Basel werden im aktiven Austausch ermittelt und verstärkt, um wie vereinbart den Wissenstransfer, die Förderung des Dialogs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft sowie die Förderung der Allgemeinbildung als gemeinsame Aufgabe zu fördern.
- Das Engagement als Praxis-Partnerin in Projekten der Hochschulen und in weiteren Forschungsprojekten wird gesucht und ausgebaut.
- Die Mitglieder der Geschäftsleitung sowie die akademischen Mitarbeiter/-innen werden fallweise zugunsten der Mitarbeit in Entwicklungsprojekten von der Planungsroutine entlastet und stellen ihr Fachwissen Dritten zur Verfügung.
- Administrative Dienstleistungen wie Administration und Organisation von Kursen sowie „Kurse auf Bestellung“ (on demand-Angebote bei den Sprachen) werden stärker bekannt gemacht.

2. Kundinnen und Kunden

Kernaussagen

- Die Angebote der Stiftung erreichen in erster Linie ein bildungsinteressiertes und bildungsgewohntes Publikum aus der Stadt und der städtischen Agglomeration.
- Die Stiftung setzt zur Hauptsache auf die Pflege des bisherigen Publikums und auf die

Gewinnung von neuen Teilnehmer/-innen aus den bestehenden Kundensegmenten.

- In den drei Sparten SeniorenUni, Wissen+Hintergründe und Kreativität+Praxis setzt die VHS BB auf die stetig wachsende Zielgruppe 50+. Mit den Sprachkursen werden explizit auch unter 50-jährige, berufstätige Teilnehmer/-innen angesprochen.
- Die Volkshochschule und die SeniorenUni ermöglichen Kurs- und Lernsituationen, in denen Teilnehmer/-innen in direkten Kontakt mit den Dozent/-innen und Kursleiter/-innen sowie mit Gleichgesinnten aus der Region kommen. Unsere Stärke liegt darin, direkte Begegnungen und intensiven Austausch zu ermöglichen.

Erläuterungen

Rund 70 Prozent aller Teilnehmer/-innen in allen Veranstaltungen kommen aus der Stadt oder aus dem städtischen Umland. Das grösste und wichtigste Kundensegment bilden die über 50-Jährigen. Die Erfahrungen der Volkshochschule weisen darauf hin, dass die Teilnahme an freien Bildungsangeboten erst ab 50, oft erst auch ab 60 Jahren, gesucht wird und möglich ist. In dieser Lebensphase werden nur selten Diplome und Zertifikate angestrebt. Vielmehr steht die zwanglose Wissensaneignung im Zentrum. Beim jüngeren Publikum ist der Alltag eher mit Familie und Beruf ausgelastet. In der Weiterbildung werden vermehrt Abschlüsse angestrebt. Wir dürfen davon ausgehen, dass unser Publikum sich mit jeder Alterskohorte, die das Alter 50 beziehungsweise 60 überschreitet, laufend erneuert. Die Analyse unseres Publikums zeigt: Bei der SamstagsUni beträgt der Anteil der über 50-Jährigen rund 80 Prozent, bei Wissen+Hintergründe sowie bei Kreativität+Praxis rund 70 bis 80 Prozent, wobei über 60-Jährige etwa 55 bis 65 Prozent des Publikums ausmachen. Bei den Sprachen ergibt sich ein anderes Bild – hier sind rund 45 bis 55 Prozent unter 50, rund 25 bis 30 Prozent sind älter als 60. In der Grundbildung sind etwa 70 Prozent der Teilnehmer/-innen unter 50 Jahre alt. Bei der SeniorenUni wiederum ist die Teilnahme ohnehin erst ab 58 Jahren möglich.

Demografische Studien für die Nordwestschweiz prognostizieren für die kommenden Jahre in Basel-Stadt bezüglich der Altersverteilung kaum grössere Verschiebungen. Sie weisen jedoch darauf hin, dass die Gruppe der über 60-Jährigen in Baselland gegenüber den jüngeren Einwohner/-innen prozentual stark anwachsen wird. Darunter sind vor allem in den stadtnahen Gemeinden viele gut ausgebildete Personen, die sich städtisch orientieren. Diese Personen profitieren von unseren Angeboten und bleiben weiterhin stark im Fokus der Volkshochschule.

