

Möller, Svenja

Marketingstrategien der Erwachsenenbildung in ihrer Entwicklung

Forum Erwachsenenbildung 56 (2023) 2, S. 15-19



Quellenangabe/ Reference:

Möller, Svenja: Marketingstrategien der Erwachsenenbildung in ihrer Entwicklung - In: Forum Erwachsenenbildung 56 (2023) 2, S. 15-19 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-352984 - DOI: 10.25656/01:35298

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-352984>

<https://doi.org/10.25656/01:35298>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
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
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

schwerpunkt

» Marketingstrategien der Erwachsenenbildung in ihrer Entwicklung

I. Genese des erwachsenenpädagogischen Marketings

Um den Begriff „Marketing“ ist es im letzten Jahrzehnt in der Erwachsenenbildungsliteratur sehr ruhig geworden. Dagegen gab es Ende der 1980er-/Anfang der 1990er-Jahre einen regelrechten Marketingboom.¹ Als ich 1995 meine Diplomarbeit mit dem sperrigen Titel „Kritische Auseinandersetzung mit der Rezeption von Marketing-Ansätzen in der Erwachsenenbildung“ schrieb, war das Thema noch in aller Munde. Dieser Boom ist nicht nur verebbt, sondern scheint beinahe vergessen. Erstaunlich. Wie lässt sich das vermeintliche Desinteresse im andragogischen Publikationswesen erklären? Möglicherweise ist das wissenschaftliche Forschungsinteresse an der Fragestellung verschwunden, weil es von praktischer Seite keinen Forschungsbedarf mehr gibt. Wenngleich der Deutsche Volkshochschulverband auf Bundesebene unter dem Label „Marketing“ für Volkshochschulen eine ganze Palette an Werbemitteln im Angebot hat. Es bleibt das Phänomen, dass die theoretische Auseinandersetzung mit Marketing – seiner Provenienz folgend – äußerst konjunkturabhängig ist.² Möglicherweise liegt es der erwachsenenpädagogischen Fragestellung diametral entgegen und ist wieder zurück in die Hände professioneller Marketingstrategen gelangt. Um dieser Frage nachzugehen, werde ich im Folgenden die Genese des erwachsenenpädagogischen Marketings skizzieren und seine aktuelle Entwicklung erörtern.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem erwachsenenpädagogischen Marketingan-

satz nahm 1980 ihren Ursprung bei Sarges und Haeberlin.³ Sie entwickelten das ablauflogische Entscheidungsmodell, in dem sie ihren Fokus auf die Zielhierarchie eines Marketing-Managements und die permanente Aktualisierung der darauf folgenden

Entscheidungen legten. Dabei stützten sie ihr Modell auf theoretische Überlegungen. Angelehnt an dieses Modell und die Marketing-Strategie von Hasitschka und Hruschka⁴ untersuchte ich Volkshochschulen unterschiedlicher Rechtsformen und entwickelte daraus eine empirisch gestützte Systematik. Ein interessantes Ergebnis war, dass der Grad der Marketingrealisierung einer Einrichtung abhängig ist vom Grad ihrer rechtlichen Selbstständigkeit.⁵ Je unabhängiger von übergeordneten Vorgaben eine Einrichtung der Erwachsenenbildung ist, desto freier kann sie sich auf dem „Markt“ bewegen. Um die Entwicklungen der letzten Jahre zu berücksichtigen, wird diese Systematik um den kommunikationspolitischen Aspekt „Social Media“ erweitert.

II. Empirisch gestützte Marketingstrategie

Ausgangslage einer Marketingstrategie ist die Definition eines *Marketing-Zielsystems*, wobei die Mar-



