

# » Konkurrenzfähiges, mehrkanaliges Non-Profit Marketing



Dr. Ingrid Schöll

Direktorin der Volkshochschule  
der Bundesstadt Bonn (i.R.)

Ingrid.schoell@me.com

## I. Vernachlässigte Steuerungswirkung

Der Beginn der Debatte um den Einsatz des Marketings in pädagogischen Kontexten und in der Erwachsenenbildung reicht Jahrzehnte zurück und die aus der Volkswirtschaft entlehnte Terminologie ist seit die-

ser Zeit nicht unumstritten.<sup>1</sup> Gleichwohl hilft dieser strukturierte Ansatz zum Beschreiben und Erkennen von Problemlagen. Die unterschätzten Informationsinstrumente des Marketings sind – neben einrichtungsbezogenen Befragungen oder bereichsspezifischen wissenschaftlichen Untersuchungen – seit jeher *statistische Auswertungen*. Aus diesen geht oft in jahrzehntelangen Reihen – sparten-, regional- und strukturspezifisch auswertbar – hervor, wie sich Angebotsprofile und Fachbereiche entwickelt haben. Dieser Schatz wird selten gehoben. Ein Grund mag darin liegen, dass die öffentlich verantwortete Weiterbildung in Deutschland wesentlich föderal organisiert ist und bundesweite Auswertungen somit auf eine zersplitterte und für gemeinsame Aktivitäten wenig offene Landschaft stoßen (Corporate-Design-Versuche von Verbänden bleiben die Ausnahme). Ein Blick in die Langzeitreihen von statistisch ausgewerteten Weiterbildungseinrichtungen würde zeigen, dass es in der allgemeinen Weiterbildung kaum Wachstumsfelder gibt, sieht man einmal vom konjunkturell schwankenden, aber immer noch hohen Anteil der Deutschkurse ab. Natürlich gab es immer „Cash Cows“ – also angebots- und damit stundenintensive Kurse in der Weiterbildung (zum Beispiel die „PC Kurse“ ab den 80er Jahren). Doch lehrt das Marketing, dass jede Einrichtung ihre Märkte konsequent beobachten und daraus Rückschlüsse ziehen muss. Noch sind die Statistiken, die während der beiden Pandemiejahre erstellt wurden, zu lückenhaft, um valide Aussagen treffen zu können. Ihre Ergebnisse für die längerfristige institutionelle Entwicklung genau zu analysieren, ist allerdings mehr als notwendig.

Einfach warten, dass „die Teilnehmenden zurückkommen“ genügt angesichts der strukturellen Disruption und Umbrüche nicht.<sup>2</sup>

## II. Qualitäts- und Innovationsanforderungen

Die *Hauptleistung* eines pädagogischen Produkts ist der Kurs, der Lehrgang, der Vortrag, das Bildungsangebot. Die *Nebenleistung* sind alle darum gruppierten Serviceleistungen, wie das Anmeldesystem, der Kurswechsel, die Beratung etc. Die Weiterbildung bietet größtenteils immaterielle Produkte an, deren sperrige und widerständige Konsumierbarkeit unter anderem darin liegt, dass die Teilnehmenden durch die Buchung des Kurses gleichzeitig stets am Zustandekommen des Produkts beteiligt sind: „Ob aber wirklich ein Lernerfolg entsteht, hängt in hohem Maße von der Mitwirkung der Teilnehmenden ab“<sup>3</sup>. Welche künftigen Herausforderungen kommen durch diese Wechselwirkung auf die Erwachsenenbildung zu?

Zum einen bewegen sich nicht wenige Weiterbildungseinrichtungen seit der Pandemie verstärkt auf „zwei Märkten“, dem analogen und dem digitalen. Während der Schließungsphasen konnten Anbieter praktische Erkenntnisse darüber gewinnen, welche Produkte (= Kursangebote, Veranstaltungen) digital erfolgreich umsetzbar waren und welche nicht. Dabei zählen nicht nur – wie oft fälschlicherweise angenommen – eigene technische Erfolge, die bloße Realisierbarkeit, sondern wesentlich die Akzeptanz und Beurteilung durch die Teilnehmenden.<sup>4</sup> Bei einigen zumeist größeren Weiterbildungseinrichtungen zeigt sich nach der Pandemie, dass es sowohl Kursleitende als auch Teilnehmende gibt, die nicht mehr in Präsenzveranstaltungen zurückkehren wollen. Für die Produkt*qualität* ergeben sich daraus allerdings einige Fragen: Wer hat dauerhaft das Geld für qualitativ gute Doppelinvestitionen in Präsenz (adäquate Räume, Ausstattungen) und Online (Portale, Lizenzen)?<sup>5</sup> Wer hat dauerhaft gute Kursleitende für beide Angebotsformen? Die inhaltlich überzeugende Qualität der Produkte, also der Kurse und Lehrveranstaltungen, ist das entscheidende Merkmal für die Kunden. Weiterbildungseinrichtungen stehen hier mit Blick auf ihr Marketing vor jahrzehntelang nicht gekannten Herausforderungen.

