

# weiter bilden

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung

In dem Beitrag geht es um die Teilnehmendengewinnung, welche eine Kernaufgabe der Erwachsenen- und Weiterbildungspraxis ist. Doch wer ist für die Gewinnung von Teilnehmenden verantwortlich? Die Autorinnen haben in einem systematic review Forschungsstand und Diskussionslinien herausgearbeitet und zeigen Forschungsdesiderate bei diesem wichtigen Thema auf.

**Schlagworte:** Weiterbildung; Teilnehmer; Zielgruppe; Bildungsinteresse; Weiterbildungsangebot; Bildungsverwaltung; Weiterbildungseinrichtung

**Zitiervorschlag:** Mania, E.; Ernst, S. J. & Wagner, F. (2024). Bildungsmanagement, Angebotsentwicklung oder Zielgruppenarbeit?. *weiter bilden*, 31(3), 53-56. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/WBDIE2403W19>

**Politische Bildung in unübersichtlichen Zeiten**  
Neue Wege und Formate zur Demokratiestärkung in der Arbeitswelt

»Die Erosion des Politischen in der Mitte«  
Linus Westheuer im Gespräch

**Demokratie als Kompetenz**  
Kompetenzrahmen aus Sicht der politischen Bildung

AUSGABE 3 — 2024

E-Journal Einzelbeitrag  
von: Ewelina Mania, Sarah Jasmine Ernst, Farina Wagner

## Bildungsmanagement, Angebotsentwicklung oder Zielgruppenarbeit?

Gewinnung von Teilnehmenden als Herausforderung der Weiterbildungspraxis

aus: Bilden für die Demokratie (WBDIE2403W)

Erscheinungsjahr: 2024

Seiten: 53 - 56

DOI: 10.3278/WBDIE2403W019

Gewinnung von Teilnehmenden als Herausforderung der Weiterbildungspraxis

# Bildungsmanagement, Angebotsentwicklung oder Zielgruppenarbeit?

EWELINA MANIA · SARAH JASMINE ERNST · FARINA WAGNER

Teilnehmendengewinnung ist eine Kernaufgabe der Erwachsenen- und Weiterbildungspraxis. Doch wer ist für die Gewinnung von Teilnehmenden verantwortlich? Die Autorinnen haben in einem *systematic review* Forschungsstand und Diskussionslinien herausgearbeitet und zeigen Forschungsdesiderate bei diesem wichtigen Thema auf.

Die Bedeutung des Themas Teilnehmendengewinnung wird aufgrund der selektiven Beteiligung verschiedener Gruppen an Weiterbildung im Kontext der Diskurse um Bildungsbe nachteiligung, Chancengleichheit, Inklusion und Bildungs gerechtigkeit immer wieder diskutiert. So haben vor allem öffentlich geförderte Weiterbildungsanbieter, wie die Volks hochschulen, den Auftrag, »Bildung für alle« anzubieten und auch so genannte »bildungsferne Gruppen« zu erreichen. Da diese Gruppen durch klassische, schriftsprachfokussierte Teilnehmendenwerbung kaum gewonnen werden (können), bedarf es passender Ansprachestrategien, die die Besonderheiten der jeweiligen Zielgruppe berücksichtigen. In diesem Zusammenhang werden verstärkt sozialraumorientierte und aufsuchende Ansätze diskutiert (Bremer et al., 2015; Mania, 2021). Zudem tragen die Entwicklungen der letzten Jahre, wie Ausdifferenzierung des Weiterbildungsmarkts, Wettbewerbs druck, Digitalisierung etc., dazu bei, dass die Herausforde rung, neue oder veränderte Zielgruppen zu erreichen und anzusprechen, an Relevanz gewinnt.

Im Rahmen des Beitrags wird ein Überblick über den For schungs- und Diskussionsstands zum Thema Teilnehmenden-

gewinnung in der Erwachsenenbildung gegeben. Wie wird über das Thema in der Erwachsenenbildung gesprochen? Welche Schwerpunkte werden im wissenschaftlichen Diskurs fokussiert? Wer ist für die Teilnehmendengewinnung in der Praxis verantwortlich? Welche Strategien und Konzepte zur Ansprache existieren im Weiterbildungsbereich, und wie kön nen diese von der Bildungspraxis umgesetzt werden?