PD Dr. Svenja Möller

Lehrbeauftragte an der Justus-Liebig-Universität Gießen

Svenja.moeller@uni-hamburg.de

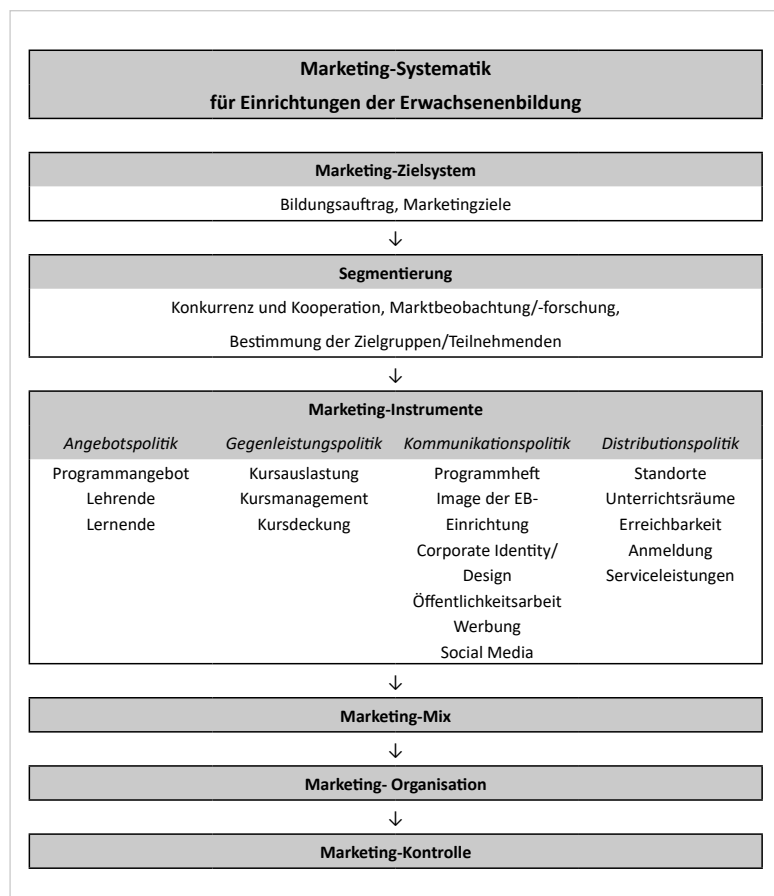
¹ Möller, S. (2002): Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Studie an Volkshochschulen. Bielefeld, S. 9.

² Möller, S. (2019): Reputation in der Erwachsenenbildungswissenschaft. Konstituierung der Disziplin im Spiegel ihrer Rezensionen. Bielefeld, S. 136f.

³ Sarges, W./Haeberlin, F. (1980): Marketing für die Erwachsenenbildung. In: Sarges, W./Haeberlin, F. (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u.a., S. 18–65.

⁴ Hasitschka, W./Hruschka, H. (1982): Nonprofit-Marketing. München, S. 11.

⁵ Vgl. Möller, 2002, a.a.O., S. 290.

Marketing-Systematik für Einrichtungen der Erwachsenenbildung (aktualisiert)⁶

Marketingziele den Unternehmenszielen nach- bzw. untergeordnet sind. In Non-Profit-Organisationen, zu denen die meisten öffentlichen Einrichtungen der Erwachsenenbildung zählen, sind die Unternehmensziele in der Regel nicht operational formuliert, sondern umfassen den mehr oder weniger vage umschriebenen Bildungsauftrag. Insofern ist das dominante Oberziel mit dem obersten Marketingziel gleichzusetzen. Demnach ist das Unternehmensziel „Bildungsauftrag“ mit dem Marketingziel identisch.

Dieser Auftrag basiert beispielsweise in der Volkshochschule darauf, dass sie ein thematisch breites sowie wohnortnahes Angebot vorzuhalten habe, das für die gesamte Bevölkerung – also auch für benachteiligte Zielgruppen – unter zumutbaren Entgelten zugänglich ist.⁷

Für eine erfolgreiche Marketingstrategie ist es notwendig, den Markt ab- bzw. einzugrenzen. Dies ist beim sogenannten „Weiterbildungsmarkt“ nicht möglich, da aufgrund der sehr diffusen Anbieterlandschaft eine Systematik fehlt beziehungsweise nur eine „mittlere Systematisierung“⁸ attestiert werden kann. Die Erwachsenenbildungsanbieter bewegen sich nicht auf einem, sondern auf verschiedenen Teilmärkten: Segmente, die öffentlich bezuschusst werden, und Segmente, in denen Angebote zu Marktpreisen zu finden sind. Will also eine Einrichtung eine *Marktsegmentierung* vornehmen, so muss diese mit ihrem Unternehmens- respektive