Das Publikum 50+ wird in der Marketing-Literatur als «Golden Agers» beschrieben. Golden Agers sind unternehmungslustig, haben Geld und geben es gerne aus; sie legen grossen Wert auf Qualität, geben beim Shopping bekannten Marken den Vorzug und verlangen nach Beratung und Service. Innerhalb dieser Gruppe wird die Alterskohorte der heute 55- bis 65-Jährigen prägend für die nächsten Jahre sein, die so genannten Babyboomer. Diese Gruppe wird das bisherige, eher traditionalistisch ausgerichtete Publikum ablösen. Ergänzend zum Anspruch an hohe Qualität ist die Generation der Babyboomer auf Individualisierung, Selbstverwirklichung und Genuss ausgerichtet. Für die Volkshochschule ist daher wichtig, die Qualität ihrer Angebote – der Kursinhalte wie der dazu gehörenden Dienstleistungen – an diesen Ansprüchen auszurichten.

Die Generation der heute 55- bis 65-Jährigen ist in aller Regel den Umgang mit IT gewohnt. Wissenslücken schliesst man, indem man das Web konsultiert. Die reine Wissensvermittlung macht die Volkshochschule deswegen nicht automatisch zu einer gefragten Anbieterin. Die Attraktivität der Volkshochschule besteht darin, dass sie Wissen *live* bietet. Der Wissenszuwachs ist an die Begegnung mit interessanten Dozent/-innen und Kursleiter/-innen gekoppelt, die sich in ihrem Fach, beziehungsweise in einem speziellen Themenbereich, einen Namen gemacht haben. Diese Präsenzveranstaltungen – Wissen *live*, Lernen *live* – sind daher unverzichtbar. Sie sollen jedoch mit diversen Formaten IT-gestützten Lernens ergänzt werden. Diese Zusatzangebote reichen von der einfachen Dokumentenablage über Sprachtests zur Einstufung bis zu verschiedenen Formen von Blended Learning.

Golden Agers sind sich ihres Alters zwar bewusst, sie zählen gleichzeitig aber auch zu den jüngsten Alten der neueren Geschichte. Um nicht den Eindruck zu erwecken, die Volkshochschule sei speziell etwas für ältere Menschen, wird die SeniorenUni von den anderen Angeboten der Stiftung noch deutlicher als bisher abzugrenzen sein. Ausserdem sollen jüngere Menschen mit speziellen Aktionen gezielt angesprochen werden – auch um den intergenerationellen Dialog zu fördern. Seit einigen Jahren ist eine Zunahme fremdsprachiger Kursteilnehmer/-innen zu beobachten. Dieser Gruppe gehören viele gut ausgebildete Personen an. Der Ausländeranteil in Basel-Stadt soll bis 2035 zwischen 33 und 38 Prozent betragen. [[NF: auch noch nach der Abstimmung??]] Gut ein Viertel der Bevölkerung (27 Prozent) gibt an, am Arbeitsplatz Englisch zu sprechen. Es melden sich erste Interessent/-innen bei uns, die Englisch als Kurssprache voraussetzen und beispielsweise Angebote wie Chinesisch, Französisch oder Basler Geschichte für Englischsprachige suchen. Multikulturalität und Mehrsprachigkeit im Kursalltag werden zweifellos weiter zunehmen, auch über das Englische hinaus.

Umsetzungsschritte

- Die akademischen Mitarbeiter/-innen engagieren sich in der Entwicklung von Konzepten für das lebenslange Lernen in jeder Lebensphase, wobei Angebote in den Sparten SeniorenUni, Wissen+Hintergründe und Kreativität+Praxis bewusst ein reifes Publikum ansprechen, das in der Regel keine (Berufs-)Abschlüsse anstrebt.
- Um das bestehende Publikum zu pflegen und neues Publikum in der Stadt und in den stadtnahen Gemeinden zu gewinnen, werden die Anstrengungen in Verkauf und Marketing verstärkt.
- Die Dienstleistungen für Teilnehmer/-innen sowie Dozierende und Kursleiter/-innen – etwa Intranet, Bezahlung übers Internet, Integration von SMS-Mitteilungen, elektroni-

sche Planungsformulare für Dozierende oder Sprachtests – werden ausgebaut; wo es sich nahelegt auch in Richtung Blended Learning. Parallel dazu wird auch in den Ausbau weiterer Dienstleistungen, wie ins Empfangspersonal oder in die Raumausstattung investiert.