Mit dem demographischen Wandel nimmt die Anzahl der jüngeren Kursleitenden dramatisch ab. Spüren dies gegenwärtig vordringlich Einrichtungen in der Fläche, so ist davon auszugehen, dass es auch in großstädtischen Zentren und in deren direktem Umland nicht einfacher wird, qualifizierte Kursleitende zu finden – erst recht für beide – di-

<sup>1</sup> Marketing kommt aus dem Englischen und bedeutet im Wesentlichen „Absetzen und Vermarkten“ von materiellen und immateriellen Gütern. Die Marketinginstrumente gliedern sich in Informationsinstrumente – in der Regel Adressaten- und Marktforschung – und Aktionsinstrumente (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik), vgl. Schöll, I. (2018): Marketing in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Tippelt, R./von Hippel, A.: Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Bd. 2, 6. Auflage, S. 1473–1493, hier S. 1474f. Zur Debatte um die Begrifflichkeit u. a. Knoll, J. (2002): „... was geschaffen wird und entsteht.“ Vom Produkt zum Angebot. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken, wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung, S. 91–95, Bielefeld.

<sup>2</sup> Vgl. u. a. <http://www.die-bonn.de/id/41642> (Zugriff 21.02.2023).

<sup>3</sup> Knoll, 2002, a. a. O., S. 91–95, Bielefeld; zum Produktbegriff vgl. Schöll, 2018, a. a. O., S. 1480f.



gitale und analoge oder in Blended learning kombinierte – Angebotsformen. Schon jetzt müssen sich Weiterbildungseinrichtungen darauf vorbereiten, welche Angebotstiefe und -breite sie im demographischen Wandel mittelfristig qualitativ verantworten wollen und können. Können regionale oder lokale Verbände bei Präsenzveranstaltungen möglicherweise temporär Abhilfe schaffen, ist eine Kooperation im Digitalen weitaus schwieriger. Aus Kundensicht gibt es kaum einen Grund, ein digitales Angebot nicht direkt beim ursprünglichen Anbieter zu buchen. Die Marketingforschung zeigt, dass die Produkt-Hauptleistung, also der qualitativ gute Ablauf eines Kurses, das entscheidende Kriterium für die Kursauswahl ist (Nebenleistungen werden wertgeschätzt, können aber einen mittelmäßigen Kursverlauf nicht kompensieren). Wie also lässt sich trotz demographischen Wandels ein verlässliches und breites Angebot vorhalten? Ein Blick in die Wertewelten von „Babyboomern“, „Millennials“ und der „Generation Z“ zeigt, wie schwierig es sein kann, wenn Dozierende und Teilnehmende nicht auf einer „Wellenlänge“ unterwegs sind.<sup>6</sup> Die Altersstruktur der Kursleitenden, ihre Bildungsbiographien und Verweildauer in der Einrichtung sowie nicht-monetäre Incentives für gute Kursleitende sind neue, aber bleibende Herausforderungen für Planung und Vermarktung.

Weiterbildungseinrichtungen haben seit mehreren Jahrzehnten von der Bildungsnachfrage einer an öffentlich verantwortete Weiterbildungsstrukturen gewöhnten deutschen Nachkriegsgesellschaft gelebt. Wo aber liegt der Nutzen unserer Angebote für die Menschen, die mit weniger guten oder auch besseren Bildungsvoraussetzungen in den letzten Jahrzehnten in Deutschland eingewandert sind. Ganz sicher auch in den Deutschkursen oder Alphabetisierungsangeboten<sup>7</sup> – aber darüber hinaus? Der ho-

listische Bildungsansatz der deutschen und zunehmend auch der internationalen Weiterbildung<sup>8</sup> ist eine wichtige und gesellschaftsstabilisierende Errungenschaft der Erwachsenenbildung, vereint er doch allgemeine und berufsbezogene Bildung in bester Art und Weise. Wie also gelingt es, in immer internationaler aufgestellten Städten auch die Menschen für Weiterbildungsangebote zu gewinnen und dauerhaft zu begeistern, die andere Bildungserfahrungen haben, die nicht an deutsche Standards gewöhnt sind, beziehungsweise deren Bildungssozialisation keinen Raum für einen Bildungsnutzen jenseits der direkten beruflichen Sozialisation lässt? Diese Frage kann keine Einrichtung für sich allein beantworten, sie zu analysieren und Schlüsse sowie Handlungsoptionen daraus zu ziehen, muss übergreifend beantwortet werden – allein deshalb, weil die gesamtgesellschaftliche Nachfrage der genuinen Erwachsenenbildungsbasis kontinuierlich abschmilzt.

Doch neue Angebote zu entwickeln, erfordert Zeit, Geld, Ausdauer. Aus dem Produktinnovationszyklus ist bekannt, dass die Anzahl der „Early Beginners“, also derjenigen, die ein neues Angebot zuerst annehmen, in der Regel nicht hoch ist. Erst längerfristig zeigt sich, ob die Anzahl der Nachfragenden steigt oder ob sich ein Angebot erfolgreich etablieren kann. Produktentwicklungen in komplexen Feldern wie Nachhaltigkeit oder Digitalisierung erfordern nicht selten Vorabinvestitionen in ein „labiles“ Produktumfeld.<sup>9</sup> Vergleicht man die Produktentwicklungen heute mit denen früherer Jahrzehnte, so fällt auf, dass die Angebotskomplexität zunimmt. Im Digitalen interessierten sich vor zwei bis drei Jahrzehnten vergleichsweise viele Menschen dafür, den Umgang mit unvernetzten PCs strukturiert zu lernen. Die neuen Gerätegenerationen, das betrifft neben den PCs auch Laptops, Tablets oder

<sup>4</sup> An anderer Stelle wurde von mir unterstrichen: „Nicht nur die potenzielle Qualität, auch die Wahrscheinlichkeit der Realisierung einer versprochenen Bildungsleistung ist und bleibt konstitutiv für Marketingversprechungen“ (Schöll, 2018, a.a.O., S. 1494).