Marketingziel – in vielen Non-Profit-Einrichtungen ist dies der Bildungsauftrag – korrespondieren. Ein Fokus auf eine kaufkräftige Klientel wäre vielleicht ökonomisch sinnvoll, beispielsweise im konfessionellen Erwachsenenbildungsbereich jedoch weder ethisch vertretbar noch nachhaltig imagefördernd.

Schließlich erfordert das Verständnis des Marktes eine kostspielige Marktanalyse. Diese Marktforschung beschäftigt sich mit einer systematischen und empirischen Ermittlung sowie Aufbereitung relevanter Informationen über Absatz- und Beschaffungsmärkte eines Unternehmens, um Marketingentscheidungen zu fundieren.

Zentrale Parameter der im Rahmen von Marktbeobachtung und -forschung zum Tragen kommenden Aktivitäten sind die Erhebung der Konkurrenz, die gleichsam einschließt, über potenzielle Kooperationen nachzudenken. Wenngleich in der Weiterbildung untereinander durchaus Konkurrenz wahrgenommen wird,⁹ ist es wichtig, die sehr knappen Ressourcen sinnvoll einzusetzen und bei der Realisierung von Marketing Synergien herzustellen. Pikanterweise werden Kooperationen bei Non-Profit-Organisationen meist erst gefordert, wenn durch die zu erwartenden Synergien reale Missstände behoben werden können.¹⁰

Eine derart fundierte, systematische Marktbeobachtung, welche die Wettbewerber miteinschließt, gehört derzeit eher selten zur Praxis im Weiterbildungsbereich. Hier findet sie entweder sporadisch, unsystematisch oder sekundär durch Studium anderer Daten und Statistiken statt. Konkrete Angaben über Marktanteile, die Mitbewerbersituation und die Nachfrager:innen fehlen meist.

Schließlich wird anhand der erhobenen Daten zum Markt die Zielgruppe definiert. Damit ist zunächst die ökonomische Kategorie gemeint, die der Segmentierung von Kundenkreisen dient, und nicht der seit Anfang der 1970er-Jahre in der Erwachsenenbildung entstandene Zielgruppenansatz. Zielgruppen des Weiterbildungsmarketings werden allerdings sowohl ökonomisch nach Kaufkraft als auch pädagogisch nach Bildungsbedürfnissen definiert.

Nach der Beobachtung und Segmentierung des Marktes steht im Ablauf einer Marketing-Planung die Entscheidung für eine der vier Marktstrategien an: 1. Marktdurchdringung und -ausschöpfung, 2. Marktbeschaffung oder -ausweitung, 3. Erschließung von Marktlücken, 4. Diversifikation.¹¹

Nun gilt es, sich über die Wahl der *Marketing-Instrumente* klar zu werden. So umfasst die *Angebotspolitik* im Weiterbildungsmarketing die Beteiligten am Lernprozess und das Programmangebot. Mit Blick auf den Markt ist insbesondere die Aktualität des Angebots, sich auch kurzfristig auf neue, nachgefragte Themen einzustellen, gemeint. Während bis zur Jahrtausendwende noch viele Einrichtungen zweimal im Jahr mit einem Semesterstart

⁶ Vgl. Möller, S. (2011): Marketing in der Erwachsenenbildung. Bielefeld, S. 71.

⁷ Vgl. Deutscher Volkshochschul-Verband (2019): Volkshochschule – Bildung in öffentlicher Verantwortung. Bonn, S. 4.

⁸ Vgl. Faulstich, P. u. a. (1991): Bestand und Perspektiven der Weiterbildung. Das Beispiel Hessen. Weinheim, S. 42 ff.

⁹ Vgl. Feld, T. C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld, S. 143.

¹⁰ Vgl. Dollhausen, K. (2010), Einrichtungen. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: Trends der Weiterbildung – DIE-Trendanalyse 2010, Bielefeld, S. 65.

