

Goeze, Annika

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

Forum Erwachsenenbildung 56 (2023) 2, S. 40-44



Quellenangabe/ Reference:

Goeze, Annika: Von der Personalbeschaffung zur Personalgewinnung. Aktuelle Rekrutierungswege und -methoden in der Erwachsenenbildung - In: Forum Erwachsenenbildung 56 (2023) 2, S. 40-44 - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-353031 - DOI: 10.25656/01:35303

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-pedocs-353031>

<https://doi.org/10.25656/01:35303>

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

» Von der Personalbeschaffung zur Personalgewinnung

Aktuelle Rekrutierungswege und -methoden in der Erwachsenenbildung



Prof. Dr. Annika Goeze
Eberhard Karls Universität
Tübingen, Lehrstuhl für
Erziehungswissenschaft mit
dem Schwerpunkt berufliche
und betriebliche Weiterbildung
annika.goeze@uni-tuebingen.de

I. Weniger Personalressourcen bei gestiegenem Personalbedarf

Für die Erwachsenen- und Weiterbildungsangebote ist es konstitutiv, dass sie regelmäßig nur dann zustande kommen, wenn unterschiedliche Personal-

gruppen arbeitsteilig zusammenwirken: Leitungspersonen, planend-disponierend tätiges Personal, Verwaltungsmitarbeitende, Lehrende und Beratende – wobei die Letzteren zumeist nicht genuin zur Organisation gehören. Das Personal ist *die* Ressource der Erwachsenen- und Weiterbildung (EB/WB) und ein Dauerthema der EB/WB-Forschung seit ihren Anfängen – zu Recht, denn noch stärker als bei anderen Ressourcen wie zum Beispiel finanziellen Mitteln oder Räumen ist das Personal die *conditio sine qua non* organisierter EB/WB und – wie vielfältig in der Literatur betont – in seiner Bedeutung kaum zu überschätzen. Auch aus der Sicht der Teilnehmenden sind neben der Angebotsvielfalt die Lehrpersonen die zentrale Personalgruppe beziehungsweise das zentrale Qualitätskriterium bei der Entscheidung für ein bestimmtes Weiterbildungsangebot beziehungsweise für einen bestimmten Anbieter.¹

Den noch immer breitesten Überblick über das Weiterbildungspersonal (seine Demographie, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Qualifikationen, Tätigkeitsprofile, Einstellungen und Tätigkeitsmotive) gibt der *wb-personalmonitor*.² Die Studie ist getragen vom „Anspruch, repräsentative Daten zum Personal in der Erwachsenen- und Weiterbildung“³ zu liefern und berichtet von „691.000 hier tätigen Personen insgesamt, darunter ca. 530.000 Lehrkräften“ wobei „die betriebliche Weiterbildung bisher noch nicht annähernd vollständig erfasst“⁴ ist. Vor fast zehn Jahren standen ca. 240.000 abhängige Beschäftigungsverhältnisse (die typische Beschäftigungsform bei Leitungspersonen, dem planend-disponierend tätigen Personal und Verwaltungsmitarbeitenden) mehr als 1,1 Millionen Honorarverträgen und Ehrenämtern gegenüber. Dabei kamen den Honorartätigkeiten, der überwiegenden Beschäftigungsform der Lehrenden, mit rund 950.000 eine herausgehobene Bedeutung zu.⁵

Im Weiterbildungssektor ist, wie der Nationale Bildungsbericht 2022 ausweist, in den vergangenen Jahren die Anzahl der haupt-, neben- und freiberuflich Beschäftigten mit pädagogischen Aufgaben kontinuierlich gestiegen.⁶ Mit dem erhöhten Bedarf an qualifiziertem Personal sind sowohl Fragen der quantitativen Deckung als auch der qualitativen Passung zwischen Personalangebot und -nachfrage aufgeworfen.⁷