- Das UniFenster wird aufgelöst. Die Senioren-Uni wird deutlicher von den anderen Angeboten abgegrenzt. Weitere hochschulnahe Angebote wie die SamstagsUni, Vortragsreihen und Lehrgänge werden neu gebündelt und neu positioniert.
- Jüngere Teilnehmer/-innen werden gezielt angesprochen, beispielsweise indem die Preise für Personen in der Erstausbildung stark reduziert werden oder indem mit speziellen Aktionen für Studierende einzelne Veranstaltungen schwerpunktmässig beworben werden.
- Fremdsprachige Angebote werden versuchsweise entwickelt und fallweise angeboten.
- Weitere Zusatzangebote, etwa für Familien oder Kinder, werden geprüft.
- Um noch attraktiver zu werden, wird das Erscheinungsbild der Stiftung überarbeitet und den umgebenden Entwicklungen angepasst.

3. Angebote in Basel-Landschaft

Kernaussagen

- Mit ihrem Angebot erreicht die Stiftung vor allem ein städtisches, hochschulnahes Publikum. Der guten Verankerung der Angebote bei einem städtischen Publikum wird entsprechend eine hohe Priorität zugesprochen.
- Das ländliche Publikum zu gewinnen bleibt eine Herausforderung. Um den politischen Auftrag wahrnehmen zu können, auch in der Landschaft Veranstaltungen anzubieten und durchzuführen, müssen in den ländlichen, stadtfernen Räumen deswegen auch vom

Profil abweichende Angebote organisiert werden.

- Diese Angebote müssen klar abgegrenzt werden, d.h. sie dürfen die Profilierung der Stiftung in der Hauptkundengruppe nicht behindern, und sie dürfen insgesamt nicht zu einer finanziellen Mehrbelastung der Stiftung gegenüber heute führen.

Erläuterungen

In Baselland sind in Bezug auf das Angebot der Volkshochschule zwei «Räume» zu unterscheiden: einer mit eher ländlichem Publikum wie Laufen und das obere Baselbiet ab Liestal, und einer mit eher städtisch ausgerichtetem Publikum im Unteren Leimental, Allschwil, der «Birstadt», Pratteln und Liestal. Aus dem oberen Baselbiet ab Liestal gewinnt die Volkshochschule nur wenige Teilnehmer/-innen. Ausser der SamstagsUni in Sissach bietet sie dort keine speziellen Kurse an. Die Diskussion um das ländliche Publikum konzentriert sich deswegen auf die Angebote in Laufen.

In den letzten Jahren ist die Anzahl der Teilnehmenden in den Kursen in Basel-Landschaft, speziell in Laufen – also im ländlichen Raum – gesunken. Gleiche Erfahrungen machen auch andere Anbieter. Die geringere Anzahl Teilnehmer/-innen pro Kurs erhöht den wirtschaftlichen Druck, dem die Stiftung ausgesetzt ist. In Laufen wünscht sich das Publikum, repräsentiert durch die Programmkommission Kurse, kurze, gesellige, praktische Kurse, zum Beispiel Strick- oder Kochkurse mit anschliessendem Essen. In unserem Laufener Angebot kommen 60 bis 70 Prozent der Teilnehmer/-innen aus Laufen und Umgebung, in den Sprachkursen («Sprachen für den Alltag») sind es sogar gegen 100 Prozent. In Reinach, Münchenstein und Liestal kann das Angebot von Wissen+Hintergründe und Kreativität+Praxis weitgehend gemäss unserem Kernprofil entwickelt werden. Die Kurse müssen aber auch dort mit lokalem Bezug ausgestattet werden, damit das ortsansässige Publikum gewonnen werden kann. In Münchenstein und Liestal arbeiten wir beispielsweise eng mit den Gymnasien zusammen.