¹¹ Vgl. Sarges/Haeberlin, 1980, a. a. O., S. 33.

begannen, sind viele dazu übergegangen, ganzjährig Veranstaltungen sowie ausdifferenzierte Ferienprogramme anzubieten. An der Angebotserstellung sind die Lehrenden maßgeblich beteiligt. Sie fungieren als Multiplikator von Ideen und Inhalten und erfüllen als personifiziertes Bindeglied zwischen den Teilnehmenden und der Einrichtung eine wichtige Aufgabe. Allerdings ist die Freiberuflichkeit mit Hinblick auf die Corporate Identity problematisch, wenn Lehrende bei unterschiedlichen Trägern arbeiten. Nicht nur unter Marketingaspekten ist es geboten, das freiberufliche Personal explizit wertzuschätzen und an die Einrichtung zu binden. Aufgrund des spezifischen Charakters des „Produkts Bildung“ sind auch die Lernenden automatisch an seiner „Herstellung“ beteiligt. Da die Teilnahme an Weiterbildung in der Regel freiwillig und kostenpflichtig ist, sind institutionalisierte Mitspracheangebote nicht nur eine Form der Wertschätzung, sondern auch der gelebten Demokratie.

Die *Gegenleistungspolitik* im Weiterbildungsbereich befasst sich mit der Preisbildung, der Kursauslastung, dem Kursmanagement sowie der Kursdeckung. Während im klassischen Marketing Realgüter zu einem Preis abgesetzt werden, besteht in Non-Profit-Organisationen die Gegenleistung nicht nur aus Real-, sondern auch aus Nominalgütern. Insofern gehört im Bildungsbereich auch die Festlegung der Merkmale der Güter, die von Teilnehmerseite als Äquivalent für das Angebot abzugeben sind, dazu und bezieht sich auf die „mit einer Gegenleistung (Preis oder immateriellem Gut) verbundene Mühe“,¹² wie Anfahrtskosten, Zeit und psychische Kosten. Gegenleistungspolitische Entscheidungen werden getroffen, wenn Ermäßigungen, Erlasse, Rabatte oder Ratenzahlungen gewährt werden. Im Rahmen der Gegenleistungspolitik ist die pädagogisch sinnvolle und betriebswirtschaftlich tragbare Auslastung einer Veranstaltung entscheidend. Je nach Kalkulation bedeutet Auslastung entweder Umsatz ohne Verluste oder sogar Gewinn. Idealerweise geht es darum, den Raum dem Erwachsenenbildungsangebot und nicht umgekehrt anzupassen. In der Praxis hängt die Kurs- oder Seminargröße von Inhalt, Ausstattung und Größe des Raumes, pädagogischer Zielgruppe und Lehrenden ab. Unter Kursmanagement wird die imagefördernde Entscheidungspraxis hinsichtlich des Zustandekommens bzw. Aufrechterhaltens von Kursen wegen Teilnehmermangels verstanden. Anstelle des Absagens ist es teilnehmer- und auch dozentenfreundlicher, die Veranstaltung unter anderen Konditionen (zum Beispiel gleicher Preis bei gekürzter Stundenzahl) stattfinden zu lassen. Aus kaufmännischer Sicht wird ein Kurs so kalkuliert, dass die Entgelte der Teilnehmenden mit den entstehenden Kosten mindestens im gleichen Verhältnis stehen. Im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung gibt es die Möglichkeit, die Deckung eines Kurses



vorab festzulegen. Bei der Deckungsbeitragsrechnung ist eine hundertprozentige Kursdeckung dann gegeben, wenn die Honorarkosten von den Entgelten getragen werden.

Zur *Kommunikationspolitik* zählen „alle geplanten Entscheidungen, deren Aufgabe in der zieladäquaten Beeinflussung von Zielgruppen unter Einschaltung von Medien oder mithilfe persönlicher Kontakte besteht“.¹³ In der Erwachsenenbildung gehören dazu insbesondere: das Programmheft, das Image, die Corporate Identity/das Corporate Design, die Öffentlichkeitsarbeit und die Werbung sowie die Nutzung von Social Media.

