

Marketingstrategien von Volkshochschulen  
in Zeiten des demografischen Wandels

# KOMMUNALE ANTWORTEN AUF KOMMUNALE HERAUSFORDERUNGEN

**Steffi Rohling**

Die Kommunen in Deutschland stehen angesichts der demografischen Entwicklung vor neuen Herausforderungen. Diese werden auch die kommunalen Weiterbildungsstrukturen betreffen. Deswegen müssen Weiterbildungszielgruppen und -angebote und damit auch das Weiterbildungsmarketing neu durchdacht werden. Dabei stellt sich die Frage, welche Antworten Weiterbildungsorganisationen – und hier speziell Volkshochschulen – den Kommunen auf die Bewältigung der demografischen Entwicklung liefern und wie sie diese kommunizieren bzw. vermarkten.

Weiterbildung soll die vermeintlich negativen Folgen des demografischen Wandels mildern bzw. ihnen entgegenwirken. Ziel sollen u.a. gut aus- und weitergebildete Arbeitnehmer/innen sein. Weiterbildung wird in diesem Zusammenhang häufig reduziert auf die Vermittlung von Anpassungsqualifikationen für den Beruf. Dabei ist Weiterbildung weit mehr. »Sie dient dem ganzen Menschen, seinen persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Bedürfnissen« (stellvertretend für andere Länder: Weiterbildungsgesetz Rheinland-Pfalz, § 1). Dazu gehört neben der Vermittlung von beruflichen Qualifikationen vor allem auch, Menschen durch Weiterbildungsprozesse zu eigenverantwortlichem und selbstbestimmtem Handeln im privaten und öffentlichen Leben zu befähigen. Dieser ganzheitliche Bildungsansatz sollte bei der Diskussion um Weiterbildung und ihre Rolle beim demografischen Wandel auf keinen Fall unbeachtet bleiben. Dies gilt auch für die Konzeption von erforderlichen Marketingstrategien. Die prognostizierte »Überalterung« bei gleichzeitiger Schrumpfung unserer

Gesellschaft wird seitens der Politik und ihrer Entscheidungsträger oftmals mit Sorge beschrieben, teils aber auch als Chance oder Herausforderung gesehen. Wie wird dieses Thema innerhalb der Weiterbildung diskutiert? Ist der demografische Wandel für die Weiterbildung Chance oder Risiko? Haben die Akteure der Weiterbildung Konzepte, mit denen sie den Folgen der demografischen Entwicklung begegnen?

Wenn es um die Bedeutung des demografischen Wandels geht, werden in der gegenwärtigen Diskussion immer wieder folgende Bevölkerungsgruppen beschrieben:

- ältere und alte Menschen,
- Menschen mit Migrationshintergrund,
- Frauen,
- An- und Ungelernte,
- Menschen mit hohem Ausbildungsniveau.

Warum stehen diese Gruppen im Vordergrund, und was soll Weiterbildung im Rahmen des demografischen Wandels bei und mit ihnen bewegen? Die

prozentuale Zunahme älterer und alter Menschen an unserer Gesamtbevölkerung wird Anbieter von Weiterbildung dazu bewegen, sich gezielter mit dieser Zielgruppe und ihren Bildungsbedarfen auseinanderzusetzen. Dabei geht es nicht nur um verstärkte Qualifizierungen älterer Fachkräfte, sondern ebenso um die Erhöhung der Bildungsbeteiligung in der nachberuflichen Lebensphase und um Weiterbildungsangebote im vierten Lebensalter. Voraussetzung dafür ist eine Korrektur der Einstellungen gegenüber Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Alter. Das Konzept des lebenslangen Lernens gewinnt damit einmal mehr an Bedeutung und damit auch die Weiterbildungsorganisationen, die Angebote für diese Zielgruppe machen.

Bei steigendem Arbeitskräftemangel werden Betriebe und Institutionen mehr denn je auf gut ausgebildete Kräfte angewiesen sein. Diese Tatsache wird zur Folge haben, dass die Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund und auch die der Frauen verstärkt genutzt werden. Weiterbildungsanbieter sind hier gefragt, Übergangsphasen durch Bildungsangebote zu gestalten, beispielsweise beim Übergang von der Familienphase zurück in den Beruf. Das Gleiche gilt für Menschen, die häufig als An- und Ungelehrte bezeichnet werden. Auch hier wird es wichtig sein, dass der Weiterbildungssektor für diese Menschen Qualifizierungskonzepte vermehrt anbietet. Im Zuge des Fachkräftemangels wird gleichzeitig ein Wettbewerb um die Menschen mit hohem Ausbildungsniveau stattfinden.

