

Alke, Matthias

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

Forum Erwachsenenbildung 56 (2023) 2, S. 27-31



Quellenangabe/ Reference:

Alke, Matthias: Strategien und Herausforderungen des digitalen Bildungs- und Personalmarketings in der Erwachsenenbildung - In: Forum Erwachsenenbildung 56 (2023) 2, S. 27-31 - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-353008 - DOI: 10.25656/01:35300

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-pedocs-353008>

<https://doi.org/10.25656/01:35300>

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

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

I. Neue Anforderungen an das Marketing in der digitalen Transformation

Die Pandemie und die damit verbundene Zunahme digitaler Lernformate hat sich auf das Nachfrageverhalten und die Bedürfnisse von (potentiellen) Teilnehmenden ausgewirkt und neue Erwartungen an das Marketing von Erwachsenenbildungseinrichtung zur Folge. In den Vordergrund rückt digitales Marketing, das nicht nur seitens der Adressat:innen zunehmend erwartet wird, sondern das auch durch die Bildungspolitik oder Fördergeber sowie durch den gesamtgesellschaftlichen Digitalisierungsdiskurs befördert wird. In den Einrichtungen der gemeinwohlorientierten und öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung führt auch eine veränderte Wettbewerbssituation und ein starker Legitimationsdruck dazu, das eigene Marketing zunehmend digital auszurichten. Neue Geschäftsmodelle kommerzieller Anbieter, wie digitale Weiterbildungsplattformen oder Sprachapps, aber auch Akteure wie „Edu-Tuber“, erzeugen durch die Multioptionalität digitaler Formate eine ganz neue Marktdynamik, die mittlerweile auch vor etablierten öffentlichen Einrichtungen, mit ihren lokal eingebetteten Bildungsangeboten, nicht Halt macht und ihnen eine „digitale Sichtbarkeit“ abfordert.¹

Indes, trotz der allgemein diagnostizierten Bedeutungszunahme digitaler Marketingstrategien, sehen die Einrichtungen sich bildungspraktisch mit heterogenen Erwartungen und Wünschen ihrer Teilnehmenden konfrontiert und auch mit dem breiten Bedarf, bewährte Marketingzugänge zu erhalten.² Das hier sichtbar werdende Spannungsfeld verdeutlicht, in welchem Maße das Marketing von Erwachsenenbildungseinrichtungen auf eine *strategische Ausrichtung* angewiesen ist, um die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen zu kanalisieren und klare Ziele zu definieren. In diesem Sinne möchte ich strategisches Marketing im Folgenden als einen umfassenden Prozess verstehen, um langfristig orientierte Einrichtungsziele zu erreichen. Nur ausgehend von einrichtungsspezifischen Marketingstrategien lassen sich unterschiedliche Marketinginstrumente diskutieren, bewerten, umsetzen und evaluieren.

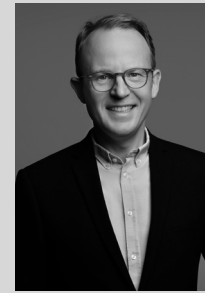
Im Erwachsenenbildungsdiskurs hat sich ein weiter Marketingbegriff etabliert, der neben der Bewerbung von Angeboten die gesamte Öffentlichkeitsarbeit, Imagebildung sowie das Corporate Identity als Bestandteil des Marketings betrach-

tet, differenziert nach Angebots-, Gegenleistungs-, Kommunikations- und Distributionspolitik.³ Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem „Bildungsmarketing“ (im Sinne von Angebotspolitik), das sich auf die Erstellung und Vermarktung von Bildungsangeboten

und weiteren bildungsbezogenen Dienstleistungen (wie der Bildungsberatung) bezieht. Angesichts der gegenwärtig angespannten Personalsituation in der Erwachsenenbildung ist diese gängige Betrachtungsweise um eine zusätzliche Dimension zu erweitern: das Personalmarketing. Dieses ist für die Einrichtungen gezwungenermaßen wichtiger geworden, um Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden. Mit Blick auf das Erreichen jüngerer Altersgruppen spielen digitale Kanäle eine große Rolle, so dass auch für das Personalmarketing digitale Strategien relevant sind. Dabei gilt es zu bedenken, inwiefern digitales Marketing beide Dimensionen verschränken kann und versucht wird, sowohl (potentielle) Teilnehmende als auch (potentielle) Mitarbeitende zu erreichen. Zwar werden für die Adressierung beider Gruppen gleiche oder ähnliche digitale Kanäle genutzt, doch können die dahinterliegenden Strategien sich deutlich unterscheiden. Eben diese strategische Perspektivierung im digitalen Marketing wird in diesem Beitrag genauer erkundet.