Die Kursorte Schloss Ebenrain in Sissach, der Landsitz Castelen in Augst sowie das Museum.BL und die Kantonsbibliothek in Liestal sind und bleiben für die Volkshochschule wichtige Veranstaltungsorte.

Umsetzungsschritte

- Um die Teilnehmer/-innen im ländlichen Raum nicht zu verlieren, müssen in Zukunft vermehrt Angebote entwickelt werden, die den Bedürfnissen des ländlichen Publikums entgegenkommen. Diese Neuentwicklung muss begleitet sein von einer kritischen Evaluation in Bezug auf den Erfolg bei den Teilnehmenden, auf die finanziellen Ergebnisse und in den Auswirkungen auf das Profil.
- Die Entwicklung bei anderen, konkurrierenden Anbietern wird aufmerksam beobachtet, um vorbereitet zu sein, falls Angebote zu Übernahmen und/oder Kooperationen an uns herangetragen werden.

4. Konkurrenz und Allianzen

Kernaussagen

- Zugespitzt kann man sagen: Die Volkshochschule als Ganzes kennt kaum einen vergleichbaren Konkurrenten. Für die einzelnen Sparten gilt das genaue Gegenteil – hier gibt es eine Vielzahl von Konkurrenzen in allen Varianten.
- In der Konkurrenz zu anderen, spezialisierten Anbietern muss die Stiftung vermehrt in die Profilierung und in die Werbung für die einzelnen Sparten investieren, denn ihre Angebotsqualität wird an jener der spezialisierten Konkurrenz gemessen.
- Auf dem Weiterbildungsmarkt bewegen sich viele kleine und mittelgrosse Anbieter. Kein Anbieter ist gross genug, um einen anderen zu verdrängen. Dies gilt auch für die Volkshochschule.

Erläuterungen

In der Region Basel gibt es nur einen Anbieter, der ein vergleichbar breites Spektrum wie die Volkshochschule hat: die Migros Klubschule. Diese unterscheidet sich von der Stiftung allerdings durch ein anderes Profil, das sich zudem in den letzten Jahren leicht verändert hat. Stand die Migros Klubschule früher für den Bereich Freizeit, Kreativität und Sprachen, so verbindet sich neu damit auch berufsbezogene Weiterbildung. Deutlich wird dies in der Werbekampagne 2012: Der Schwerpunkt hat sich von der Freizeitgestaltung zur Nutzenorientierung verlagert. Im Unterschied zur Volkshochschule werden wenig allgemeinbildende Wissenskurse angeboten.

Sprachen: Die Konkurrenz zu den Sprachkursen der Volkshochschule ist gross und vielfältig. Auf der einfachsten Stufe sind Sprachkurse von Privatpersonen zu nennen, etwa von Expats, die privat oder über einen Verein ihre Muttersprache gratis oder für wenig Geld unterrichten. Auch engagierte – meist pensionierte – Lehrpersonen unterrichten aus sozialem Engagement heraus kostenlos, z.B. Deutsch für Kinder oder Eltern mit Kindern. Weiter gibt es eine Reihe von Marketing-gesteuerten Initiativen, auch von kantonalen/städtischen Einrichtungen, beispielsweise Deutsch oder Arabisch im Museum. Diese Angebote sind teils gratis, teils sehr günstig. Zu den finanziell unterstützten, nicht gewinnorientierten Sprachschulen gehören neben der Volkshochschule die Sprachkurse der öffentlichen Schulen wie der Allgemeinen Gewerbeschule, diejenigen von Vereinen und Stiftungen wie der GGG-Sprachschule, dem K5, der ECAP oder des KV Basel, aber auch von privatwirtschaftlichen wie der Migros Klubschule. Die Palette reicht schliesslich bis hin zu den gewinnorientierten, zum Teil international operierenden Privatschulen wie Benedict, Berlitz, Inlingua, NSH, Orsini, Academia und anderen. In diesem hart umkämpften Feld muss sich die Sparte Sprachen der Volkshochschule positionieren und bewähren. Dazu verhelfen ihr ein klares Profil, angemessene Preise, ein zugleich soziales und lernorientiertes Klima in den Kursen sowie muttersprachliche, akademisch ausgebildete Kursleiter/-innen, die zu attraktiven Bedingungen angestellt sind. Die Positionierung zwischen Tiefpreis-Anbietern wie