<sup>5</sup> Vgl. u. a. Klemm, U./Repka, M. (2021). Chancen und Herausforderungen einer Online-VHS. Hessische Blätter für Volksbildung 71 (2), 58–67; Schmidt-Hertha, B. (2021). Die Pandemie als Digitalisierungsschub. Hessische Blätter für Volksbildung 71 (2), 19–28; Sgodda, R. (2021). Volkshochschulen und die Corona Pandemie: Bewältigungsstrategien. Hessische Blätter für Volksbildung 71 (2), S. 41–49.

<sup>6</sup> Interessant dazu: Burkhart, S. (2016): Die spinnen, die Jungen. Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y. Offenbach.

<sup>7</sup> Vgl. u. a. <http://www.die-bonn.de/id/41661> (Zugriff 21.02.2023).

<sup>8</sup> Vgl. [https://eaea.org/wp-content/uploads/2018/01/manifesto\\_full\\_de.pdf](https://eaea.org/wp-content/uploads/2018/01/manifesto_full_de.pdf) (Zugriff 21.02.2023).

<sup>9</sup> So ist beispielsweise unklar, welche Produkte die „Breitenqualifizierung“ im Digitalen erfordert, vgl. Schöll, I (2017): (Keine) Zeit für Experimente. Beobachtungen zur Digitalisierung der Volkshochschulen. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 24 (3), S. 32–34. Lohnen sich Investitionen in digitale Tools oder bleibt es bei einem einmaligen Pilotkurs? Ist es möglich, einen Bildungsgarten für ökologische Kursangebote zu etablieren (wobei die Ökologie die Nachhaltigkeitsdebatte nur zum Teil abbildet). Wie gelingt es, die Menschen dauerhaft für die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen zu interessieren oder gar zu begeistern?

Smart Phones, suggerieren über den „Ease of use“, dass die „Konsummaschine“ Computer über das Selbstlernen qua „trial and error“ schon genügend Möglichkeiten bietet, sich die Kenntnisse selbst anzueignen. Dies trifft nicht auf alle Nutzenden zu, sicherlich aber auf eine große Mehrheit, sonst hätte sich Anzahl der Strukturhilfen bietenden Kurse nicht verringert.

„Nutzung just in time“ dominiert; weitergehende Aneignung, wie sie in vielen Kompetenzkatalogen zu finden ist, gilt immer mehr als überkomplex und entbehrlich.

In der politischen Bildung bieten die digitalen Tools in ihrer Werkzeugfunktion aber auch Chancen für völlig neue Formen gemeinsamen und anreichern- den Arbeitens. So könnten Einrichtungen ihre kollektiven Ressourcen nutzen, um interessante Non-Profit Plattformen zu schaffen, etwa zu den Themen Demokratie, Nachhaltigkeit, SDG etc. Ohne jegliche Profit-Absicht könnten Einrichtungen ihre lokal angebotenen Produkte kostenlos auf gemeinsamen Themen-Plattformen präsentieren und dabei vom Nachbarangebot profitieren. Dies wäre nicht nur ein Imagegewinn; es wäre auch eine innovative Netzwerkleistung – ein crowd learning – in zunehmend segmentierten Gesellschaften, die milieuübergreifende, gemeinsame Diskursorte benötigen.<sup>10</sup> Treten hingegen Online-Agenturen mit fertigen Kurskonzepten und einem festgelegten Preis an Weiterbildungseinrichtungen heran, führt dies auf Dauer zur Aufgabe des USP, also der individuellen Eigenheit und Marke. Eine solche „Agenturfunktion“, die im Digitalen eine entgrenzte Dimension erfährt, würde pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer zu Online-Einkäufern degradieren. Wer einmal einen solchen Weg beschreitet, darf sich nicht wundern, dass dieses Plattformverhalten keine öffentliche Unterstützung mehr finden wird. Sichert man unter Nutzung des Propriums, nämlich des oft jahrelang aufgebauten Teilnehmendenstamms, mit solchen Zubuchungen letztlich nur die Existenz eines Plattformunternehmens.<sup>11</sup>

Und noch ein Wort zum Nutzen der Angebote: In den letzten Jahren dominierten in vielen Weiterbildungseinrichtungen die Angebote aus dem Segment „Deutsch als Fremdsprache“ deutlich. Diese monostrukturelle Ausrichtung führte nicht nur zu einer gefährlichen Schiefelage des Profils, die von den Kunden aufmerksam registriert wird (wenn etwa größere Angebotsteile temporär zugunsten dieser Segmente zur Disposition stehen). Gleichzeitig wird durch diese Entwicklung deutlich, in welche Schwierigkeiten öffentlich verantwortete Einrichtungen durch temporär immensen *Nachfragedruck* geraten. Aus Marketingsicht ist es stets gefährlich, Weiterbildungseinrichtungen auch nur kurzzeitig aufgrund des Nachfragedrucks monostrukturell aufzustellen. Kunden, die man damit

einmal verprellt, sehen sich nicht nur missachtet, sondern kommen schon allein deshalb kaum oder gar nicht wieder, weil sie dauerhafte *Durchführungssicherheit* vermissen – eines der wichtigen Kriterien im Bildungsmarketing. Kann schon allein das Zustandekommen eines Kurses ein Kriterium für Verlässlichkeit sein (weshalb man die Anzahl der geplanten und durchgeführten Veranstaltungen stets im Blick behalten sollte), dann ist ein Profileingriff, in dem Fall die Verengung des Angebotsspektrums, eine unterschätzte Problematik für alle Einrichtungen, die nach dem Eingriff schadlos zum Status quo ante zurückkehren wollen.