## Begrifflichkeiten und Herausforderung bei der Erfassung des Forschungsstands

Innerhalb des Weiterbildungsdiskurses gibt es für das The menfeld Teilnehmendengewinnung keine etablierte Katego rie bzw. keinen einheitlichen Terminus, sodass verschiedene Begriffe wie Teilnehmendengewinnung, Angebotskommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Zielgruppenerreichung, Bildungs marketing, Werbung oder zuletzt Ansprachestrategien ver wendet werden. Im Rahmen eines *systematic review*, d. h. einer systematischen Literaturrecherche, haben Mania, Ernst und Wagner (2022) eine Bestandsaufnahme und Systematisierung

des bisherigen Diskussions- und Forschungsstands für das Themenfeld Teilnehmendengewinnung erarbeitet. Ein *systematic review* bietet das methodische Repertoire, um »vorliegende Studien eines Forschungsgebietes systematisch zusammenzufassen« und somit »den aktuellen Forschungsstand zu einer bestimmten Thematik anhand vorliegender Literatur aufzuarbeiten und zu verdichten« (Döring & Bortz, 2016, S. 895).

Für die Literaturrecherche wurde die Datenbank Fachinformations-System Bildung (FIS Bildung; Fachportal Pädagogik) genutzt. Den Ausgangspunkt des Reviews stellte die bereits erwähnte Begriffsvielfalt im Hinblick auf die Aufgabe Teilnehmendengewinnung dar. So bestand die Herausforderung bei der Recherche darin, passende Suchbegriffe zu wählen, um die Vielfalt des Diskussions- und Forschungsfeldes zu diesem Themenbereich angemessen zu berücksichtigen. Die systematische Recherche wurde schließlich anhand von 18 Suchbegriffen durchgeführt und umfasste insgesamt 3.395 Literaturangaben (→ Tab. 1).

**TAB. 1:** Suchbegriffe des Literaturreviews

Suchbegriffe Orientierungsrecherche	Treffer FIS	Suchbegriffe entlang der Systematik des Forschungsmemorandums	Treffer FIS
Ansprachestrategien	0	Bedarfsermittlung	230
Teilnehmendengewinnung	2	Angebotsentwicklung	219
Teilnehmergewinnung	27	Angebotsplanung	142
Zielgruppengewinnung	1	Programmplanung (statt Bildungsplanung)	131
Zielgruppenorientierung	133	Bildungsmanagement	280
Ansprechen	8	Marketing	344
Ansprache	325	Zugang	256
Aufsuch*	293	Teilnehmerorientierung	394
Gewinn*	311		
Erreich*	299		
<b>Summe</b>	<b>1.399</b>		<b>1.996</b>
<b>Treffer insgesamt</b>			<b>3.395</b>

Quelle: Mania et al., 2021, S. 175

## Diskussionstand und thematische Stränge

Insgesamt lässt sich die untersuchte Literatur in drei thematische Stränge kategorisieren (Mania et al., 2022), die im Folgenden näher erläutert werden:

- Teilnehmendengewinnung als Aufgabe des Bildungsmanagements bzw. des Bildungsmarketings,
- Teilnehmendengewinnung als eine der Aufgaben von Programmplanenden im Rahmen von Programm- und Angebotsentwicklung,
- Teilnehmendengewinnung als Zielgruppenarbeit.

## Bildungsmanagement und Bildungsmarketing

Im Themenbereich Bildungsmanagement finden sich vor allem einführende oder überblickshafte Arbeiten zum Begriffs- und Handlungsfeld des Bildungsmanagements. Exemplarisch sei hier die Charakterisierung des Spannungsverhältnisses zwischen Pädagogik und Management (Meisel & Sgodda, 2018) zu nennen. Weiterhin werden konkrete Strategien wie Vernetzung und Kooperation thematisiert.