Doch der gestiegene Personalbedarf konnte – auch aufgrund flexibler Beschäftigungsbedingungen in der EB/WB – bislang im Wesentlichen gedeckt werden;⁸ und dies gilt insbesondere für die Festanstellungen. Schon vor einem Jahrzehnt aber stimmte nur die Hälfte der 1.821 im *wb-monitor* befragten Weiterbildungseinrichtungen der Aussage „Alles in allem fällt es uns leicht, passendes Personal zu finden“ „voll und ganz“ oder „eher“ zu. Zwei Drittel berichteten insbesondere von Schwierigkeiten, bei bestimmten Seminarthemen geeignete Honorar Dozent:innen engagieren zu können (65,9 % Zustimmung). Dies traf in überdurchschnittlichem Ausmaß auf Volkshochschulen zu (83,0 %).⁹ Schon längst hat sich in der gemeinwohlorientierten und öffentlich mitfinanzierten Erwachsenenbildung bei den Lehrkräften der ehemalige *Angebotsmarkt* in einen *Nachfragemarkt* gewandelt. Was sich zunächst vor allem in ländlichen Regionen, bei beschränkten Möglichkeiten, Personal über eine attraktivere Honorargestaltung zu gewinnen, und erst auch nur bei einigen Angebotsthemen als Schwierigkeit erwies, hat mittlerweile flächendeckend als Problematik um sich gegriffen.

Die Corona-Pandemie hat diese ohnehin bereits angespannte Lage in der Folge in mindestens zweifacher Weise – quantitativ und qualitativ – verschärft: Zum einen sind die Personalbedarfe *quantitativ* gestiegen, weil Personal aus diversen Gründen vermehrt ausgeschieden ist.¹⁰ So nahmen es etliche unter den „langgedienten“, älteren nebenberuflichen Kursleitenden und Dozent:innen zum Anlass, ihre Lehrtätigkeit dauerhaft zu beenden, als die Einrichtungen ihren Präsenzbetrieb aufgrund der Corona-Pandemie monatelang schließen mussten. Zudem werden zum Beispiel im Bereich der Deutschkurse viele Dozent:innen von allgemeinbildenden Schulen abgeworben. Zum anderen sind die Personalbedarfe *qualitativ* gestiegen, unter anderem weil sich die Nachfrage nach digitalen Angeboten im Vergleich zur vor-pandemischen Zeit erhöhte. Hier zei-

¹ Vgl. mit weiteren Verweisen: Goeze, A./Stodolka, F. (2019): Das Personal als Ressource der Erwachsenenbildung/Weiterbildung: Ein systematisches Review über das Zusammenwirken unterschiedlicher Personalgruppen. *Hessische Blätter für Volksbildung* 69 (4), S. 354–364. S. 354.

² Autorengruppe *wb-personalmonitor* (2016): Das Personal in der Weiterbildung. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Qualifikationen, Einstellungen zu Arbeit und Beruf. Bielefeld.

³ S.o. A. S. 9.

⁴ S.o. A. S. 50.

⁵ Vgl. o. A. S. 50.

⁶ Vgl. Autor:innengruppe *Bildungsberichterstattung* (2022): *Bildung in Deutschland 2022*. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal. Bielefeld. S. 323.

⁷ Vgl. o. A. S. 310 und Abbildung 1.

⁸ Vgl. o. A. S. 323.

⁹ Vgl. Ambos, I./Koscheck, S./Martin, A. (2015): *Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern*. Ergebnisse der *wbmonitor* Umfrage 2014. Bonn. S. 11.

¹⁰ Vgl. Abb. 1.