der GGG und hochpreisigen Privatschulen wie z.B. der Inlingua ist immer wieder neu auszutastieren. Dies kann auch über Partnerschaften geschehen. Derzeit bestehen solche Partnerschaften mit der Fachstelle Erwachsenenbildung Baselland (FEBL) und dem Pädagogischen Zentrum Basel-Stadt (PZ BS, ehem. ULEF) für die Weiterbildung von Lehrkräften, mit der Universität zur Ausgestaltung des Konfuzius-Instituts sowie mit der Weiterbildungsabteilung des Universitätsspitals für die Durchführung von Deutschkursen.

Wissen+Hintergründe: Dem Angebot Wissen+Hintergründe, der kulturellen und allgemeinen Bildung, erwächst Konkurrenz durch eine Vielzahl von äusserst unterschiedlichen Einrichtungen und Initiativen. Spannende Veranstaltungen zu aktuellen Themen, zu Natur, Kunst, Geschichte oder Religion werden sowohl von temporären Einzelanbietern als auch von grossen Institutionen angeboten, von der Universität, über die Spitäler bis zu den Museen; oft werden die Veranstaltungen nicht aus kommerziellem Interesse durchgeführt, sondern eher aus Marketing-Überlegungen. Hinzu kommt, dass viele kulturelle Einrichtungen ihren Kernauftrag im Auftrag der Kantone in den letzten Jahren um einen Bildungsauftrag erweitert haben. Damit werden sie zu Konkurrenten – günstigenfalls zu Partnern der Volkshochschule.

Die bildungspolitischen Entwicklungen zeigen eindrücklich, dass Lebenslanges Lernen auch in der Schweiz immer stärker in den Fokus der Weiterbildungsinstitutionen rückt und dafür von Bund, Kantonen und Gemeinden mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden. Der Vorteil der Volkshochschule dabei ist: Da Weiterbildung ihr Kerngeschäft ist, hat sie viel Erfahrung in der professionellen Realisation qualitativ hochwertiger Angebote und verfügt über einen ausgesprochen grossen und treuen Kundenstamm mit an Bildung und Kultur interessiertem Publikum. Die Volkshochschule ist die geeignete Plattform und die kompetente Partnerin für Bildungsveranstaltungen und für den Transfer von – über weite Strecken – universitärem Wissen in die breite Bevölkerung. Diese Position muss sie aktiv vertreten, speziell auch gegenüber der Hauptpartnerin Universität, die im Rahmen der Strategie 2014 stärker als bisher eigene Anlässe organisieren

will, um Wissenschaft in der Öffentlichkeit zu vermitteln und damit als Universität nach Aussen grössere Sichtbarkeit zu erhalten. Die Volkshochschule wird sich aktiv an diesen Weiterentwicklungen der Universität beteiligen müssen, um langfristig im Boot bleiben zu können. Auch die privilegierte Nutzung der Räume der Universität – in erster Linie des Kollegiengebäudes – muss gegen den zunehmenden Raumbedarf der universitätseigenen Angebote immer wieder neu gesichert werden. Der Gegenentwurf – ein eigenes Haus, um Kurse «hausintern» durchzuführen – ist für das Profil sowie für die Zusammenarbeit mit der Universität und anderen lebenswichtigen Partnern allenfalls kontraproduktiv und wäre sehr genau auf Vor- und Nachteile zu prüfen.

Praxis+Kreativität: Vergleicht man die Vielfalt der Angebote, ähnelt die Migros Klubschule der Volkshochschule am ehesten. Die Breite des Volkshochschulangebots bringt es mit sich, dass es fast in jedem Angebotsbereich Spezialisten gibt – von Yogaschulen über Computer-Trainings-Center bis zu Malateliers. Diese haben gerade im Gesundheitsbereich oft den Vorteil, dass einzelne Lektionen flexibel in den Alltag integriert werden können, während an der Volkshochschule Kurse mit fixen Daten gebucht werden müssen. Starke Konkurrenten sind öffentliche Anbieter wie etwa die Schule für Gestaltung, die Berufsfachschule oder «Gsünder Basel». Mit diesen Anbietern gibt es bisher keine Partnerschaften. Vereinzelt Partnerschaften bestehen aber mit kleinen privaten Anbietern.