### III. Vom finanziellen, zeitlichen und psychischen Preis

Inwieweit hohe Preise für die Weiterbildungsteilnahme auch für eine gute pädagogische Qualität stehen, gilt immer noch als Forschungsdesiderat. Laut Marketingliteratur beinhaltet der Preis neben den finanziellen Aspekten auch zeitlich-örtliche sowie ausgangsbezügliche, das heißt: motivationale, persönliche und milieuspezifische Faktoren.<sup>12</sup> In öffentlich verantworteten Weiterbildungseinrichtungen stellt der finanzielle Preis immer nur eine *Kostenbeteiligung* dar. Allein die beiden Faktoren Geld und Zeit weisen für die gegenwärtige Marketingdebatte mindestens drei verschiedene Konstellationen auf, die näher zu betrachten sind: Es gibt

- a) gerade im demographischen Wandel zunehmend Teilnehmende, die viel Zeit, aber weniger oder kaum Geld haben,
- b) Teilnehmende, die viel Geld, aber kaum oder wenig Zeit haben, und
- c) Teilnehmende, die weder Geld noch Zeit haben.

Menschen, die wenig Zeit, aber viel Geld haben, investieren das kostbare Gut Zeit in mannigfaltige andere Güter. Da die Zeit knapp, das Geld aber mehr als ausreichend vorhanden ist, muss hier das Produkt Weiterbildung schon ein dezidiertes und die investierte Zeit rechtfertigendes Alleinstellungsmerkmal haben. Vielleicht investiert jemand in einer öffentlich verantworteten Weiterbildungseinrichtung (aus subjektiver Sicht wenig) Geld, aber (aus subjektiver Sicht viel) Zeit, weil er oder sie nur hier die Möglichkeit sehen, beispielsweise Persisch zu lernen. Der Effekt der „gesparten Zeit“, denn „Zeit ist Geld“, ist für Teilnehmerinnen und Teilnehmer (und auch für einige Dozentinnen und Dozenten) immer relevanter und erhöht entsprechend die Bereitschaft, für derart effektive digitale Angebote auch gut zu zahlen.

Monetäre Teilhabedefizite für alle, die kaum Geld, aber viel Zeit haben, sind angesichts enorm gestiegener Wohnkosten in Ballungszentren und angesichts der Kosten für notwendige technische Kommunikationsmittel allenthalben zu beobachten. Die Erwachsenenbildung sieht sich hier ver-

<sup>10</sup> Vgl. Reckwitz, A. (2019). *Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne*. Berlin.

<sup>11</sup> Vgl. u. a. Kreutzer, R. T./Land, K.-H. (2015). *Dematerialisierung. Die Neuverteilung der Welt im Zeitalter des digitalen Darwinismus*. Köln; und Dräger, J./Müller-Eiselt, R. (2015): *Die digitale Bildungsrevolution. Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können*, München.

<sup>12</sup> Vgl. Schöll, 2018, a. a. O., S. 1481 f.



mehrt mit finanziellen Barrieren konfrontiert. Ganz zu schweigen davon, wie man Menschen erreicht, die kaum über Geld *und* Zeit verfügen. Für sie muss der Nutzen einer Bildungsveranstaltung schon übergroß sein, denn sie müssen gleich zwei Zumutungen (die monetären und psychischen Kosten) überwinden, um teilhabefähig zu werden. Viele Berufe im Niedriglohnsektor sind so zeitintensiv und – trotz Lohnanpassungen – so gering bezahlt, dass aufgrund dauernder physischer Überlastung bereits die psychischen, nicht-monetären Kosten für Lern- und Austauschangebote zu hoch sind und die monetären Kosten nicht mal in Frage kommen (Reckwitz spricht in diesem Kontext von einer neuen „Dienstklasse“<sup>13</sup>). Möglicherweise kann zumindest in Hinblick auf monetäre Barrieren eine noch weiter ausdifferenzierte, teilhabegerechtere Ermäßigungs- und Rabattpolitik der Einrichtung (allerdings ohne übergroßen bürokratischen Aufwand) Abhilfe schaffen?

Auf der institutionellen Ebene soll die Preisbildung und daran gekoppelt die Honorierung der Kursleitenden in der Regel gesichert werden über eine Beibehaltung respektive eine Erhöhung des *Eigenfinanzierungsanteils* der Einrichtungen. Doch ist über die jahrzehntelange und neoliberal<sup>14</sup> unumstrittene Erhöhung von Dozentenonoraren und von Teilnahmeentgelten hier kein Ausgleich mehr herzustellen, will man nicht noch mehr Exklusion in der Erwachsenenbildungslandschaft riskieren.<sup>15</sup> Sogar im Gegenteil:

Mit jeder wegen Dozentenonorare kostendeckend kalkulierten Entgelterhöhung wächst die Teilhabelücke im Bildungsbereich weiter.

Dieser Teufelskreis lässt sich nur durch ein deutlich erhöhtes Engagement der Träger und Förderer öffentlicher Weiterbildung durchbrechen. Mehr Teilhabegerechtigkeit – eine wesentliche Säule der Nachhaltigkeitsdebatte – mit einem angesichts des

gesamten Bildungsetats vergleichsweise geringen finanziellen Aufwuchs wäre ein großer gesamtgesellschaftlicher Zugewinn. Ein stärkeres finanzielles Engagement der Träger und Fördergeber ist auch deshalb notwendig, weil auch für viele neue Zielgruppen, vor allem in den Ballungsräumen, der Preis (finanziell, wie zeitlich und psychisch) ein Problem darstellt. Migrantinnen und Migranten etwa, deren Erstbegegnung mit unserer öffentlich verantworteten Weiterbildung ein Integrationskurs war und ist, entwickeln kaum ein Gefühl dafür, was eine „zusätzliche“ Kostendimensionen von Bildung für sie austrägt. Selbst wenn sie, ein gutes Einkommen vorausgesetzt, in der Lage sind, die finanziellen Kosten aufzubringen, bleibt ihre Motivation beziehungsweise ihr absehbarer Nutzen in der Regel so vage, dass sie nicht geneigt sind, sich auf zeitliche und psychische Experimente von Bildungseinrichtungen einzulassen.