II. Zunehmende Relevanz von Personalmarketing

Personalmarketing bildet neben der Personalplanung, -rekrutierung und -entwicklung einen zentralen Bestandteil des Personalmanagements und wurde konzeptionell in der betriebswirtschaftlichen Managementforschung entwickelt. Unter Personalmarketing werden sämtliche Maßnahmen zusammengefasst, die das übergeordnete Ziel verfolgen, eine starke Arbeitgebermarke zu etablieren und die Attraktivität als Arbeitsgeber zu steigern, um dadurch eine langfristige Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation zu erzeugen. Während sich das interne Personalmarketing an die bestehende Mit-



Prof. Dr. Matthias Alke
Eberhard Karls Universität
Tübingen
Institut für
Erziehungswissenschaft
Abteilung Erwachsenenbildung/
Weiterbildung
Matthias.Alke@uni-tuebingen.
de

¹ Vgl.: Gollob, S. (2022): FOCUS Weiterbildung: Veränderungen auf Organisationsebene. Ergebnisse der Schweizer Anbieterumfrage 2022. Zürich: SVEB. <https://alice.ch/de/forschung/forschungsaktivitaeten-des-sveb/focus-weiterbildung/> (Zugriff: 17.02.2023).

² Vgl.: Zechner, M. (2022): Was Teilnehmende von digitalen Bildungsangeboten erwarten: Ein Stimmungsbild. *erwachsenenbildung*, at. 44/45, S. 1–7.

³ Ein Überblick dazu bietet der Artikel von Svenja Möller in dieser Ausgabe, S. 15–19, sowie Möller, S. (2011): Marketing in der Erwachsenenbildung. Bielefeld; Schöll, I. (2018): Marketing in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Tippelt, R./von Hippel, A. (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*, Wiesbaden, S. 1473–1493.



⁴ Vgl.: Kanning, U.P. (2017): Personalmarketing. Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin.

⁵ Vgl.: Martin, A./Schömann, K. (2015): Das Personal in der Erwachsenenbildung im demographischen Wandel. Hessische Blätter für Volksbildung, H.2, S. 126–138.

⁶ Vgl.: Alke, M. (2017): Nachfolge in Weiterbildungsorganisationen. Den Leitungswechsel strategisch planen und gestalten. Bielefeld, S. 14–16.

⁷ Vgl. o.A., S. 17–19.

⁸ Vgl.: Schrader, J./Kohl, J. (2022): Personalmangel – kein Thema in der Weiterbildung? forum Erwachsenenbildung, H.2, S. 24–29.

⁹ Vgl.: Zenjob (2022): Gen Z oder Generation All-in. Eine Zenjob-Studie zu den Anforderungen der GenZ. Was kommt Neues auf die Arbeitswelt zu? <https://www.zenjob.com/de/ressourcen/genz-studie-2022/> (Zugriff: 17.02.2023); Randstad (2021): NEW WORK Trendreport #1 – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig? <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf> (Zugriff: 17.02.2023).

arbeiterschaft richtet, adressiert das externe Personalmarketing potentielle Mitarbeitende im Organisationsumfeld, um sie frühzeitig für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Leitend sind betriebswirtschaftliche Prämissen, die ähnlich wie beim Produktmarketing darauf abzielen, ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber konkurrierenden Arbeitgebern herauszuarbeiten und die besonderen Arbeitgeberqualitäten intern und extern zu vermitteln. In der Management- und Ratgeberliteratur wird dieser strategische Ansatz als „Employer Branding“ ausgewiesen.⁴ Konkret geht es darum, die relevanten Berührungspunkte von vorhandenen und potentiellen Mitarbeitenden zum Arbeitgeber zu erschließen, damit sie sich mit der Arbeitgebermarke identifizieren.