Mit den Auswirkungen des demografischen Wandels werden sich vor allem die Kommunen auseinandersetzen müssen, da hier die Folgen sehr konkret sicht- und spürbar werden. Um dem Phänomen des Miss-Match (unbesetzte Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit) entgegenzuwirken, muss bereits jetzt eine passgenaue Personalentwicklung in den Betrieben und Institutionen stattfinden. Denn für

sie wird es immer wichtiger, genau über das aus- und weitergebildete Personal zu verfügen, das gerade gebraucht wird.

Wenn man sich vergegenwärtigt, welche Aufgaben und Bevölkerungsgruppen im Rahmen des demografischen Wandels zum Thema Weiterbildung definiert wurden, dann wird deutlich, dass es mit den Volkshochschulen einen kommunalen Akteur gibt, der schon jetzt die relevanten Gruppen erreicht und mit seiner Themenpalette geeignete Angebote vorhält. Volkshochschulen geben daher Antworten auf die demografischen Herausforderungen der Kommunen.

Volkshochschulen sprechen mit ihren Angeboten die Zielgruppe ältere und alte Menschen an. 34,1 Prozent der Kursbelegungen an Volkshochschulen gehen auf das Konto der Generation 50+ (vgl. DIE 2008, S. 45). Darüber hinaus konzipieren viele Volkshochschulen zusätzlich zu ihrem üblichen Programm ein Angebot, das sich ausdrücklich an ältere und alte Menschen richtet und explizit die Interessen und Bedarfe dieser Zielgruppe in den verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen aufgreift und umsetzt.

Das Thema Integration ist eines, das für Volkshochschulen bereits seit geraumer Zeit eine zentrale bildungspolitische Aufgabe darstellt. Volkshochschulen sind in Fragen der Integration bereits die Einrichtungen, die zentrale Dienstleistungen für die Kommunen übernommen haben. Nicht nur bei der Umsetzung der Kurse im Rahmen des Zuwanderungsgesetzes sind Volkshochschulen mit ihrer Anerkennung durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) wichtige Partner für die Kommunen geworden. Sie bieten darüber hinaus ein weites Spektrum an Kursen im Bereich »Deutsch als Zweitsprache (DaZ)«. Zudem sind Volkshochschulen durch das erworbene Vertrauen bei Menschen mit Migrationshintergrund zu einer wichtigen Anlaufstelle in allen Fragen der Weiterbildung geworden. Ebenso werden zunehmend Integrationsaufgaben von

Volkshochschulen übernommen, die auch unter kommunale Dienstleistung subsumiert werden können. Dazu zählen zum Beispiel die Qualifizierung von Sprachförderkräften in Kindertagesstätten und Ganztagschulen oder auch die Übernahme der Sprachförderung in Kindertagesstätten selbst.

### Volkshochschulen als Partner der Kommunen

Bei der Wiedereingliederung von Frauen in den Beruf spielen Volkshochschulen durch ihre maßgeschneiderten Qualifizierungsmaßnahmen ebenfalls eine bedeutende Rolle. Die Konzeptionen und Zeitstrukturen von beruflichen Bildungsmaßnahmen an Volkshochschulen sind häufig explizit auf die unterschiedlichen Lebenswelten von Frauen zugeschnitten. Insgesamt gehen zirka zwei Drittel aller Volkshochschul-Teilnahmen auf das Konto von Frauen. Für Menschen, die der sogenannten Gruppe der An- und Ungelernnten und auch der Bildungsfernen angehören, sind Volkshochschulen ebenfalls bedeutende Partner, die dabei helfen, die eigene soziale Situation zum Positiven zu verändern. Zu den Weiterbildungsangeboten für diese Menschen zählen die flächendeckenden Alphabettierungskurse, Kurse zum Nachholen von Schulabschlüssen – hier insbesondere des Hauptschulabschlusses – und jede Form der niedrigschwelligen beruflichen Qualifizierungen.