Offener denn je ist die Frage, was bildungsinteressierte Menschen sich dematerialisierte Angebote – sprich: Online-Kurse – kosten lassen werden. Erste zufällige Befunde sprechen dafür, dass längst nicht alle Milieus bereit sind, überhaupt nur einen Obolus für Online-Kurse zu entrichten – schließlich, so hörte man während der Pandemie, sei dies ja „kein richtiger Unterricht“. Je mehr das Bildungsangebot für die Interessenten seinen Preis wert ist, je mehr es ihnen einen absehbaren Nutzen verspricht, umso weniger wird unterschieden, ob es analog oder digital vorgehalten wird. Allerdings: Mit ihren Online-Angeboten konkurrieren die Weiterbildungseinrichtungen in einer neuen Bandbreite, denn die Teilnehmenden können hier einfach bundesweit vergleichen.

#### IV. Die Distribution – neue Chancen und Risiken seit der Pandemie

Distribution umfasst in der Regel die Termin- und Standortwahl, die Streuung der Angebotsorte und

<sup>13</sup> Vgl. Reckwitz, 2019, a. a. O..

<sup>14</sup> Vgl. Crouch, C. (2013): Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus, Berlin, 4. Auflage.

<sup>15</sup> Dass Teilhabegerechtigkeit durch vergleichsweise kleine Summen hergestellt werden kann, zeigt ein Blick in die Umsätze der deutschen Volkshochschulen: Alle knapp 1000 VHS erzielen derzeit einen Umsatz von etwas mehr als 1 Mrd. Euro – für ca. 7 bis 8 Millionen Teilnehmende, vgl. <https://www.die-bonn.de/weiterbildung/statistik/vhs-statistik> (Zugriff 22.02.2023) sowie Meisel, K. (2019): Herausforderungen an die öffentliche Erwachsenenbildung und strukturelle Ressourcenprobleme. Hessische Blätter für Volksbildung (4), S. 324–334.

die Kursgröße.<sup>16</sup> Wenn man bedenkt, dass die Weiterbildungsanbieter bereits vor der Pandemie – neben einer damals noch geringeren Anzahl an Onlineangeboten – eine Vielzahl von Seminartypen vorgehalten haben,<sup>17</sup> und wenn man noch in Betracht zieht, dass vermehrt Online-Seminare sowie ein größerer Mix an Selbstlernangeboten und MOOCs (die mit stationären Gruppenlernangeboten teilweise kombiniert werden) hinzukommen, dann wird schon allein die terminliche Bandbreite für Lernangebote schier unübersehbar und die Konkurrenz für die Angebote immer größer.<sup>18</sup> Es zeigt sich auch, dass die klassische „Semesterstruktur“ immer weniger trägt. Die Sommer-, Winter- und Ferienprogramme führen dazu, dass die Einrichtungen heute so gut wie ganzjährig angebotsaktiv sind, um auf diese Weise Zielgruppen an sich zu binden.

Diese Entgrenzung ist aus Marketingsicht eine Chance und ein Risiko zugleich: Einerseits kann man alle Zielgruppen ansprechen, für die der Zeitaufwand und somit die Flexibilität einer Bildungseinrichtung entscheidend ist.<sup>19</sup> Andererseits besteht das Risiko einer unfruchtbaren Konkurrenz von eigenen Präsenz- und Onlinekursen oder von parallelen Vormittags- und Abendkursen – je nach Interessenlage und Einzugsbereich der Einrichtung. Es kann also sein, dass nicht genügend Teilnehmende für einen inhaltsidentischen Vormittags- und Abendkurs in Präsenz zustande kommen und beide Angebote abgesagt werden müssen. Ähnliches kann sich auch im Bereich der Präsenz- und Onlinekurse wiederholen, vor allem dann, wenn die Onlinewerbung – aus welchen Gründen auch immer – weitgehend auf den lokalen und regionalen Raum beschränkt bleibt.

Das generellere Distributionsproblem in Folge der Pandemie ist jedoch die Entgrenzung und zunehmende Dematerialisierung der Angebote.<sup>20</sup> Es fehlen zwar noch verlässliche Zahlen, doch ein Blick auf die Homepages großer Weiterbildungseinrichtungen lässt vermuten, dass sie nach wie vor mit Onlinekursen beispielsweise bei den sogenannten „selteneren Fremdsprachen“ (alle Angebote außer Englisch und den romanischen Sprachen) stark vertreten sind. Die Konsequenzen dieser Tendenz sind mittel- und langfristig bedenkenswert: Aus Teilnehmersicht ermöglichen solche digitalen Angebote in neuem Maße Teilhabe, beispielsweise für junge Familien in der „Rush hour“ des Lebens, für Mobilitätseingeschränkte Menschen jeglichen Alters oder für Menschen, die in ländlichen Regionen wohnen, wo allein die Anreise zum Präsenzangebot in keiner Relation zur Kursdauer steht. Aber aus Anbietersicht kann diese Tendenz zu einer „Kannibalisierung des Angebots“ führen.<sup>21</sup> Das bedeutet, dass einige wenige große Einrichtungen, mit gut platzierten Internetseiten, partiell marktbeherrschend werden und damit das Profil vieler kleinerer Ein-