Die Aufmerksamkeitsverlagerung auf das Personalmarketing und Employer Branding ergibt sich zweifelsohne aus der Tatsache, dass die Rekrutierung und längerfristige Bindung von hauptberuflichen Mitarbeitenden, frei- und nebenberuflichen Lehrkräften in der Erwachsenenbildung in den letzten Jahren weitaus schwieriger geworden sind. Wie in vielen anderen Branchen hat sich der Arbeitsmarkt auch hier von einem arbeitgeber- hin zu einem arbeitnehmerbestimmten Markt gewandelt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die gegenwärtige Altersstruktur des Personals: Eine Auswertung des Mikrozensus konnte zeigen, dass in der Erwachsenenbildung der Anteil an geburtenstarken Jahrgängen der „Babyboomer“ relativ hoch liegt, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen wird.⁵ Zudem verweisen einige bundesland- und trägerbezogenen Erhebungen auf das hohe Durchschnittsalter des Personals in der gemeinwohlorien-

tierten und öffentlichen Erwachsenenbildung.⁶ Die sichtbar werdenden Kohorteneffekte, die mit einem kollektiven Ausscheiden aus den Einrichtungen verbunden sind, werden seit geraumer Zeit als „Generationenwechsel“ diskutiert, der sowohl die Einrichtungen als auch die bestehenden Verbands- und Kooperationsstrukturen vor Herausforderungen stellt.⁷ Der Blick in die Trägerlandschaft zeigt, dass in der letzten Dekade vielerorts Fortbildungs-, Qualifizierungs- und Mentoringprogramme für angehende Führungskräfte, Neu- und Quereinsteigende aufgelegt wurden, um Mitarbeitende langfristig zu binden und eine Laufbahn in der Erwachsenenbildung zu ermöglichen. Derlei Maßnahmen adressieren vor allem die Übernahme von hauptberuflichen (Leitungs-)Stellen. Personalmarketing ist jedoch mindestens gleichermaßen relevant, um frei- und nebenberufliche Lehrkräfte zu gewinnen und längerfristig zu binden. Gerade mit Blick auf diese Gruppe zeichnen sich aktuell in einigen Bereichen Engpässe ab, da im Zuge der Pandemie viele Lehrkräfte in andere Beschäftigungsfelder gewechselt sind.⁸

Herausfordernd für die Personalgewinnung ist zudem, dass die nachfolgenden jüngeren Alterskohorten, die populärwissenschaftlich als „Generation Y“ und „Generation Z“ betitelt werden, nicht von vornherein nach einer längerfristigen Beschäftigung suchen, sondern stärker nach beruflicher Flexibilität und Unabhängigkeit streben. Einige Studien weisen darauf hin, dass die durch Employer Branding angestrebte *Identifikation* mit dem Arbeitgeber in jüngeren Alterskohorten weniger stark ausgeprägt ist.⁹ Voraussichtlich wird die Personalfuktuation in der Erwachsenenbildung weiter zunehmen und damit

auch das Personalmarketing weiter an Bedeutung gewinnen.

Zur Entwicklung des Personalmarketings bieten sich vielfältige Maßnahmen und Kanäle an, die in der Erwachsenenbildung bereits angewendet werden, auch wenn sie möglicherweise bislang noch gar nicht so sehr aus der Perspektive des Personalmarketings betrachtet wurden. Zu nennen sind etwa der Internetauftritt der Einrichtung, die öffentlich publizierten Stellenausschreibungen oder der direkte Kontakt mit Absolvent:innen oder Berufseinsteiger:innen. Mit Blick auf die jüngeren Alterskohorten gewinnen digitale Kanäle eine enorme Bedeutung und insbesondere das Employer Branding vollzieht sich über Soziale Medien und die Sichtbarkeit im digitalen Raum. Doch angesichts bestenfalls stagnierender Ressourcen ist eine klare, strategische Ausrichtung für digitales Marketing notwendig.

III. Plattformen als Foren digitalen Marketings

Klassische Zugänge des Marketings in der Erwachsenenbildung sind die gedruckten, turnusmäßig erscheinenden Semesterprogramme, der Internetauftritt der Einrichtung, Flyer, Berichte und Ankündigungen in regionalen Printmedien sowie Veranstaltungen und Events (Semestereröffnungen, Wochenmärkte, Bildungsmessen, Netzwerktreffen etc.). Auch der persönliche Kontakt und die direkte Ansprache von Adressaten:innen sind weiterhin wichtige Kanäle, um Bildungsangebote zu bewerben und zugleich Bindung und Vertrauen zu erzeugen. Die Pandemie hat nicht zuletzt offenkundig werden lassen, wie wichtig direkte Beziehungsarbeit in der Erwachsenenbildung ist.