Das Bildungsmarketing bzw. das Weiterbildungsmarketing stellt nach Meisel (2001) einen von fünf Managementaufgabenbereichen dar. Der Begriff Bildungsmarketing »evoziert sowohl die Vorstellung von Gewinn-, ja Profitmaximierung als auch das Ideal von Innovation und Professionalität in der Praxis der EB« (Möller, 2011, S. 13). In der Diskussion um Marketing in der Weiterbildung werden vier Aktionsinstrumente unterschieden: Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation (Decker, 2000; Schöll, 2018). Innerhalb des Bildungsmarketingdiskurses zeigen sich folgende Themenschwerpunkte: Bedarfsanalysen, Werbung, Preisgestaltung und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Bereiche können als konkrete Ansprachestrategien betrachtet werden bzw. bereiten diese unter Marketinggesichtspunkten vor. Als expliziter Forschungsschwerpunkt zeigt sich das Milieumarketing<sup>1</sup>. Dabei werden soziale Milieus als Analyseeinheit entlang der Verortung von sozialer Lage und wertebezogenen Grundorientierungen begriffen. Dieser Schwerpunkt lässt sich jedoch auch bildungspraktisch einordnen, denn es wird u. a. nach Möglichkeiten des Zielgruppenmarketings (Reich-Claassen & Tippelt, 2010) gefragt.

## Programmplanung und Angebotsentwicklung

Teilnehmendengewinnung wird zweitens als eine der Aufgaben von Programmplanenden im Rahmen von Programm- und Angebotsentwicklung in der Weiterbildung gesehen. Hier werden die Anforderungen an das pädagogische Handeln vor dem Hintergrund der unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen und der Vermittlung und Ausbalancierung unterschiedlicher Interessen und Perspektiven herausgestellt. Auch hier finden sich einführende Arbeiten, die auf Begriffsklärungen und Beschreibungen des Handlungsfelds der Programmplanenden in der Weiterbildung abzielen (Fleige et al., 2018). Darunter lassen sich Modelle des Programmplanungshandelns verorten, z. B. das Modell der Wissensinseln von Gieseke (2003), in welchem die Ansprache und Gewinnung von Teilnehmenden als Wissensinsel »Zielgruppengewinnung«

<sup>1</sup> Milieumarketing ist eine klassische Aufgabe des Bildungsmanagements. Nicht selten wird Milieumarketing aber auch als Teil der Angebotsentwicklung gesehen und könnte somit auch dem folgenden Abschnitt zugeschlagen werden; in der Praxis sind diese Stränge nicht trennscharf.

expliziert wird. Ausgehend von einer organisationstheoretischen Perspektive wird die Entwicklung von Ansprachestrategien im Kontext von Planungskulturen (Dollhausen, 2008) betrachtet.

Die Ansprache und Gewinnung von Teilnehmenden als Kernaufgabe von Programmplanenden wird oft inhaltspezifisch ausgearbeitet und konkretisiert. So gibt es beispielsweise für den Bereich der finanziellen Grundbildung spezifische Handlungsempfehlungen und Ansprachestrategien (Mania & Tröster, 2015). Dabei wird insbesondere auf »mündliche Kommunikationskanäle und persönliche, direkte Ansprache«, die »Ansprache der Betroffenen über Dritte« und die Entwicklung entsprechender Qualifizierungs- und Sensibilisierungsangebote sowie auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen Erwachsenen- und Weiterbildung und Sozialer Arbeit verwiesen (ebd., S. 83).

### Zielgruppenarbeit

Als dritter Schwerpunkt lässt sich die Zielgruppenarbeit benennen, die vor allem auf pädagogische Prinzipien wie Teilnehmendenorientierung, Lebensweltorientierung oder Alltagsorientierung und das professionelle Handeln in konkreten Lehr-Lern-Settings sowie aufsuchende Ansprachestrategien abhebt. Diese Ausrichtung lässt sich auch an Beschreibungen ausgewählter Ansprachestrategien erkennen, welche zur Gewinnung bestimmter Gruppen beitragen sollen.