Als zentrales Kommunikationsinstrument informiert immer noch das gedruckte Programmheft über das Angebotsspektrum sowie über die Institution selbst. Entscheidungen über die Verteilung und die Preisgestaltung des Programmhefts hängen eng zusammen. Während Gratis-Hefte öffentlich ausgelegt und an Haushalte verteilt werden können, ist die Verteilung kostenpflichtiger Programmhefte erschwert, da Verkaufsstellen eingerichtet und vertrauensvolle Kooperationspartner gefunden werden müssen.

Das Image einer Einrichtung ist ein äußerst wichtiger Faktor im Marketing. Es entspricht der Gemengelage aus persönlicher Projektion, Gefühl, Erwartung und Erfahrungen, welche die Einstellung eines Subjekts gegenüber einem Objekt prägen. Insofern besteht ein enger Zusammenhang zwischen zufriedenen Teilnehmenden, Mund-zu-Mund-Propaganda und positivem Image.¹⁴

Ein weiterer Aspekt der Kommunikationspolitik sind die „Corporate Identity“ (CI) sowie das „Corporate Design“ (CD), das ein Teil der und zugleich die visualisierte Corporate Identity ist. Ihr oberstes Ziel ist, die Wiedererkennung des Unternehmens beziehungsweise seiner Produkte sicherzustellen. Es manifestiert sich im Firmenzeichen (Logo), in der Architektur (Corporate Architecture), im Erscheinungsbild der Gebäude und Räume sowie im

¹² Hasitschka/Hruschka, 1982, a. a. O., S. 112.

¹³ Ebd., S. 113.



Design der Kommunikationsträger (Drucksachen, Homepage).

Mit der Öffentlichkeitsarbeit will eine Organisation um Vertrauen in der Öffentlichkeit werben. Sie ist von allen kommunikationspolitischen Maßnahmen diejenige, welche traditioneller Bestandteil der Praxis in der Erwachsenenbildung ist. Sie findet insbesondere durch verschiedene Auftritte in der Öffentlichkeit im Rahmen der Medien- und Pressearbeit sowie zu Events oder Veranstaltungen statt: Zur erfolgreichen Medien- und Pressearbeit gehören die regelmäßige Information der Presse, der professionelle Umgang und kontinuierlicher Kontakt mit Journalist:innen. Weitere Kanäle bieten Rundfunk, Fernsehen und Internet. Anlässe sind der Semesterstart oder Programmneuheiten. Unter einem „Event“ wird eine einmalige PR-Veranstaltung zu besonderem Anlass verstanden, die sich von der alltäglichen Öffentlichkeitsarbeit abhebt. Anlässe mit Event-Charakter sind unter anderem Ausstellungen, Jubiläen oder Straßenfeste.

Grundlage aller Werbestrategien ist der Werbeetat. Aufgrund öffentlicher Zuschüsse ist er bei den meisten Einrichtungen starken Schwankungen unterworfen. Im Volkshochschulbereich lag der Prozentsatz für die Ausgaben für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit im Jahr 2020 im Schnitt bei 1,7%.¹⁵ Da dies ein sehr geringer Anteil ist, versuchen öffentlich finanzierte Einrichtungen über Drittmittelwerbung, Sponsoring oder Eigeneinnahmen, ihr Werbebudget aufzustocken. Der Begriff „Werbung“ ist, trotz aller Nähe zur „Öffentlichkeitsarbeit“, von diesem Begriff zu unterscheiden. Werbung ist „die (direkt) bezahlte Einschaltung von Medien (...) zur Erreichung kommunikationspolitischer Ziele“.¹⁶

Dies kann in den klassischen Medien und über Formate wie Plakat, Kinospot, Rundfunkspot oder Zeitungsanzeige geschehen. Klassische Werbeformen sind immer noch Plakate, Handzettel und Flyer. In den Verteilern befinden sich kooperierende Einrichtungen, wie Schulen, Jugendhäuser, Stadtteilarbeitskreise, soziale Einrichtungen sowie Einkaufszentren und -straßen rund um die Einrichtungen. Darüber hinaus gibt es Aufsteller mit Informationsblättern zur Einrichtung auf Tischen zum Beispiel in Schwimmbädern oder Bäckereien. Schließlich nutzen die Einrichtungen eigene Werbeflächen vor und in den Häusern in Schaukästen, Fluren und Räumen.