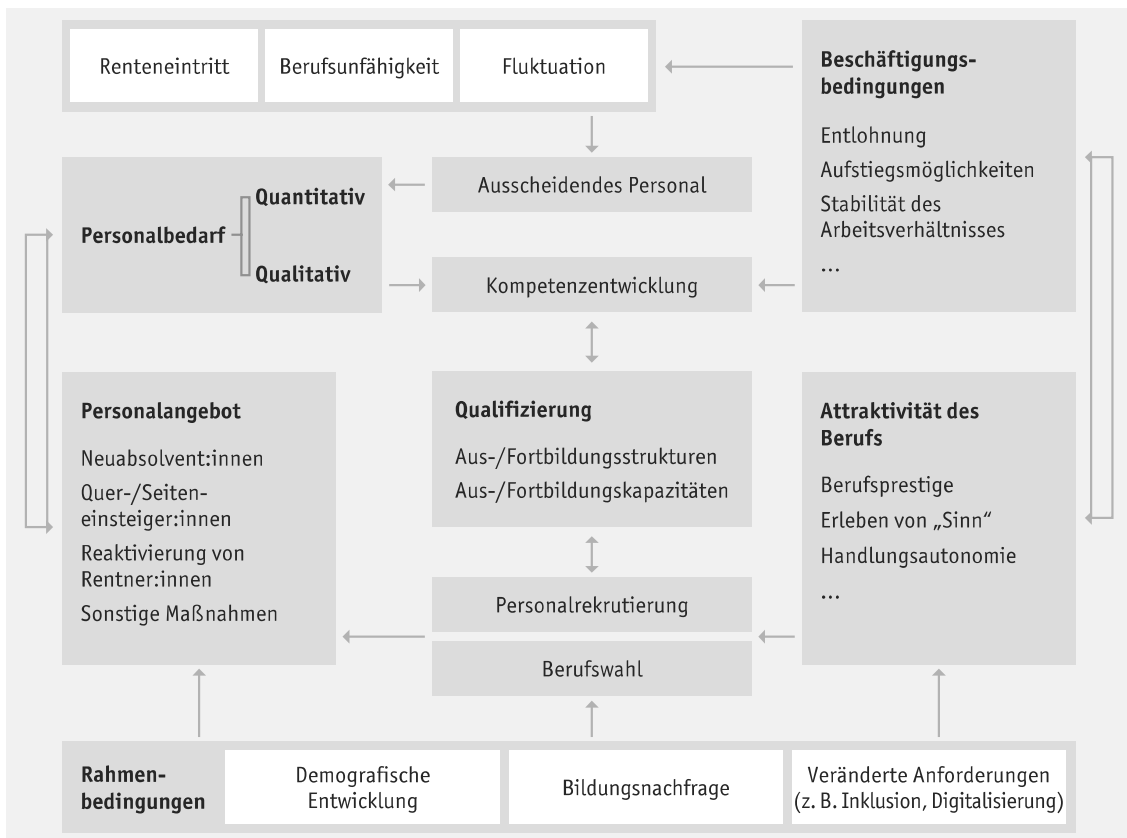


Abb. 1: Einflussgrößen auf Personalbedarf und -angebot. Quelle: Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (2022): Bildung in Deutschland 2022. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal. Bielefeld, S. 310.

gen sich aktuell Engpässe bei der Gewinnung von Lehrkräften mit hinreichendem Interesse und Kompetenzen in der Nutzung digitaler Lern- und Bildungsmedien.¹¹

Der Fachkräftemangel ist in der Erwachsenen- und Weiterbildung angekommen und von einem (vermeintlichen) Mythos zu einer angebotseinschränkenden Realität geworden.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden Strategien und „handfeste“ Möglichkeiten der Personalgewinnung von neben- oder freiberuflichen sowie ehrenamtlichen Kursleitenden und Dozent:innen in der gemeinwohlorientierten und öffentlich mitfinanzierten Erwachsenenbildung fokussiert. Ich greife dabei auf Interview-Daten aus einem von mir geleiteten, andauernden Forschungsprojekt zurück¹², das die gelebten Rekrutierungspraxen in unterschiedlichen Reproduktionskontexten der EB/WB untersucht und so auch Aussagen darüber erlaubt, wie unter anderem gemeinwohlorientierte EB/WB-Anbieter vor Ort unter ihren spezifischen Bedingungen jeweils versuchen, neue Honorarkräfte zu gewinnen. Es zeigte sich – wie auch schon bei der letzten quantitativ breiter erhobenen Befragung zu diesem Thema, dem wb-monitor von 2014 –, dass eine längerfristige Bindung guter Honorarkräfte den Einrichtungen deutlich weniger Schwierigkeiten bereitet¹³ als die Rekrutierung von neuen Lehrkräften. Einmal gewonnenes Lehrpersonal zu

halten ist offenbar leichter als neues zu finden. Da aber die Rekrutierung dieser Personengruppe zahlenmäßig mit Abstand die am häufigsten vorkommende ist und sie für die (Wieder-)Teilnahmeentscheidungen besonders relevant ist, liegt darauf nun der Fokus – teils auch im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitenden.¹⁴ Bevor dies geschieht, sei auch hier noch kurz ein Blick auf die Ausgangslage geworfen.