Digitales Marketing vollzieht sich vor allem über Soziale Medien und digitale Plattformen, die gegenüber den genannten klassischen Kanälen neue und andersartige Öffentlichkeiten erzeugen. Unter „Plattformen“ werden digitale Infrastrukturen verstanden, die intermediäre Funktionen auf Märkten und innerhalb gesellschaftlicher Teilsysteme erfüllen und dadurch neue Regulierungs- und Koordinationsformen von digitaler Organisation, Arbeit und Dienstleitungen hervorbringen.¹⁰ Die Besonderheit der spezifischen Vermittlungsleistungen dieser Plattformen liegt darin, dass sie die „Verhaltensspuren“ ihrer Nutzenden algorithmisch für bestimmte (Dienst-)Leistungen oder Produktempfehlungen verwerten sowie Vernetzungsoptionen zwischen den Nutzenden potenzieren. Indem Plattformen auf Basis ihrer Nutzungsdaten sogenannte „Matching-Funktionen“ und „Netzwerkeffekte“ hervorbringen, können sie wesentlich zu der Sichtbarkeit einer Marke, Dienstleitung oder eines ganzen Unternehmens beitragen und dadurch die Strahlkraft gegenüber potentiellen Nutzer:innen und Kund:innen erhöhen. Hier liegt auch der zentrale Ansatzpunkt für das digitale Marketing auf den unterschiedlichsten

Plattformen und einige Befragungen deuten darauf hin, dass auch Weiterbildungseinrichtungen sich einen positiven Effekt davon erhoffen, digitale Plattformen für ihr Marketing zu nutzen.¹¹

Unter Marketinggesichtspunkten adressieren soziale Plattformen wie „Instagram“, „Facebook“, „YouTube“ oder „TikTok“ sowohl (potentielle) Teilnehmende als auch Mitarbeitende. Insbesondere das Versprechen hoher Netzwerkeffekte, das von diesen Plattformen ausgeht, macht sie für Unternehmen zwecks eigener Imagepflege und Markenbildung attraktiv. Folgt man den Empfehlungen aus der vielfältigen Ratgeberliteratur zum Social-Media-Marketing liegt das strategische Ansinnen darin, über die sozialen Plattformen Aufmerksamkeit und Authentizität zu erzeugen sowie niedrigschwellige Interaktionsmöglichkeiten mit potentiellen Kund:innen und den eigenen Mitarbeitenden zu ermöglichen, um Identifikation und Bindung zu verstärken.

Für das Personalmarketing und Employer Branding der Erwachsenenbildung gewinnen auch digitale Karriereplattformen wie „LinkedIn“ und „XING“ an Bedeutung. Explizit stehen hier die Kommunikation, Vernetzung und Rekrutierung potentieller Mitarbeitender im Mittelpunkt. Der strategische Mehrwert wird darin gesehen, im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte die Aufmerksamkeit und Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Reputation wird hier wie in den anderen sozialen Plattformen an der Sichtbarkeit und an bekundetem Commitment von anderen Nutzer:innen in Form von Verlinkung und Following bemessen.

Desweiteren ist noch auf digitale Jobbörsen wie „Monster“ sowie auf digitale Bewertungsplattformen von Arbeitgebern wie „Kununu“ zu verweisen. Während digitale Jobbörsen das klassische Marketing über Stellenausschreibungen in den digitalen Raum verlagern und den Printmarkt als Zugang zunehmend ersetzen, haben Unternehmen auf ihre Bewertung als Arbeitgeber keinen unmittelbaren Einfluss. Gleichwohl erhalten sie öffentlich verfügbare Informationen zu ihrer Wahrnehmung als Arbeitgeber, die aus den Bewertungen von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden stammen. Jenseits der berechtigten Kritik, dass auf diesen Portalen subjektive Einschätzungen in allen Facetten kursieren, lassen sich bei großen Unternehmen jedoch Tendenzen in ihrer Attraktivität als Arbeitgeber ablesen. „Kununu“ wirbt selbst mit Datenanalysen für die bewerteten Unternehmen, um sie für die Weiterentwicklung ihres Personalmarketings zu nutzen. Bislang wurden dort wenige Weiterbildungseinrichtungen bewertet und insgesamt scheint das Portal eher für große Unternehmen eine Wirkungskraft zu entfalten. Gleichwohl verweisen diese digitalen Plattformen darauf, dass das Employer Branding mit einer komplexen Gemengelage vielfältiger Öffentlichkeiten konfrontiert ist, die nicht vollends