Für Menschen mit hohem Ausbildungsniveau bieten Volkshochschulen ebenfalls einiges an. Im Bereich Sprachen bestehen auch auf höheren Stufen des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens (GERR) vielfältige Möglichkeiten eines Zertifikaterwerbs. Volkshochschulen bieten maßgeschneiderte Firmenkurse an. Und sie sind auch gefragt, wenn es um Philosophie-Kurse und dergleichen geht.

Zudem sind Volkshochschulen Begegnungs- und Lernstätten und tragen damit zum sozialen Miteinander in der Kommune bei. Weiterbildung ist eine

der Antworten auf soziale Fragen und ist Teil einer präventiven Strategie. Wer einen Hauptschulabschluss nachholt oder Lesen und Schreiben lernt, ist vielleicht eher motiviert, sich gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen als ohne diese Bildungschance. Volkshochschulen tragen deswegen ganz entscheidend zu Chancengleichheit in den einzelnen Kommunen bei. Mit dieser Angebotspalette, ihrem gesellschaftlichen Auftrag und dem guten Kontakt zu den genannten Zielgruppen sind Volkshochschulen als kommunale Dienstleister zentrale Partner der Kommunen bei allen Herausforderungen durch den demografischen Wandel. Es stellt sich jedoch die Frage, ob das auch vor Ort so wahrgenommen wird.

Laut einer Studie von Sarcinelli und Stopper, die im Auftrag der rheinland-pfälzischen Staatskanzlei im Jahr 2004 durchgeführt wurde, spielen die Bereiche Kultur und Weiterbildung bei den meisten regionalen und kommunalen Entscheidungsträgern unter dem Stichwort demografischer Wandel eine eher untergeordnete Rolle. Diese Einrichtungen seien zwar relevante »weiche« Standortfaktoren, sie gerieten aber bei schlechter kommunaler Finanzlage schnell unter Druck. Die identitätsstiftenden und bindenden Wirkungen, die von Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen in den Kommunen ausgingen, dürften allerdings nicht unterschätzt werden. Die gleichen Entscheidungsträger sehen die Schließung von Einrichtungen im Bereich der Kultur und der Weiterbildung als problematisch an, da derlei Entscheidungen nur schwer rückgängig zu machen seien. Die Studie gibt Anlass, darüber nachzudenken, ob Weiterbildungseinrichtungen – und hier insbesondere Volkshochschulen – kommunal so gut verankert sind, dass sie Sparwängen und Schließungen von Einrichtungen problemlos standhalten. So gesehen ist es fatal, wenn für das leitende und planende Personal das eigene Leistungsspektrum und der gesellschaftliche Auftrag von Volkshochschulen so selbstverständlich zu

sein scheinen, dass man dies nicht nach außen kommunizieren müsste. Es gilt vielmehr, die eigenen Stärken immer wieder zu beschreiben und in die eigene Marketingstrategie zu integrieren. Der Nutzen der eigenen Institution sollte immer wieder gegenüber Geldgebern und politisch Verantwortlichen deutlich gemacht werden. Sich seinen Platz in der Kommune zu sichern und seine Leistungen für die Kommune unverzichtbar zu machen, muss ein wesentliches Ziel der eigenen Marketingstrategie sein. Volkshochschulen bilden in der Bundesrepublik ein flächendeckendes Netz. Dieses bietet hervorragende Voraussetzungen, sich nicht nur in der einzelnen Kommune vor Ort als Partner in allen Fragen der Weiterbildung zu präsentieren bzw. zu vermarkten, sondern verweist parallel auf eine verlässliche und flächendeckende Struktur bundesweit. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, neue Teilnehmende zu gewinnen, sondern vielmehr darum, sich weiterbildungspolitisch zu verankern. Es gibt eine Vielzahl an Qualifizierungsaufgaben in jeder Kommune. Wünschenswert wäre deshalb, dass Volkshochschulen ihre Position in allen Weiterbildungsfragen durch gezieltes innerkommunales Marketing festigen.