richtungen dauerhaft beschädigen.<sup>22</sup> Ganz abgesehen von der häufig lokal oder regional definierten USP, dem Alleinstellungsmerkmal einer Weiterbildungseinrichtung<sup>23</sup>, stellt sich immer vehementer die Frage nach der lokalen oder regionalen Identität von Weiterbildungseinrichtungen, nach ihren lokalen Verortungen, die in der Regel die Grundlage für ihre öffentlichen Förderungen sind. Hierzu liegen erste Beobachtungen vor, inwieweit Verbände dagegen steuernd und damit in der Fläche strukturstabilisierend wirken können.<sup>24</sup> Allerdings bleibt offen, was wirklich überzeugende, finanzierbare und vom Kunden akzeptierte ausschließlich regionale und damit absprachegesteuerte Plattformstrategien wären. Mit den durch die Pandemie forcierten Online-Angeboten ist der nicht an eine Institution gebundene Teilnehmende in einer mächtigeren Position denn je. Hier muss die weitere Entwicklung schon allein deshalb kritisch und statistiknah beobachtet werden, weil ein einfaches „Weiterplanen“ nicht hilft, wenn man Besucherinnen und Besucher an virtuelle oder andere Konkurrenz verloren hat.

Auch die Auswirkungen des demographischen Wandels wollen bei künftigen Marketingstrategien berücksichtigt sein.

Eine Flächendeckung der Bildungsangebote anzustreben ist vielleicht in wachsenden

Städten und Agglomerationsräumen geboten, in schrumpfenden Regionen hingegen wird sie schnell zur Gefahr.

Es gilt eben auch die Präferenzen der Nachfragerseite gut im Blick zu behalten: In Städten und Regionen mit vielen gut gebildeten Älteren können vermehrt bezahlte Bildungsangebote für die wachsende Anzahl bildungsinteressierter Seniorinnen und Senioren konzipiert werden. Anders verhält es sich in Städten und Quartieren, in denen ärmere und weniger bildungsaffine Ältere wohnen: Hier sind möglicherweise kleinere Gruppen, kürzere Zeiteinheiten für die Kurse und ein Verzicht auf einen monetären Obolus angezeigt. Außerdem gilt es stets, die Palette der Zeitfenster eingedenk der Verfügbarkeit qualitativ guter Dozentinnen und Dozenten zu überprüfen. Eine Frage, die sich jede Einrichtung für sich stellen muss, lautet also: Stehen künftig noch für alle Zeitfenster qualifizierte Dozentinnen und Dozenten zur Verfügung oder drohen Engpässe – und wenn ja, in welchen Bereichen? In jedem Fall rächen sich Kompromisse bei der Qualität. Marketingtechnisch ist es viel einfacher, temporär mit einer guten und überzeugenden Begründung auf ein Angebot zu verzichten als Kunden zurückzugewinnen, die durch einen qualitativ fragwürdigen Kurs enttäuscht wurden. Auch wenn die Kunden der Erwachsenenbildung immer Mitgestalter des Kursgeschehens sind, sie können Schlechtleistungen von Dozierenden bestenfalls bedingt, aber meist nicht kompensieren.

<sup>16</sup> Vgl. Schöll, 2018, a. a. O., S. 1482f.

<sup>17</sup> Vormittags-, Nachmittags- und Abendkurse in kürzeren und längeren Varianten, Wochenend- und Wochenseminaren, verlängerte Wochenendveranstaltungen, Samstags- und Sonntagseminare, Sandwichangebote (intensiv wöchentlich plus Wochenendangebote), Ferienkurse, Frühaufsteherangebote, Kombiseminare von Selbst- und Gruppenlernen etc.

<sup>18</sup> Vgl. Kerres, M./Buntiens, K. (2020): Erwachsenenbildung in der digitalen Welt. Gestaltungsebenen der digitalen Transformation. Hessische Blätter für Volksbildung, (3), S. 11–22.

<sup>19</sup> Zu den Einzelheiten vgl. u. a. Barz, H./Tippelt, R. (2007): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland (Bd. 1 und 2), Bielefeld.

<sup>20</sup> Vgl. u. a. Dräger/Müller-Eiselt, 2015, a. a. O..

<sup>21</sup> Vgl. Schöll, I. (2021): Entgrenzung, Dematerialisierung und Amazonsisierung. In: weiter bilden, DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, (4), S. 53–56.

<sup>22</sup> Vgl. u. a. Maier, U./Rohs, M. (2020). Volkshochschulen im Krisenmodus oder Corona als Chance? In: weiter bilden, DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 28 (4), 39–41.

<sup>23</sup> USP steht für „Unique Selling Proposition“.

<sup>24</sup> Vgl. u. a. Gnahn, D. (2021): Weiterbildung in der Krise – Krise der Weiterbildung. Hessische Blätter für Volksbildung 71 (2), S. 10–18. Sowie Klemm/Repka, 2021, a. a. O., 58–67, und Kerres/Buntiens, 2020, a. a. O., S. 11–22.



Letztlich müssen die angebotenen Zeitfenster stets in Relation zu den jeweiligen Arbeitsmarktentwicklungen betrachtet werden. So wurden Jahrzehnte lang Deutschkurse tagsüber angeboten, da die Mehrzahl der Interessenten ohnehin nicht direkt in den Arbeitsmarkt vermittelbar war. Doch wird dies auch weiter so bleiben? Werden möglicherweise – wie bereits in einigen Regionen absehbar – vermehrt Menschen mit sprachlichen Grundkenntnissen kommen, die einen berufsbegleitenden Abendkurs suchen? Falls dies so kommt, dann sollte das mittel- und langfristig auch Auswirkungen auf die Marketingstrategie haben und stellt viele Einrichtungen allein raumtechnisch vor ganz neue Herausforderungen.