¹⁰ Vgl.: Pongratz, H. J. (2022): Plattformen auf dem Arbeitsmarkt: Digitalisierung und Diversifizierung in der Beschäftigungsindustrie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 62, S. 133–157.

¹¹ Vgl.: Koschorreck, J./Gundermann, A. (2021): Die Bedeutung der Digitalisierung für das Management von Weiterbildungsorganisationen. In: Wilmers, A./Achenbach, M./Keller, C. (Hrsg.): Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen. Münster, S. 161–192.

von den Einrichtungen selbst beeinflusst werden können.

Ein Blick in den digitalen Raum zeigt, dass auch Einrichtungen der Erwachsenenbildung zunehmend auf den genannten Plattformen aktiv werden. Die vorgegebenen Suchraster durch die Plattformbetreiber machen es jedoch schwierig, ein genaues Bild über die Quantität zu erfassen. Ebenso bleiben die Interaktionsraten und meisten „Verhaltensspuren“ der Nutzenden verborgen, die über ihre Vorlieben, Interessen und Suchbewegungen Aufschluss geben. Für das Marketing in der Erwachsenenbildung gäbe es hier Möglichkeiten, mehr über die relevanten Adressat:innen zu erfahren, jedoch haben nur die Plattformbetreiber auf dieses Wissen Zugriff. In eben diesem Punkt offenbart sich die vielfach kritisierte Monopolstellung von Plattformunternehmen.¹² Im Weiterbildungsdiskurs wird dies unter dem Stichwort „Plattformkapitalismus“ kritisiert, vor allem in Bezug auf die Etablierung von kommerziellen Weiterbildungs- und Lernplattformen, die in Konkurrenz zur regionalen Einbettung von Bildungsangeboten stehen, eine neue Wettbewerbssituation hervorbringen und zugleich die traditionellen Förderlogiken in Frage stellen.¹³ Während das Entwicklungsstadium digitaler Lern- und Bildungsplattformen eher ein fragmentiertes, in der Experimentierphase befindliches Bild abgibt, das nicht zwangsläufig auf die dauerhafte Dominanz einzelner Akteure hindeutet¹⁴, erscheint die Situation für das digitale Bildungs- und Personalmarketing grundlegend anders: Von der jeweils eigenen Internetpräsenz abgesehen vollzieht sich digitales Marketing für sämtliche Branchen heute auf einer Handvoll sozialer Plattformen. Zwar ist es denkbar, dass noch einzelne Plattformen hinzukommen oder andere abgelöst werden, das Spektrum selbst wird sich aber voraussichtlich nicht großartig erweitern. Das Spektrum ist also begrenzt, dennoch bergen Soziale Medien und die Mechanismen digitaler Plattformen das Risiko, das sich die Einrichtungen hier verlieren und zielloos agieren. Auch aus diesem Grund, braucht es eine richtungsweisende Strategie für das digitale Bildungs- und Personalmarketing.

IV. Normative, strategische und operative Dimension des digitalen Marketings

Digitales Marketing – ganz gleich, ob es sich um Bildungs- oder Personalmarketing handelt – setzt einen strategischen Entwicklungsprozess unter Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenz und aktueller gesellschaftlicher Trends voraus. Erst auf der Basis einer klaren *strategischen* Positionierung und Zielformulierung können konkrete operative Maßnahmen bestimmt, umgesetzt, evaluiert und angepasst werden. Zu den *operativen* Maßnahmen des digitalen Marketings zählen unter anderem die Interaktion auf sozialen Plattformen, die Erstellung von Content, E-Mail-Marketing oder die Suchma-

schinen-Optimierung. Den Mittelpunkt aller digitalen Marketingaktivitäten bildet die Website der Organisation, da dort alle Informationen zum Leistungsportfolio gebündelt werden und zu anderen Kanälen verlinkt wird.