II. „Personalbeschaffung“ – wie es einmal war

Der bisher gebräuchliche Begriff der „Personalbeschaffung“ beschreibt eine Situation, die viele EB-Anbieter über lange Zeit als Normalfall auch bei Honorarkräften erlebten. Es war – und ist es bei Festanstellungen überwiegend heute noch – davon auszugehen, dass es auf dem Arbeitsmarkt mehr nachfragende Bewerber:innen als offene Positionen gibt. Personalrekrutierung funktionierte dann relativ unaufwändig: Ausgangspunkt war eine offene Position, die es zu besetzen galt. Man beschrieb hierfür die Anforderungen, übersetzte sie in eine Stellenausschreibung, schaltete eine Anzeige an einschlägigen Orten, häufte Bewerbungen an und wählte aus. Nach Besetzung der Position war der Prozess abgeschlossen; man verabschiedete sich von den nicht Ausgewählten oder bat sie gegebenenfalls, in der Zukunft noch einmal auf sie zurückkommen zu dürfen. Die meisten EB-Einrichtungen können von Positionen berichten, bei denen

¹¹ Vgl. Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung, 2022, a. a. O., S. 323.

¹² „Rekrutierungspraxen und personaldiagnostische Kompetenzen des Weiterbildungspersonals bei der Auswahl von Lehrkräften, Trainern und Beratern“, Projekt finanziert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und Eigenmitteln.

¹³ Nur 15,9% der befragten Anbieter hatten damit ein Problem, vgl. Ambos/Koscheck/Martin, 2015, a. a. O., S. 11.

¹⁴ Andere rekrutierungsrelevante politische, finanzielle und gesetzliche Rahmenbedingungen (etwa die Frage der Höhe der Honorarsätze oder des Ausbaus von Steuervorteilen, wie steuerfreie Hinzuverdienstmöglichkeiten, „Übungsleiterpauschalen“ für Honorarkräfte) müssen an dieser Stelle ausgeklammert bleiben.