#### V. Quo vadis Öffentlichkeitsarbeit: heterogene Empfänger und vielgleisige Sendungen

„Kommunikation bedeutet das umfassende Absichern aller internen und externen Kommunikationsprozesse mit dem Ziel der Bildung und Festigung des Kundenkontakts und der ideellen und materiellen Fundierung der Ziele einer Weiterbildungseinrichtung“.<sup>25</sup> Einrichtungskommunikation ist also mehr als Öffentlichkeitsarbeit, aber nur deren Herausforderungen sollen hier kurz reflektiert werden. Öffentlichkeitsarbeit hieß Anfang der neunziger Jahre vielfach: Ein gutes, lesbares Programmheft, breit gestreut und für möglichst viele zugänglich und ein verlässlicher Kontakt zur lokalen Zeitung. Hinzu kamen Flyer, Plakate und Handzettel.<sup>26</sup> Und heute? Für junge und bildungsaffine Zielgruppen ist das Printprodukt häufig obsolet, sie beurteilen die Modernität eines Anbieters sogar maßgeblich nach der Güte und den Tools, die seine Webseite bietet. Ältere Zielgruppen bevorzugen weiter mehrheitlich das Printprodukt, das aus Inklusionsgründen somit nach wie vor vorgehalten wird – wenngleich meist in geringer Auflage. Wie

lange noch können die Einrichtungen sich beides in verlässlicher Qualität leisten?

Seit geraumer Zeit gibt es Tools zur hausinternen und kostengünstigen Herstellung von Programmheften, allerdings muss jede Einrichtung mit Blick auf ihr Klientel entscheiden, ob eine graphisch weniger aufwändige Herstellung des Programmheftes von ihrer Kundschaft akzeptiert wird. Die Marketingforschung zeigt, dass dies unter den jeweils angesprochenen Milieus erheblich variiert.<sup>27</sup> Ähnliches gilt für die marketingstrategisch oft für zentral gehaltene Frage nach der Nutzung von Social Media: Hier sieht man sich nicht nur mit übergreifenden berufsethischen Bedenken konfrontiert (zum Beispiel der personalisierten Werbung oder des Tracking), sondern auch finanzielle Investitionen (wie ein zielgruppengerechter Influencereinsatz) oder generationenspezifische sowie datenschutzrechtliche Aspekte gilt es zu beachten.<sup>28</sup>

Aus Teilnehmendensicht muss jede Weiterbildungseinrichtung heute breit aufgestellt sein: Ein zunehmend besser identifizierbarer Teil der Teilnehmenden liest (noch) die Ankündigung in der örtlichen Presse, ein anderer Teil wird über Social Media aufmerksam, deutlich weniger über Plakataushänge, viele Teilnehmenden reagieren auf zielgruppenspezifisches Marketing (wie Erinnerungsmails, Mailverteiler, elektronischer Flyerversand), einige Teilnehmende über gut konzipierte „Dash Boards“ oder „Citylight-Kampagnen“ – diese Mehrkanaligkeit bleibt für die Erwachsenenbildungseinrichtungen *die* entscheidende kommunikative Herausforderung.

Wie bei anderen Dienstleistungen auch entscheiden sich immer mehr Interessenten kurzfristig zur Teilnahme, wodurch aber strukturelle Hindernisse (wie eine schlechte Webseite oder eingeschränkte Öffnungszeiten mit aufwändigen Anmeldesystemen) ein immer gravierenderes Problem darstellen. Die Kundschaft ist aus anderen Konsumbereichen immer mehr eine „Rund-um-die-Uhr-

<sup>25</sup> Schöll, 2018, a. a. O., S. 1464 f.

<sup>26</sup> Vgl. u. a. Schöll, I. (1994): Die VHS im Blickwinkel des Marketing. In: Meisel, K.: Marketing für die Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 59–146.

<sup>27</sup> Vgl. Barz/Tippelt, 2007, a. a. O..

<sup>28</sup> Vgl. Schöll, 2018, a. a. O., S. 1485 f.

Erreichbarkeit“ gewohnt und erwartet das dann auch von Weiterbildungsanbietern. Wer einmal aktuell das Anmeldeverhalten von Teilnehmenden über Internetportale verfolgt hat, weiß:

Der „Nine-to-five-Kundenverkehr“ ist längst vorbei, man „shopped“ Weiterbildung auch nachts, wenn man sich für einen Kurs interessiert.

Eine längerfristige und aufwändige Kommunikationsherausforderung stellt die Beobachtung und Analyse der milieu- und altersgebundenen Nutzung von Social-Media-Kanälen dar. „Facebook“ ist bei Jüngeren schon länger „out“, „Twitter“ muss sich aktuell stark mit der Kritik der Nutzerinnen und Nutzer auseinandersetzen, „Instagram“ verlangt „eye catcher“ beim Fotomaterial, „TikTok“ erreicht nur eingeschränkte Zielgruppen, „Mastodon“ will sich noch etablieren, nicht jeder mag noch „WhatsApp“, aber längst nicht alle sind auf „Signal“, und womöglich werden „LinkedIn“ und „Xing“ zum Recruiting benötigt – kurzum: Allein die Beobachtung des Marktes der verschiedenen, immer stärker alters- und milieusegmentierten Zielgruppen würde eine Stelle rechtfertigen, doch die meisten Weiterbildungseinrichtungen haben dafür kein Budget. Die weitläufigen Debatten um „Social Media und Datenschutz“, um die „Verweildauer“ von jüngeren und älteren Kohorten auf den Plattformen oder um Öffentlichkeitsarbeitskonzepte, die auch jenseits des eigentlichen Bildungsprodukts greifen, sind für viele Einrichtungen schwer nachzuvollziehen. Große Museen zeigen, wie man viel digitalen „traffic“ mit vielen „Likes“ erzeugen kann, doch liegt das hier vielleicht am „monostrukturellen Angebot“, an der Fokussierung auf *ein* Produkt (=Ausstellung)? Es steht zu vermuten, dass es für thematisch breiter aufgestellte Einrichtungen, wie die der Weiterbildung, weit schwieriger ist, erfolgreiche Social-Media-Auftritte zu organisieren.