Grundbildung: Die Volkshochschule erfüllt im Namen beider Kantone einen exklusiven Auftrag für deutschsprachige und deutsch-sprechende Erwachsene, die mit Lesen und Schreiben, Rechnen und den modernen Kommunikationstechnologien (= IKT) Mühe haben. In diesen Bereich fliessen immer mehr Subventionen, so dass sich immer mehr Deutschkursanbieter um entsprechende Projekte bemühen und eigene Angebote entwickeln. Die Volkshochschule geniesst dadurch, dass der Leiter Sprachen und Grundbildung, regional, national und international gut vernetzt ist und entsprechend auch für Fragen der Angebotsplanung und der Lehr- und Lernpraxis angefragt wird, mit ihrem bestehenden und sich stetig weiterentwickelndem Angebot hohes

Ansehen bei Politik, Praxispartnern und in den Verbänden. Gegenüber neuen Anbietern ist dies ein Startvorteil, der allerdings ohne dauernde Investition schnell verloren gehen kann.

SeniorenUni: Die SeniorenUni ist in dieser Form konkurrenzlos im Raum Basel. Zwar bieten auch Institutionen wie Pro Senectute Kurse und Veranstaltungen speziell für ältere Menschen an. Einmalig ist jedoch die Verbindung zur Universität Basel. Diese ist inhaltlich und „formal“: Die Veranstaltungen finden zum einen in der Aula des Kollegienhauses der Universität statt und bestehen zum anderen aus einer Mischung von sozialem Anlass und universitärem Gehalt. Genau das macht die SeniorenUni zu einem gefragten Gefäss. Umfragen beim Publikum zeigen: Sie ist auf dem richtigen Weg.

Umsetzungsschritte

- In der Werbung sollen statt der gesamten Stiftung vermehrt ihre einzelnen Sparten beworben werden. Dies mit dem Mut zur Lücke, das heisst, es kann pro Semester jeweils auch nur eine Sparte schwerpunktmässig hervorgehoben werden.
- Bei den Sprachkursen hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass unser Modell mit der Unterscheidung zwischen Standard- und Kleingruppe administrativ zu aufwändig ist und oft schwer kommuniziert werden kann. Hier müssen neue Modelle evaluiert und umgesetzt werden, verbunden mit einer neuen Preisstruktur, die einfach in der Handhabung und gut zu kommunizieren ist.
- Um den Dialog mit den treibenden Kräften der Universität ernsthaft führen zu können, wird die Volkshochschule mehr als bisher die Veränderungen in Forschung und Lehre in ihren Auswirkungen auf die eigene Organisation reflektieren und im eigenen Programm spiegeln müssen.
- Um ihre bestehenden Positionen zu halten oder zu verbessern, muss die Volkshochschule – parallel zur Abgrenzung gegen andere – fortwährend auch in partnerschaftliche Initiativen investieren und ausgewählte, kluge Partnerschaften und Allianzen aufbauen.

5. Finanzen

Kernaussagen

- Die Stiftung versteht sich als Einrichtung mit einem öffentlichen Auftrag, die im Rahmen einer jeweils für vier Jahre abgeschlossenen Leistungsvereinbarung mit den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt mit öffentlichen Geldern gefördert wird. Die Zielgrösse für den Anteil der selbst erwirtschafteten Mittel liegt im Rahmen der laufenden Leistungsvereinbarung bei 65%. ▸
- Die Angebote der Volkshochschule dienen der Förderung der allgemeinen und kulturellen Bildung. Dieser Auftrag wird auch gegen die im neuen Weiterbildungsgesetz vorgesehenen Einschränkungen des Weiterbildungsbegriffs auf berufliche Bildung geltend gemacht.