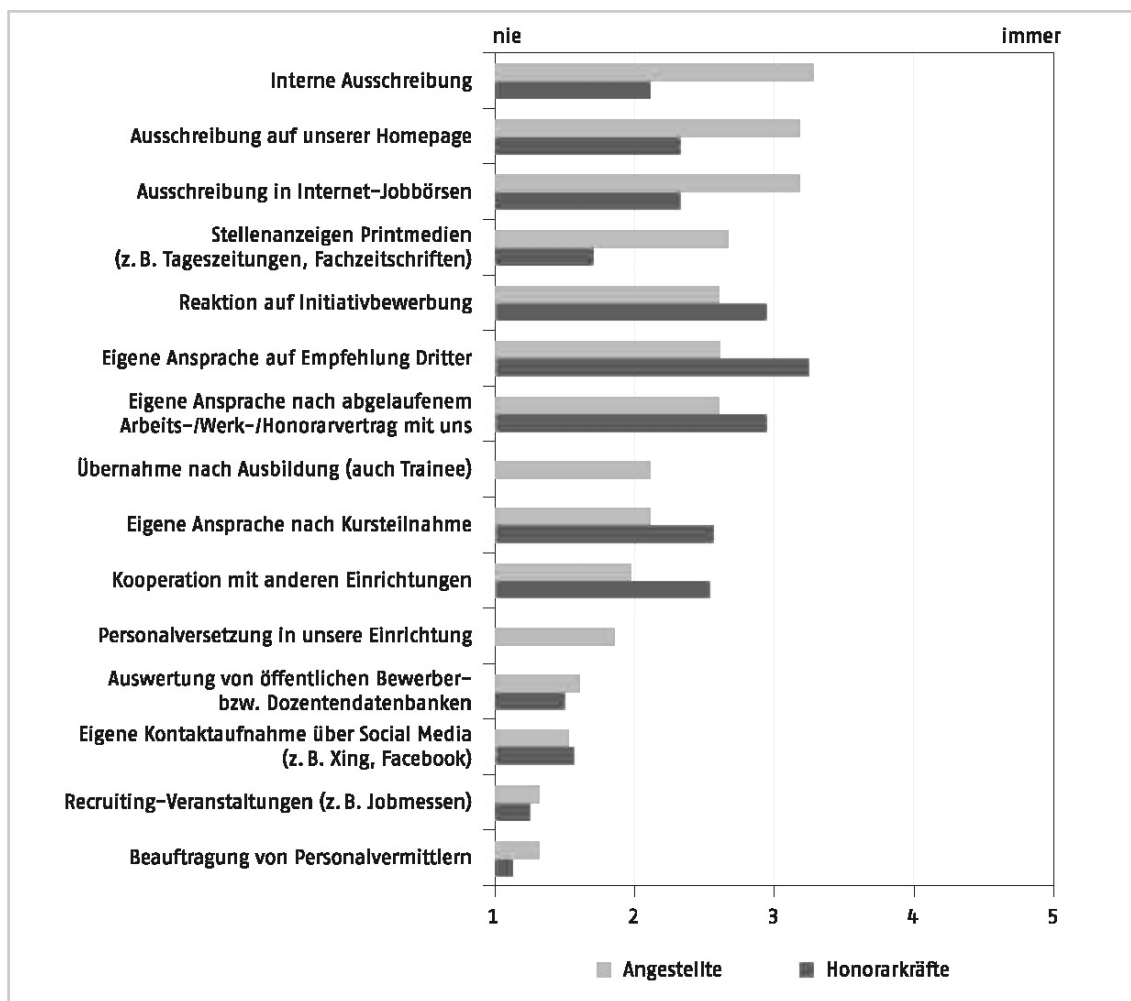


Abb. 2: Durchschnittliche Häufigkeiten genutzter Wege der Rekrutierung von Angestellten und Honorarkräften 2013. Quelle: Ambos, I./Koscheck, S./Martin, A. (2015): Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2014. Bonn, S. 13.

auf diese in der Literatur als „passive Personalbeschaffung“ beschriebene Vorgehensweise auch heute noch zurückgegriffen wird – ressourcensparend und damit sinnvollerweise. Die im oben genannten Forschungsprojekt befragten Rekrutierungsverantwortlichen fanden dieses relativ zurückhaltende und unaufdringliche Vorgehen häufig am angenehmsten. Die Kandidat:innen sollen schließlich „aus freien Stücken zu uns kommen wollen“. Bei dieser passiven Personalbeschaffung (wie der Veröffentlichung von Stellenausschreibungen auf der eigenen Homepage, in Printmedien oder auf allgemeinen Online-Stellenbörsen wie „indeed.de“, „stepstone.de“, „monster.de“, auf branchenspezifischen wie „trainer.de“ oder auf regionalen wie „ebay Kleinanzeigen“ sowie kommunalen Plattformen) verlässt man sich auf das Vorhandensein aktiv sondierender Kandidat:innen, die nicht nur für die Position einschlägig kompetent sind, sondern auch aus eigenem Antrieb nach einer neuen Tätigkeit suchen.

Schon vor einem Jahrzehnt zeichnete sich jedoch bereits ab, dass diese breit gestreute, passive Personalbeschaffung – häufig auch als „post and

pray“ bezeichnet – vor allem für die Rekrutierung von Festangestellten ein (noch) erfolgreich und überwiegend beschrittener Weg ist, jedoch nicht mehr für die „Beschaffung“ von Honorarkräften, die es bereits damals durch aktive, individualisierte und nicht standardisierte, eigene Ansprachen zu gewinnen galt.¹⁵

Dabei besaßen die bestehenden und neu zu knüpfenden persönlichen Kontakte einen hohen Stellenwert: Vordere Rangplätze erreichen Formen der „eigenen Ansprache“ auf Empfehlung Dritter, in Reaktion auf eine Initiativbewerbung, nach Auslaufen eines Vertrages und nach erfolgreichen Kursteilnahmen. Auch der Kooperation mit anderen Einrichtungen kommt als Weg zur Rekrutierung von Honorarkräften eine höhere Bedeutung zu als bei der Gewinnung von Angestellten.¹⁶

III. Zum „Active Sourcing“ geht der Trend

Während bei leicht zu deckenden Personalbedarfen traditionelle, passive Suchstrategien ausreichend sind, erfordert(e) der weit schwieriger zu deckende Bedarf an Honorarkräften ein Umsteuern in der

¹⁵ Vgl. dazu Abbildung 2.

¹⁶ Vgl. Ambos/Koscheck/Martin, 2015, a. a. O., S. 12 f.