Neben der strategischen und operativen Dimension umfasst digitales Marketing ebenso eine *normative* Dimension. Vor allem in Ansätzen des Employer Brandings wird diese Dimension betont, denn die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber setzt eine Verständigung über die eigene Unternehmensphilosophie sowie die organisationspezifischen Werte und Leitbilder voraus, die dann im Sinne einer „Marke“ gegenüber potentiellen Mitarbeitenden über die unterschiedlichen Marketingkanäle kommuniziert werden. Ein solcher Klärungsprozess zielt darauf ab, ein konsistentes Bild zu den Unternehmenswerten nach innen und außen zu vermitteln. Für die gemeinwohlorientierte, öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung besitzt ein solcher Wertklärungsprozess im Zuge des Personalmarketings insofern eine besondere Relevanz, da sie für die Umsetzung ihres Bildungsauftrags (beziehungsweise ihrer Mission) auf das Commitment ihres zukünftigen Personals angewiesen ist. Die normative Dimension erschöpft sich indes nicht im Commitment der Mitarbeitenden zu den trägerspezifischen Werten und der Fortentwicklung von Leitbildern, da die digitale Transformation für die Erwachsenenbildung unter ethischem Gesichtspunkt auch vielfältige gesellschaftliche Herausforderungen zur Folge hat.¹⁵ So ist im Zuge des digitalen Marketings beispielsweise zu fragen, wie sich die Einrichtungen zur Nutzung von kommerziellen digitalen Plattformen oder KI-Systemen positionieren, inwieweit der Einsatz mit den eigenen Leit- und Menschenbildern vereinbar sind und wie weit notwendige Kompromisse und Zugeständnisse reichen. Zugleich tangieren diese Fragen die Ebene der Strategieentwicklung, da es Klärungsprozesse darüber braucht, welche digitalen Marketingkanäle zur eigenen Einrichtung und ihren Adressat:innen passen und wie sie konsistent zu den bisherigen Marketingstrategien ausgestaltet werden können. Den Strategieentwicklungsprozess können Befunde aus der Weiterbildungsforschung unterstützen, die zum Beispiel zeigen, dass Adressat:innen auf Online-Suche nach passenden Bildungsangeboten den Anbietern und ihrem Auftritt nur wenig Aufmerksamkeit schenken, sondern sich vor allem anhand der angebotenen Kursinhalte orientieren und entscheiden.¹⁶

V. Hoher Professionalisierungsbedarf, heterogene Teilnehmende und kooperative Infrastrukturen als übergreifende Herausforderungen

Abgesehen von den spezifischen Bedingungen und Einflussfaktoren einzelner Erwachsenenbildungseinrichtungen zeichnen sich aktuell für die Ent-

¹² Vgl.: Dolata, U./Schrape, J.-F. (2022): Plattform-Architekturen. Strukturati-on und Koordination von Plattformunternehmen im Internet. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 62, S. 11–34.

¹³ Vgl.: Schöll, I. (2021): Entgrenzung, Dematerialisierung und Amazonisierung. Fragen und Anmerkungen zur Digitalisierung in und nach der Pandemie. weiter bilden H.4, S. 53–56; sowie vgl.: Klemm, U./Repka, M. (2021): Chancen und Herausforderungen einer Online-VHS. Volkshochschulen auf dem Weg zur Digitalisierung von Bildung. Hessische Blätter für Volksbildung H.2, S. 45–67.

¹⁴ Dazu genauer vgl.: Alke, M. (2022): Governance digitaler Plattformen in der Weiterbildung. Hessische Blätter für Volksbildung, H.2, S. 21–32.

¹⁵ Vgl.: Rohs, M./Bernhardson-Laros, N. (2022): Digitalisierung als ethische Herausforderung für die Erwachsenenbildung. Ein Anstoß für die Entwicklung einer Bereichsethik aus Sicht der Erwachsenenbildungsforschung. erwachsenbildung.at, 44/45, S. 1–10.