Moderne Werbeformen bietet das Guerilla-Marketing,¹⁷ das unverhofft wie ein Überraschungsangriff geschieht. Zu seiner Umsetzung werden schnelle und unkonventionelle Kommunikationswege über das Internet (Twitter, Facebook) in Verbindung mit mobilen Endgeräten immer beliebter. Im Weiterbildungsbereich kommen diesbezüglich vor allem Mundpropaganda, T-Shirt, Buswerbung oder Graffitis zum Einsatz. Eine weitere Werbemaßnahme ist der Verkauf von Gutscheinen für Angebote der Erwachsenenbildung, die zu einem späteren Zeitpunkt eingelöst werden können, oder ein Schnupperangebot, das ohne Vorkenntnisse genutzt werden kann und ein erstes Erfolgserlebnis bietet. Auch der Auftritt auf Messen sowie Give-aways zur Sympathie-, Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerbung gehören zu Werbemöglichkeiten. Auch wenn diese umstritten sind, weil Kosten und Nutzen für die Organisation empirisch nicht nachweisbar sind, sind sie in der Erwachsenenbildung sehr beliebt. Nachhaltige und praktische Arbeitsmittel

¹⁴ Vgl. Thiele, A. (2004): Modulare Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld, S. 97.

¹⁵ Echarti, N. u. a. (2021): Volkshochschul-Statistik. Berichtsjahr 2020. Bielefeld, S. 63.

¹⁶ Hasitschka/Hruschka, 1982, a. a. O., S. 117.

¹⁷ Vgl. Levinson, J. C. (1990): Guerilla Marketing. Frankfurt a. M./New York.

wie Blöcke, Bleistifte oder Jahreskalender sind zu empfehlen.

In den letzten Jahren hat die Kommunikation über die sozialen Medien stark zugenommen. Daher sind inzwischen der Auftritt auf der Homepage und Newsletter selbstverständliche Bestandteile der Werbepaxis von Einrichtungen der Erwachsenenbildung geworden. Inzwischen liegt der Fokus auf der Internetpräsenz, die Selbstdarstellung hat dabei die größte Bedeutung erhalten, Beispiele sind hier Facebook und Instagram.

In der *Distributionspolitik* geht es um die Art und Weise, wie das Angebot an die Teilnehmer:innen kommt. Im Marketing der Erwachsenenbildung gehören dazu: Wahl der Standorte und Unterrichtsräume, Öffnungszeiten, Anmeldemodalitäten sowie die Serviceleistungen. In der Erwachsenenbildung ist der Standort der Einrichtung oft sowohl Ort der Planung und Verwaltung als auch der Durchführung von Veranstaltungen. Eine optimale Distributionspolitik entspricht einer gleichmäßigen Verteilung der Unterrichtsstandorte über das gesamte Einzugsgebiet mit kurzen und verkehrstechnisch günstigen Anfahrtswegen sowie ausreichenden Parkmöglichkeiten, Nähe zu Fahrradleih und Carsharing-Stationen. Mit ihren Öffnungszeiten bieten die Einrichtungen Lernenden die Möglichkeit, sich in der Institution aufzuhalten, sich zu informieren oder sich beraten zu lassen. Die Anmeldung für eine Veranstaltung kann persönlich, per Brief, per E-Mail, online im Internet oder am Telefon erfolgen. Im Gegensatz zu den 1990er-Jahren wird heute von der Einrichtung viel Flexibilität erwartet, da bequeme Anmeldeverfahren – online und per Telefon – bevorzugt werden. In der Erwachsenenbildung zählen folgende Serviceleistungen zur Distributionspolitik: Information und Beratung, Cafeteria/Aufenthaltsraum, Getränkeautomat, Barrierefreiheit, rollstuhlgerechte Sanitäranlagen sowie WLAN oder Ladestationen.