Auch das Vermarkten von Ankündigungen und Inhalten über Media-Kanäle wie „You tube“ will gut bedacht sein: Eine professionell gestreamte Veranstaltung ist aufwändig. Manchmal trägt sie dazu bei, dass ein sowieso überschaubares Publikum sich dann noch in ein Präsenz- und Online-Publikum spaltet. Zudem muss auch der ins Netz gestellte Mitschnitt erst einmal entdeckt werden. Dabei geht es noch gar nicht um die Qualität, sondern um ein seit der Pandemie stark angewachsenes Angebotsspektrum, das – sofern es nicht sehr exponiert beworben werden kann – weiterhin auf eine Nachfrage stoßen muss. Etablierte Einrichtungen können auf ein Stammpublikum zurückgreifen und vielleicht den einen oder anderen bei Vortragsveranstaltungen durch Streaming hinzugewinnen. Aber wer findet schon den Mitschnitt der Veranstaltung?

Schon jetzt stellt sich angesichts solchen Verfahrens die Ressourcenfrage, und sie wird sich verschärfen, wenn man nach der Euphorie bemerkt und berechnet, wie personalaufwändig der Erhalt und die Entwicklung dieser Doppelstrukturen ist.

Zusammenfassend bleibt festzustellen: Im Zuge eines sich gegenwärtig vollziehenden Umbruchs der Erwachsenenbildungslandschaft<sup>29</sup> wirken auch bislang erfolgreiche Marketingstrategien einseitig, fragwürdig oder überholt. Alle Einrichtungen, ob mehr urban und vielfältig oder mehr ländlich und in der Fläche, werden in den nächsten Jahren ihr Verhältnis von Präsenz- und Digitalangeboten analysieren müssen. Sie werden im Sinne eines holistischen, das heißt der Einheit von allgemeinen und beruflichen Angeboten annehmenden Bildungsverständnisses auch zunehmend komplexere Produkte entwickeln müssen. Auf die rasant wachsende digitale Plattformkonkurrenz wurde verwiesen.

Die fortschreitende Spaltung der Gesellschaft spiegelt sich in der Preisgestaltung der Einrichtungen: Während Wohlhabende von vergleichsweise günstigen Angeboten profitieren, zeigt nicht nur der Niedriglohnsektor, sondern zeigen auch die Weiterbildungsbarrieren für die untere und mittlere Mittelschicht, in welchem Maße Exklusion droht.<sup>30</sup> Es wird zu schnell vergessen, dass der Niedriglohnsektor erst einige Jahrzehnte alt ist, aber Folgen zeitigt, die einfach nicht zum Werteverständnis einer gemeinwohlorientierten Gesellschaft gehören. So gibt es auch auf der Distributionsebene neue Gewinner und Verlierer: Bildungsaffine und in der Regel materiell besser gestellte Zielgruppen profitieren wesentlich mehr von zeiter sparenden digitalen Angeboten. Für viele andere aber sind sie aus diversen Gründen problematisch und verschlossen. Dass die Weiterbildung in der modernen Mediengesellschaft nicht ohne eine mehrkanalige und zielgruppendifferenzierte Kommunikationspolitik arbeiten kann, ist ersichtlich. Allein: Wie kann sie dauerhaft und professionell finanziert und in ihrer aufwändigen Mehrkanaligkeit gerechtfertigt werden, wenn ihre Ergebnisse, ihre Outcomes, kaum oder gar nicht messbar sind?

Überdies sind die großen gesellschaftlichen Transformationsthemen nicht zu vergessen: Stichwort „Digitalisierung“: Investitionen in digitale pädagogische Produkte und in die organisationsbezogene Weiterentwicklung kundenfreundlicher digitaler Tools sind unumgänglich. Zum Stichwort „Nachhaltigkeit“: Die Weiterbildung ist dem planetaren Ansatz verpflichtet.<sup>31</sup> Und zu den Stichworten „Migration“ und „demographischer Wandel“: Was nutzen die besten Angebote und Formate, wenn es an Menschen mangelt, die dies engagiert und professionell vermitteln beziehungsweise viele Menschen keine Zugänge dazu sehen?!

<sup>29</sup> Vgl. u. a. Gnahs, 2021, a. a. O., S. 10–18.

<sup>30</sup> Bereits vor zwanzig Jahren erschienen und noch immer lesenswert dazu: Tippelt, R./Weiland, M./Panyr, S./Barz, H. (2003): Weiterbildung, Lebensstil und soziale Lage in einer Metropole. Studie zu Weiterbildungsverhalten und -interessen der Münchner Bevölkerung. Bielefeld.

<sup>31</sup> Das heißt: „Handle und wirtschaft so, dass möglichst viele teilhaben, innerhalb der planetaren Grenzen.“

### » **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](mailto: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](http://www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung)

DEAE WAXMANN