Art des Rekrutierens, das in vielen Einrichtungen als sehr grundlegend erlebt wird, das aus „Komfortzonen herausführt“ und kommunikations- und damit zeitintensiver ausfällt als in der Vergangenheit. Die schiere Not macht(e) erfinderisch und nötig(e) vielerorts zum Experimentieren, so dass neben den passiven Rekrutierungswegen auch bisher als weniger konventionell wahrgenommene Vorgehensweisen ausprobiert werden, die dem so genannten „Active Sourcing“ zugerechnet werden können. Im Gegensatz zur passiven Personalbeschaffung basiert dieser Ansatz der Personalgewinnung „auf einem Verständnis, wonach potenzielle Kandidaten aktiv und direkt angesprochen werden müssen. Dabei geht man konsequent von der Annahme aus, die geeigneten Kandidaten sind bestenfalls passiv suchend, haben bereits einen Job, sind aber möglicherweise aufgeschlossen für etwas Neues.“¹⁷ Durch „Active Sourcing“ sollen also neue Arbeitskräfte erreicht werden, die sich selbst (noch) nicht nach einer neuen Tätigkeit umsehen, sich dafür aber gewinnen lassen könnten.

Im Folgenden sollen einige „Active Sourcing“-Rekrutierungswege skizziert werden, die insbesondere von gemeinwohlorientierten und öffentlich mitfinanzierten EB-Einrichtungen, deren monetäre Honorar- sowie Rekrutierungskosten-Spielräume begrenzt sind, erfolgreich eingesetzt werden, die also machbar sind und die von Rekrutierungsverantwortlichen dieser Einrichtungen in oben genannten Forschungszusammenhängen berichtet wurden.

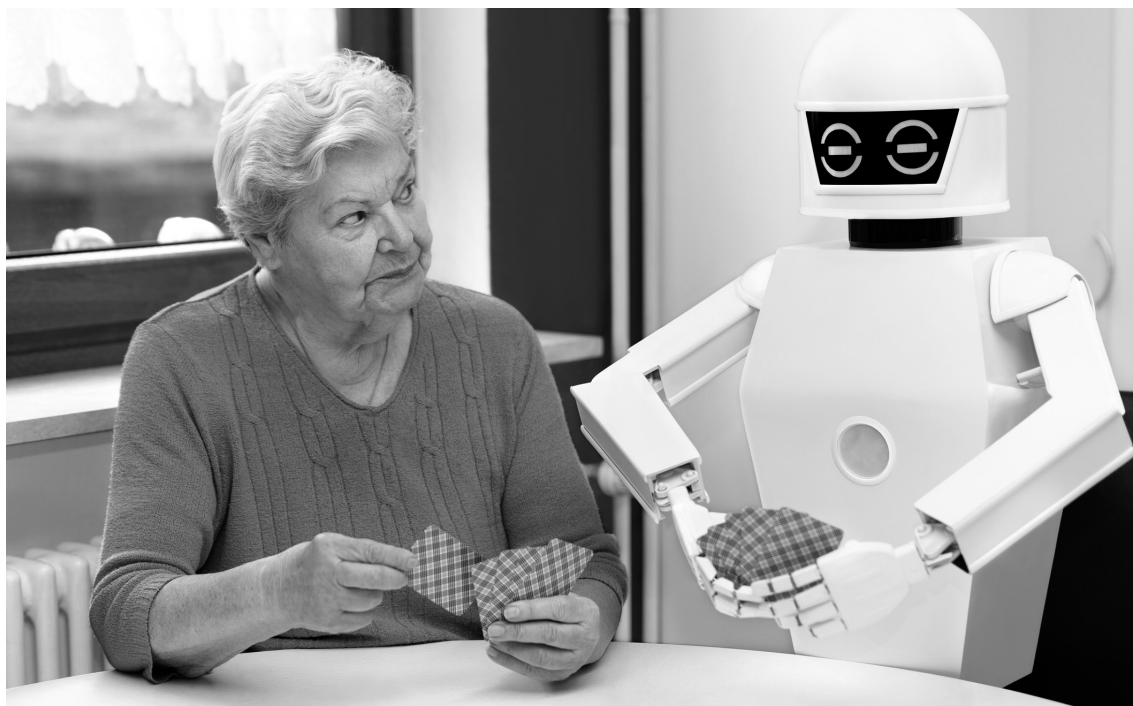
a) *Kursleitende werben Kursleitende*: Die in der Literatur auch „Social Recruiting“ oder „Bring a Friend“ genannte Vorgehensweise setzt darauf, explizit die privaten und berufsbezogenen Netzwerke der schon gewonnenen Honorarkräfte zu nutzen. Diese Personengruppe hat zudem den Vorteil, positiv und zugleich realistisch von der konkreten Tätigkeit, ihren Rahmenbedingungen und der EB-Organisation als solcher berichten zu können. Aus weiterbildungsfremden Kontexten weiß man, dass dies ein Verfahren mit einem sehr hohen Wirkungsgrad sein kann: „Eigene Studien haben gezeigt, dass dieses Instrument äußerst mächtig ist. So konnten wir zeigen, dass im Durchschnitt sieben Empfehlungen zu drei Einstellungen führen, ein Verhältnis, das mit kaum einem anderen Instrument erreicht werden kann [...]“¹⁸ Solche Empfehlungsprogramme werden teilweise auch mit (finanziellen) Anreizen verknüpft eingesetzt: Für den Erfolgsfall, wenn zum Beispiel Rekrutierungsgespräche oder Honorarverträge zustande gekommen sind, werden Prämien für alle oder manche der Beteiligten ausgelobt (wie etwa kostenfreie Seminarbeiträge aus dem Programmangebot der eigenen Einrichtung für einen bestimmten Zeitraum oder je nach Trägerschaft gestaltete Gutscheine).