Die Entscheidung für den *Marketing-Mix* umfasst die „zieladäquate Festlegung der Aktivitätsniveaus (Einsatzniveaus) der Marketing-Instrumente (Angebotspolitik, Gegenleistungspolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik)“.¹⁸

Marketing-Organisation meint die Aufbauorganisation der Stellen, die sich überwiegend mit den Marketing-Aktivitäten beschäftigen. In kleineren Einrichtungen gibt es meist keine eigene Stelle. Hier organisieren sich die Mitarbeitenden für die Dauer eines Projekts oft selbstständig in Arbeitsgruppen.

Ansonsten bleibt die Leitung für die übergeordneten Öffentlichkeits- und Werbemaßnahmen verantwortlich und hat in der Regel die persönlichen Medien-Kontakte. Bei größeren Einrichtungen sind die Leitungen der Fachbereiche für ihre jeweilige Öffentlichkeitsarbeit zuständig oder es gibt eigene Öffentlichkeitsarbeits- bzw. Marketingstellen. Für die Marketing-Organisation ist es weiterhin sinnvoll, externe Berater:innen oder eine Agentur hinzuzuziehen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Beratung durch Marketingzentren (z. B. auf Landes- und Bundesebene) in Anspruch zu nehmen. Um die Marketinganstrengungen gerade in Zeiten knapper Mittel zu optimieren, lassen sich so gemeinschaftliche Aktionen planen, die überregional organisiert werden können.

Bei der *Marketing-Kontrolle* wird die Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente überprüft. Sie soll sich dabei mithilfe verschiedener Bewertungungsverfahren, wie Kosten-Nutzen-Analyse, Kosten-Wirksamkeits-Analyse oder Nutzwert-Analyse, an den Kriterien Finanzierung und Effektivität orientieren. Ergänzungsmöglichkeiten bieten das Bildungscontrolling, pädagogische Kontroll- und Evaluationsmöglichkeiten wie Beobachtungen, Befragungen und Hospitationen.

III. Schlussbemerkung

Um den Erfolg – oder auch den Misserfolg – einer Marketingmaßnahme messbar zu machen, ist es nötig, sich vorab konkret über die Ziele klar zu werden, diese in einer Strategie zu operationalisieren, um am Ende eine Zielerreichungskontrolle durchführen zu können. In dieser strengen Form wird Marketing-Kontrolle noch eher selten in Institutionen der Erwachsenenbildung praktiziert, setzt sie doch die Definition von Zielen und zu deren Erreichung den systematischen Einsatz der Marketinginstrumente auf der Grundlage einer Marktsegmentierung voraus.

Um die eingangs gestellte Frage aufzugreifen, inwiefern das Marketing möglicherweise aus der Hand der Pädagog:innen gegeben und in professionelle Marketinghände abgegeben wurde, müsste man den Komplex eingehender empirisch untersuchen. Dass der Begriff „Marketing“ in der Praxis Verwendung findet, ist Fakt. Die Frage bleibt, weshalb darüber in der Fachliteratur so wenig reflektiert wird.

¹⁸ Hasitschka/Hruschka, 1982, a. a. O., S. 122.

» schwerpunkt – Strategisches Marketing

Svenja Möller

Marketingstrategien der Erwachsenenbildung in ihrer Entwicklung 15

Der Artikel wirft die Frage auf, weshalb sich die Fachliteratur kaum noch mit der Marketingrezeption auseinandersetzt. Hierfür wird die Genese des Marketings in der Erwachsenenbildung kurz skizziert und eine empirisch gestützte Marketingstrategie – ergänzt um das Element des Social Media – vorgestellt. Dabei werden die Entwicklungen des Erwachsenenbildungsmarketings erläutert.

Ingrid Schöll

Konkurrenzfähiges, mehrkanaliges Non-Profit Marketing 20

Betrachtet man – abgesehen von Pandemie- und Kriegsfolgen – allein die Problematiken der Digitalisierung, des demographischen Wandels, der Migration und Nachhaltigkeit und wie sie alle auf das organisationale und pädagogische Selbstverständnis der öffentlichen Erwachsenenbildung einwirken, so wird deutlich, dass diese vor einer längeren Phase des Umbruchs steht. Skizziert wird, welche Umbrüche im Selbstverständnis und in den Vermarktungsmöglichkeiten der Einrichtungen sich abzeichnen.