Erläuterungen

In der Leistungsvereinbarung 13/16 ist mit den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft ein Kostendeckungsgrad von 65 Prozent vereinbart. Dieser Wert gilt für die Führung der Volkshochschule als verbindliche Vorgabe, ebenso der jeweilige Kostendeckungsgrad, der für jeden Leistungsbereich einzeln definiert worden ist. Die Rechnung 2011/12 hat gezeigt, dass der Anteil der selbst erwirtschafteten Mittel erhöht werden muss, damit die Vorgaben in Zukunft eingehalten werden können (Ertragssteigerung).

Damit die Mitarbeiter/-innen der Volkshochschule sich wie geplant in Entwicklungsprojekten zu Fragen des lebenslangen Lernens engagieren können, muss zusätzlicher finanzieller Spielraum geschaffen werden. Die Finanzierung dieser Tätigkeit soll in erster Linie durch zusätzliche Projektmittel geschaffen werden.

Die Weiterbildung ist im Zuge der Neuordnung der Bildungsverfassung im Jahre 2006 erstmals auf Verfassungsebene im Artikel 64a BV geregelt worden. 2011 hat der Bundesrat den Entwurf zu

einem Bundesgesetz über die Weiterbildung in die Vernehmlassung gegeben. Die Vernehmlassung hat gezeigt, dass einige Punkte sehr umstritten sind. Laut Gesetzentwurf sollen vor allem Angebote gefördert werden, die der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, den besonderen Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen, der Integration von Ausländer/-innen und der Arbeitsmarktfähigkeit geringqualifizierter Personen dienen. Weiter soll vermehrt darauf geachtet werden, dass staatliche beziehungsweise staatlich geförderte Angebote den Wettbewerb nicht verfälschen. Um die Anliegen der Volkshochschulen, mit ihrem spezifischen Angebot im Bereich der allgemeinen und kulturellen Bildung, in die politische Diskussion einzubringen und um einer zu engen Auslegung des geplanten Weiterbildungsgesetzes entgegenzuwirken, gilt es entsprechend in der nationalen und kantonalen Politik Präsenz zu zeigen.

Umsetzungsschritte

- Um den jeweils für die Leistungsbereiche definierten Kostendeckungsgrad zu erreichen, muss die Preis- und Kostengestaltung für einzelne Angebote überprüft und wo nötig angepasst werden.
- Die Mitglieder der Geschäftsleitung und die akademischen Mitarbeiter/-innen sind aktiv im Akquirieren von Projekten zum „Lebenslangen Lernen“. Das Engagement in diesen Projekten, d.h. der zusätzliche Aufwand, muss weitgehend über Drittmittel finanziert werden.
- Die Volkshochschule sucht den Kontakt zu den politischen Meinungs- und Entscheidungsträgern und verfolgt die Entwicklung des Weiterbildungsgesetzes. Dazu engagieren sich die akademischen Mitarbeiter/-innen und alle Geschäftsleitungsmitglieder in regionalen und nationalen Projekten, Gremien und Verbänden. Dort setzen sie sich für die Förderung eines breiten Weiterbildungsangebots ein, damit auch allgemeine und kulturelle Bildung weiterhin mit öffentlichen Geldern gefördert werden kann.

6. Organisation/Ressourcen

Kernaussagen

- Die letzten zehn Jahre standen im Zeichen der Konsolidierung. Die inneren Abläufe sind geregelt, mit den geschaffenen Controlling-Instrumenten lässt sich der Betrieb steuern, die Stiftung ist finanziell gesund. Die Angebote werden nachgefragt, die Zahl der Einschreibungen ist innerhalb einer gewissen Bandbreite stabil. Die Stiftung genießt bei ihren Anspruchsgruppen und im Markt ein hohes Ansehen und Anerkennung.
- Der Aufwand für Kommunikation und Verkauf ist in den letzten Jahren stark angestiegen, die zu bearbeitenden Kommunikationskanäle haben sich vervielfacht. Die Kommunikation muss als eigene Aufgabe neu gefasst und gewichtet werden.
- Die Sicherheit bezüglich der finanziellen Führung und der Qualität der Dienstleistungen muss auch für die nächsten Jahre gegeben sein. Nur dadurch wird Raum für den anstehenden Entwicklungsschritt geschaffen: die Weiterentwicklung von Formen und Inhalten der Angebote.
- Die personellen Wechsel in der Geschäftsleitung können als Chance für die Weiterentwicklung genutzt werden. Dazu ist der Geschäftsführer von betrieblichen Aufgaben zu entlasten.