Die Bitte, „eigene Netzwerke zu aktivieren“, wird vielerorts auch auf ehemalige Kursleitende ausgedehnt, die dann nach eigenen und fremden Kapazitäten ihnen bekannter Kolleg:innen gefragt werden.

- b) *Kontakte zu umliegenden Fachhochschulen und Universitäten suchen beziehungsweise intensivieren*: Auch dieser Weg ist kommunikationsintensiv, kann sich aber für bestimmte Fach- und Themenbereiche, die sich auch in Curricula von B.A.- und M.A.-Studiengängen abbilden, lohnen und zudem zu einer Verjüngung der Dozierendenschaft führen, die vielerorts angestrebt wird. Der gezielt aufgebaute Kontakt zu einzelnen inhaltlich einschlägigen Fachbereichen oder Professuren ermöglicht zum Beispiel, dass (Lehramts-)Studierende per E-Mail-Verteiler, (digitale) schwarze Bretter oder durch andere interne Kommunikationskanäle von der Möglichkeit erfahren, sich als Kursleitende oder Ehrenamtliche zu engagieren; und zwar nicht nur an ihrem Studienort, sondern durchaus auch heimatnah in der Region, aus der sie im Umland der Hochschule stammen. Gemeinwohlorientierte und öffentlich finanzierte EB-Anbieter haben hier erfahrungsgemäß deutliche Vorteile gegenüber kommerziellen Anbietern, denen die Seminar- und Hörsaalräume weniger bereitwillig geöffnet werden. Dies gilt ganz wörtlich zum Beispiel auch für Praktikant:innen einer EB-Einrichtung oder studentische Kursleiter:innen, die für eine Direktansprache ihrer Kommiliton:innen „peer to peer“ in großen Vorlesungen oder Seminaren fünf Minuten Zeit geschenkt bekommen, um für die Kursleitenden-Tätigkeit und die damit einhergehende studienbegleitende Praxiserfahrung werben zu können. Die in der gemeinwohlorientierten und öffentlich finanzierten EB üblichen Honorarsätze werden in diesen Kontexten zumeist deutlich positiver wahrgenommen als andernorts; auch eine Vertrautheit mit ortsunabhängig einsetzbaren digitalen Lernmedien darf nach einer Schul- beziehungsweise Studienzeit unter Corona-Bedingungen vorausgesetzt werden. Für die Suche nach Sprachen-Kursleitenden hat sich zudem der Kontakt zu Akademischen Auslandsämtern, International Offices und Ähnlichem von umliegenden Hochschulen bewährt. Hier sind insbesondere Muttersprachler:innen zu finden, die sich unter anderem für Einblicke in die deutsche Gesellschaft jenseits der Hochschule interessieren.
- c) *Digitales Rekrutieren – Eigene Recherche und Direktansprache über soziale Medien/Online-Plattformen sowie niedrigschwellige Kontaktaufnahme über die eigene Homepage*: Plattformen wie „YouTube“, „Instagram“, „Facebook“, „Twitter“ oder berufsbezogene Netzwerke wie „Xing“ oder „LinkedIn“ gewinnen immer mehr an Bedeutung, was den Kontakt zu neuen, insbesondere jüngeren potentiellen Honorarkräften

¹⁷ Trost, A. (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. Berlin, Heidelberg. S. 113. „International ist dieser Begriff kaum gebräuchlich. Insofern handelt es sich bei der Terminologie ‚Active Sourcing‘ um eine deutsche Erfindung, ähnlich wie die englisch klingenden Begriffe ‚Public Viewing‘ oder ‚Handy‘“ (Ebd.)