Matthias Alke

Strategien und Herausforderungen des digitalen Bildungs- und Personalmarketings in der Erwachsenenbildung 27

Aufgrund der angespannten Personalsituation wird aktuell neben dem Bildungs- auch das Personalmarketing für die Erwachsenenbildung zunehmend relevanter. Man möchte Mitarbeitende finden oder langfristig binden können. Der Beitrag beleuchtet, weswegen Marketingstrategien im Zuge der digitalen Transformation eine klare Positionierung und Perspektivierung für beide Dimensionen erfordern.

Wolfgang Schnell

Long Covid in der gemeinwohlorientierten Erwachsenenbildung? 32

Mit der Pandemie wurde es offensichtlich: Das Marketing öffentlicher Weiterbildungsanbieter greift zu kurz. Der Beitrag erläutert die neue Lage der Branche, benennt die langanhaltenden Veränderungen und zieht Konsequenzen für die Entwicklung neuer Handlungsstrategien.

Peter J. Weber

Marketingtrends, -irrtümer und -herausforderungen gemeinwohlorientierter Erwachsenenbildung 36

Die Digitalisierung zeigt auch im Marketing der Weiterbildungseinrichtungen ihre positiven und negativen Seiten: Wer Tools beherrscht und es sich leisten kann, erfährt viel mehr über seine potenzielle Kundschaft – zugleich fragt sich, inwieweit die gemeinwohlorientierte Bildung sich noch jener Ökonomisierung erwehren kann, die unter dem Deckmantel der „Nachfrage- und Teilnahmeorientierung“ rasant voranschreitet.

Annika Goeze

Von der Personalbeschaffung zur Personalgewinnung
Aktuelle Rekrutierungswege und -methoden in der Erwachsenenbildung 40

In der gemeinwohlorientierten und öffentlich mitfinanzierten Erwachsenenbildung hat sich bei der Rekrutierung insbesondere von Lehrkräften der Angebotsmarkt in einen Nachfragemarkt gewandelt. In Reaktion darauf werden von EB-Einrichtungen auch weniger konventionelle Rekrutierungswege beschritten, die dem „Active Sourcing“ zugerechnet und in diesem Artikel vorgestellt werden.

» editorial

Steffen Kleint

Liebe Leserin, lieber Leser, 3

» aus der praxis

Gina Buchwald-Chassée

Aktuelle Marketingstrategien der Evangelischen Erwachsenenbildungspraxis im Gespräch
Vielfältige Maßnahmen für diverse Zielgruppen? 6

Hans Jürgen Luibl & Sabine Löcker

Klappern gehört zum Handwerk
Strategische Marketingansätze in der (Evangelischen) Erwachsenenbildung 10

Beate Schmidtgen & Oliver T. Streppel

Kirchliches Bildungsportal für mehr Marketing 12

» europa

Christine Bertram

Wir sind alle Influencer 14

» grundbildung

Cornelius Sturm

Grundbildung in der konfessionellen Erwachsenenbildung verankern 45

» einblicke

Hans Jürgen Luibl

Bonanza. Eine Heilige Familie im Wilden Westen
Vor 60 Jahren eroberte die Wild-West-Serie das deutsche Fernsehpublikum 46

Yves Gensterblum & Jessica Böcker

Passgenaue wissenschaftliche Weiterbildung durch adaptive Lernformate 50

» jesus – was läuft?

Hans Jürgen Luibl

Die Pornographie der Wunde 52

» service

Filmtipps 55

Publikationen 56

Veranstaltungstipps 60

Impressum 62



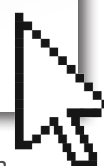
Mehr **forum erwachsenenbildung**?

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)



- Print:** 4 Ausgaben pro Jahr, Jahresabo 27,50 € 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

DEAE WAXMANN