Erläuterungen

Die guten finanziellen Ergebnisse konnten in den letzten Jahren gesichert werden. Die relativ strikt voneinander getrennten vier Leistungsbereiche, mit je eigenen Zuständigkeiten in Bezug auf inhaltliche Planung und Realisierung der Angebote, haben Führung und Kostenkontrolle erleichtert. Die Kehrseite des betriebswirtschaftlichen Erfolgs war eine mehr oder weniger ausgeprägte inhaltliche Abschottung der Leistungsbereiche gegeneinander. Hier soll für eine nächste Phase Gegensteuer gegeben werden. In den kommenden Jahren ist die strikte Trennung zugunsten der

Entwicklung von spartenübergreifenden Inhalten und Formen aufzuweichen. Welche Arbeits- und Kursbereiche innerhalb der Sparten und welche Sparten als Ganzes wie und wann allenfalls dann tatsächlich umstrukturiert werden, ist offen. Dies und die Möglichkeit, auch ganz neue Gefässe zu schaffen, bieten der neuen Geschäftsführer/ dem neuen Geschäftsführer den nötigen Spielraum zur Weiterentwicklung der Volkshochschule.

An der Universität ist zu beobachten, wie das breite Feld des Wissens sich in neue Strukturen und Gefässe formiert: Es entstehen neue Studiengänge, alte werden aufgehoben, neue Forschungsprojekte begründen neue Disziplinen, Institute und Seminare werden umbenannt, aufgelöst oder zu Departementen zusammengefasst, neue Fakultäten gegründet. Die Neuformierung des Wissens wird sich zwangsläufig auch auf die Stiftung auswirken, die diese Bewegung aufnehmen und spiegeln muss. Sowohl in den Angeboten als auch in der eigenen Organisation und nicht zuletzt in der Gliederung der Angebote im gedruckten Programm und auf der Website wird das zu Änderungen führen.

Die Stiftung und ihre Mitarbeiter/-innen durch diese neue Herausforderung hindurchzuführen wird eine der Hauptaufgaben des neuen Geschäftsführers/der neuen Geschäftsführerin sein. Die Umsetzung ist mit einem Neuaushandeln von Kompetenzen und Zuständigkeiten verbunden, auf allen Führungsebenen und in allen Leistungsbereichen resp. Sparten. Das wird Zeit und Kapazität beanspruchen. Um den nötigen Freiraum zu schaffen, ist der Geschäftsführer/die Geschäftsführerin von anderen Aufgaben zu entlasten. Mit der Entlastung wird Raum geschaffen für ein vermehrtes Engagement in Fragen der strategischen Ausrichtung, für die Gewinnung von neuen und die Pflege von bestehenden Partnerschaften, zur inhaltlichen Programmgestaltung, zur Entwicklung von neuen, spartenübergreifenden Angeboten und zur eigenständigen Arbeit an konzeptionellen Fragen im Feld Lebenslangen Lernens. Um das zu gewährleisten, ist der/die neue Geschäftsführer/-in ein/e aktive/r Kommunikator/-in.

Umsetzungsschritte

- Der personelle Wechsel in der Geschäftsleitung wird genutzt zur Neugestaltung der Organisation.
- Die mit der Pensionierung des Leiters UniFenster frei werden Ressourcen werden genutzt zur Schaffung einer neuen Stabstelle «Kommunikation und Marketing». Bis spätestens Ende 2013 soll die Stelle besetzt und die Arbeit aufgenommen sein. Der/Die Verantwortliche/r Kommunikation ist direkt dem Geschäftsführer unterstellt und nimmt mit beratender Stimme Einsitz in der GL; Er/Sie leitet zudem das Frontoffice und ist verantwortlich für den Kontakt zur IT.
- Der Geschäftsführer übernimmt die Leitung und Planung des bisherigen UniFensters (SeniorenUni, SamstagsUni).

* * * * *