¹⁸ Vgl. o. A.



angeht. Hier kann nicht nur die Organisation als Arbeitgeber mit Verlinkungen auf die eigene Homepage und deren offene Stellen sowie Karriereseiten etc. vorgestellt werden. Solche Plattformen bieten sich zudem, insbesondere im Falle von „Xing“ oder „LinkedIn“, auch für das digitale Rekrutieren an über den Beitritt zu bestimmten (auch selbst gründbaren) Interessengruppen und die Recherche zur Direktansprache einzelner Nutzer:innen. Für die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden ist auf solchen Plattformen auch die Schaltung von Stellenanzeigen möglich. Durch hinterlegte Algorithmen lässt sich diese als Werbung zielgruppengenau platzieren. Allerdings ist diese Art der Nutzung von sozialen Netzwerken für arbeitgebende Organisationen häufig kostenpflichtig. „Facebook Jobs“ ist jedoch zum Beispiel eine kostenfreie Plattform, die bei einem vorhandenen Facebook-Account in den Einstellungen unter „Jobs“ aktiviert werden kann. „Facebook“ weist mit deutschlandweit mehr als 30 Millionen aktiven Nutzer:innen, insbesondere bei Erwachsenen mittleren Alters, immer noch hohe Nutzerzahlen auf.

Ziel all dieser Nutzungsmöglichkeiten bleibt in jedem Falle die erst einmal unverbindliche, niedrigschwellige Erstkontaktaufnahme mit potentiell oder tatsächlich Interessierten. Dafür ist neben der Direktansprache eine möglichst einfache Überleitung auf die eigene Homepage mit einer Seite für offene Stellen vorteilhaft, weil sie die Möglichkeit des „Trackings“ bietet, zum Beispiel anhand von „Google Analytics“. Auf diesem Weg kann eine EB-Einrichtung zum Beispiel die Anzahl und Verweildauer der Interessenten auf einzelnen Seiten oder den Anteil der fast, aber dann doch nicht abgesandten Kon-

taktaufnahmen erfassen und analysieren, falls ein Kontaktformular für potentiell interessierte Mitarbeitende in die Homepage eingebunden ist. Dieses Kontaktformular darf aber nicht im Sinne der passiven Personalbeschaffung gestaltet sein („Bitte senden Sie uns Ihre Bewerbungsunterlagen.“), sondern sollte im Sinne der aktiven Personalgewinnung eine unaufwändige Handlungsaufforderung (in der Literatur „call to action“ genannt) enthalten, etwa in Form eines Links, Buttons oder grafischen Teasers: „Überlegen Sie, ob Sie sich auch einmal als Kursleiter oder Kursleiterin bei uns ausprobieren wollen? Vereinbaren Sie HIER ein unverbindliches Kennlerngespräch als Telefon- oder Videokonferenz oder vor Ort mit uns.“

In Zukunft werden gewiss neue digitale Tools und Apps (die auf künstlicher Intelligenz beziehungsweise „Machine Learning“ basieren und die die Verarbeitung und Analyse großer Nutzer-Datenmengen erlauben, welche auf den oben genannten Plattformen und Homepages akkumulieren) die Art der Erstkontaktaufnahmemöglichkeiten mit persönlich unbekanntem, maschinell aber als potentiell interessiert identifizierten Kandidat:innen erweitern. Dies wird auch die Personalgewinnung in der gemeinwohlorientierten Erwachsenen- und Weiterbildung in eine neue, zuweilen ungewohnt futuristische Perspektive rücken. Aber mag die digitale „Empfehlung Dritter“, auf die Rekrutierungsverantwortliche künftig reagieren, um mit potentiellen Honorarkräften ins Gespräch zu kommen, später auch von einer künstlichen Intelligenz stammen: Die Klärung der individuellen Passungsfrage für eine Tätigkeit in einer bestimmten EB-Einrichtung wird auf beiden Seiten auch in Zukunft eine höchstpersönliche bleiben.

» **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