Die bereits breit rezipierten Bände von Tippelt und Barz zum Thema Weiterbildung und Marketing (Barz/Tippelt 2004; Tippelt u.a. 2008) liefern Analysen zu den unterschiedlichen Gruppen der Sinusmilieus und deren Weiterbildungsmotivation. Sie können gute Unterstützung leisten, um die eigene Organisation hinsichtlich des Angebotes für die genannten Zielgruppen zu analysieren. Diese Analyse kann als Basis für ein zielgruppenorientiertes Marketing dienen, d.h. für eine differenzierte Ansprache, wie sie im Rahmen des demografischen Wandels mehr denn je gefragt sein wird. Das oben erwähnte Programmheft speziell für ältere und alte Menschen ist ein Beispiel dafür. Ein weiteres ist das Konzept »Junge vhs«, das für ein zielgruppenbewusstes Marketing steht. Mit der

expliziten Ansprache junger Menschen wird gleichzeitig ein Beitrag für den Teilnehmenden-Nachwuchs an Volkshochschulen geleistet.

### Marketinginstrumente und -möglichkeiten von Volkshochschulen

Das von Tippelt und anderen (2008) beschriebene Werkzeug Produktklinik bietet die Möglichkeit, eigene Broschüren, Räumlichkeiten oder Serviceleistungen immer wieder einer kritischen Prüfung zu unterziehen und sie den Zielgruppen anzupassen, die gewonnen werden sollen. Überhaupt muss das Thema Marketing als wichtiges Querschnittsthema in der Gesamtorganisation einen zentralen Stellenwert einnehmen. Die Präsentation der Volkshochschule als kommunaler Dienstleister und damit als moderne Weiterbildungseinrichtung ist eine gemeinsame Aufgabe aller Akteure im Volkshochschulbereich. Insbesondere Personen, die schon lange keine Volkshochschule mehr besucht haben – sei es als Teilnehmer/innen oder als politisch Verantwortliche/r – haben oft ein Bild von Volkshochschule, das in vielen Fällen nicht mehr der Realität entspricht.

Bundesweite Aktionen wie beispielsweise »Altersvorsorge macht Schule« ([www.altersvorsorge-macht-schule.de](http://www.altersvorsorge-macht-schule.de)), die die Volkshochschulen in Kooperation mit der Bundesregierung, der deutschen Rentenversicherung und weiteren Partnern durchführen, fördern das Image des verlässlichen und neutralen Weiterbildungspartners, der für Bund oder Land aktiv werden kann. Auch hier agiert die Volkshochschule als Dienstleister, der flächendeckend in der Lage ist, ein bestimmtes Weiterbildungsbild zeitnah und unbürokratisch umzusetzen. Es ist die Aufgabe von Volkshochschule, durch gezieltes Marketing das Bild einer modernen Organisation zu vermitteln. Kontinuierliche Lobbyarbeit und der kritische Blick von außen spielen dabei eine bedeutende Rolle.

### Literatur

Barz, H./Tippelt, R. (Hrsg.) (2004): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. 2 Bde. Bielefeld

DIE (2008): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2008. Bielefeld

Tippelt, R. u.a. (2008): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland, Bd. 3: Milieumar-keting implementieren. Bielefeld

Sarcinelli, U./Stopper, J. (2004): Folgen des demografischen Wandels aus Sicht kommunaler und regionaler Entscheidungsträger. Ergebnisbericht der Regionalstudie Landau. Landau (Universität Koblenz-Landau)

### Abstract

Volkshochschulen haben aufgrund ihres Angebots und ihrer Zielgruppen sehr gute Voraussetzungen, den demografischen Wandel vor Ort zu gestalten. Damit erfüllen sie eine gesellschaftlich notwendige Funktion und stärken zugleich auch ihre eigene Position. Zielgruppengerechtes Marketing spielt dabei die zentrale Rolle, um sich als kommunaler Dienstleister zu präsentieren. Dabei müssen Zielgruppen und Themen möglicherweise neu reflektiert und der Öffentlichkeit auf adäquate Art und Weise vorgestellt werden. Der demografische Wandel kann als Anlass dienen, die eigenen Stärken noch einmal neu zu präsentieren.



Steffi Rohling ist Direktorin des Verbands der Volkshochschulen von Rheinland-Pfalz e.V. und Mitglied der DIE-Redaktion.

Kontakt: Rohling@vhs-rlp.de