¹⁶ Vgl.: Schmid, U./Goertz, L./Behrens, J. (Hrsg.) (2018): Die Weiterbildung im digitalen Zeitalter (Monitor Digitale Bildung.04). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/monitor-digitale-bildung-13/> (Zugriff: 17.02.2023).



wicklung von digitalen Marketingstrategien einige übergreifende Herausforderungen ab:

- 1.) Studien weisen darauf hin, dass viele Einrichtungen noch Bedarf an professioneller Kompetenz und Know-how haben, um digitale Marketingstrategie zu entwickeln.¹⁷ Auch Befunde aus einer Stellenanzeigenanalyse, die wir seit 2018 fortwährend im Volkshochschulbereich durchführen, zeigen, dass viele Einrichtungen auf der Suche nach Personal mit digitalen Kompetenzen und mit Erfahrungen im Umgang mit Sozialen Medien sind, um Digitalisierungs- und Marketingstrategien voranzubringen.¹⁸
- 2.) Eine zweite Herausforderung liegt in der Heterogenität von Adressat:innen und (potentiellen) Mitarbeitenden, wodurch sowohl im Bildungs- als auch Personalmarketing nicht die gleichen Kanäle für alle Gruppen gleichermaßen wirkungsvoll erscheinen.
- 3.) Als dritte Herausforderung kann die Notwendigkeit von digitalen Infrastrukturen und Ressourcen angeführt werden, die aus der noch bestehenden Gleichzeitigkeit bisheriger Marketingkanäle und der zunehmenden Investition in das digitale Marketing resultiert. Vor allem kleine Einrichtungen geraten hier an ihre Grenzen und sind auf Kooperationen im regionalen Umfeld und/oder innerhalb ihrer Träger- und Verbandsstrukturen angewiesen, um ihre digitale Sichtbarkeit zu erhöhen. Auf der Ebene des Bildungsmarketings finden sich bereits einige kooperative Ansätze, zum Beispiel einige digitale Plattformen im Volkshochschulbereich wie „vhsdaheim“ auf „YouTube“ oder die „online vhs Sachsen“. Im Personalmarketing erscheinen ko-

operative Ansätze zunächst abwegig, da etwa der Ansatz des Employer Branding auf einer Wettbewerbslogik beruht, sich Vorteile gegenüber ähnlichen Arbeitgebern zu verschaffen. Auch die Erwachsenenbildung steht nicht nur innerhalb ihrer eigenen Strukturen in Konkurrenz, geeignetes Personal zu binden, sondern auch mit anderen, benachbarten Kontexten, zum Beispiel der betrieblichen Weiterbildung, NGOs, Stiftungen. Nichtsdestotrotz sind auch Kooperationen im Personalmarketing denkbar, etwa gemeinsame Rekrutierungskampagnen oder Einstiegsprogramme, wie es sie in einigen Trägerbereichen bereits gibt.

Vernetzung und Kooperation sind für die Erwachsenenbildung konstitutiv, um Zugänge zu ihren Zielgruppen und anderen relevanten Akteuren herzustellen. Aus strategischer Sicht liegt hier eine ihrer Kernkompetenzen.

Interessanterweise werden in aktuellen Marketingdiskussionen verstärkt Zugänge wie das „Open Source Marketing“ betont, das darauf Wert legt, möglichst direkt auf anvisierte Zielgruppen zuzugehen und sie als Expert:innen einzubinden.¹⁹

Hier liegt ein zu hebendes Potenzial für die Erwachsenenbildung, das auf ihrer Kernkompetenz aufbaut. Zwar entspricht dies dann nicht dem dargestellten Trend, vorrangig in Soziale Medien und automatisierte Plattformsysteme zu investieren, allerdings besteht Marketing in erster Linie darin, sich in seiner Besonderheit von anderen positiv abzusetzen.

¹⁷ Vgl.: Christ, J. u. a. (2020): Digitalisierung – Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2019. Bonn. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/16685> (Zugriff: 06.02.2023).

¹⁸ Vgl.: Alke, M./Uhl, L. (2021): Stellenprofile an Volkshochschulen in der digitalen Transformation: Analyse von Stellenanzeigen aus organisationstheoretischer Sicht. In Bernhard-Skala, C. u. a. (Hrsg.): Erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung. Impulse – Befunde – Perspektiven. Bielefeld, S. 243–265.

¹⁹ Vgl.: Sellbach, D./Sommer, S. (2023): Voll verzettelt. Zu viele Kanäle und Daten, zu viel Angst. Über die Paradoxien des Marketings berichten. brandeins, H.2, S. 44–51.

» **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