Exemplarisch für die Zielgruppe der gering literalisierten Erwachsenen wird herausgearbeitet, dass alternative bzw. innovative Formen der Ansprache genutzt werden müssen, die an Ansätzen aufsuchender bzw. sozialräumlicher Arbeit anknüpfen. Über die Alltags- und Lebensweltorientierung und den Wandel von einer »Komm-Struktur« zu einer »Geh-Struktur« können vorhandene Barrieren reduziert werden (ebd., S. 84). Insbesondere wird die Bedeutung der persönlichen und mündlichen Ansprache vor Ort über Multiplikatorinnen und Multiplikatoren als Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Eingebundenheit Kontakt zu potenziellen Lernenden haben, herausgestellt. Als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können dabei beispielsweise Mitarbeitende aus der Sozialberatung, von Jobcentern und Arbeitsagenturen, Quartiersmanagerinnen und -manager sowie Erzieherinnen und Erzieher fungieren. Ergänzend dazu ist das mitwissende Umfeld gering Literalisierter wie Familienmitglieder, Angehörige, Kolleginnen und Kollegen oder Bekannte (Buddeberg, 2015) zu nennen. Um die verschiedenen Multiplikator\*innengruppen einzubinden, sind in den letzten Jahren viele Sensibilisierungskonzepte entstanden, die oft entlang der folgenden Schritte aufgebaut sind: Zielgruppe erkennen, sensibel ansprechen, adäquat handeln.

### Fazit und Ausblick

Angesichts der Bedeutung der Teilnehmendengewinnung in der Weiterbildung überrascht es, dass das Thema meist eher als Teil- oder Nebenaspekt behandelt wird. Im Fokus der Forschung steht die Beteiligung an organisierter Weiterbildung, woraus wiederum erkennbar wird, wie ungleich verschiedene Zielgruppen an Weiterbildung teilnehmen. Zu wenig wissen wir bisher jedoch über die Gründe der Nicht-Teilnahme und darüber, wie Bildungsbarrieren abgebaut werden können.

In der Literatur wird Teilnehmendengewinnung erstens als Aufgabe des Bildungsmanagements bzw. des Bildungsmarketings, zweiten als eine Aufgabe im Rahmen von Programm- und Angebotsentwicklung und drittens im Kontext der Besonderheiten bestimmter Zielgruppen oder Inhaltsbereiche wie Alphabetisierung und Grundbildung diskutiert (Mania et al., 2022). Als zuständig für die Umsetzung von Strategien der Teilnehmendengewinnung werden vor allem Programmplanende angesprochen, aber auch Leitungskräfte sowie die Weiterbildungseinrichtungen insgesamt. Im Sinne der sozialraumorientierten Ansprachestrategien sind Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten mit verschiedenen regionalen Akteuren bzw. Multiplikator\*innengruppen vorgesehen.

Bisher fehlt es an Studien, die die Ansprachestrategien verschiedener Weiterbildungsanbieter in unterschiedlichen Feldern der Weiterbildung, wie Sprachen, Politik, Kultur, in Abhängigkeit etwa vom Anbiettyp, der Umwelt oder regionaler Rahmenbedingungen erfassen und analysieren. Zu diesem Thema wird die Befragung des wbmonitors im Jahr 2024 durchgeführt, der die größte jährliche Umfrage bei Weiterbildungsanbietern in Deutschland darstellt.

Zudem ist wenig bekannt darüber, mit welchen Maßnahmen und Kommunikationskanälen verschiedene Zielgruppen erreicht werden können, vor allem diejenigen, die als »bildungserne Gruppen« gelten. Im Hinblick auf Good-Practice-Beispiele ist unklar, worin genau die Erfolgsfaktoren begründet sind und ob bzw. wie die Konzepte angesichts der sehr heterogenen Rahmenbedingungen in andere Kontexte implementiert werden können. So sind in den letzten Jahren etwa im Bereich Alphabetisierung und Grundbildung viele Konzepte zur Teilnehmendengewinnung entstanden und in der Produktdatenbank Alphabetisierung und Grundbildung (PAG) am DIE aufzufinden (<https://alpha-material.de/>). Es ist jedoch offen, unter welchen Bedingungen der Transfer dieser Ansätze in die Praxis nach Beendigung der Projektförderung gelingen kann. Außerdem stellt sich die Frage, auf welche Weise ressourcenintensive Strategien wie aufsuchende Bildungsarbeit oder sozialraumorientierte Ansätze in der Praxis umgesetzt werden können bzw. inwiefern es eigene Personalressourcen für die Vernetzung und den Aufbau von sozialräumlichen Kooperationen geben müsste.

Die Gewinnung von Teilnehmenden für die unterschiedlichen Bereiche der Erwachsenen- und Weiterbildung wird auch in der Zukunft ein Kernthema der Praxis bleiben und die Forschung beschäftigen. In der Aufarbeitung der bisherigen Forschungsliteratur wurden einige Desiderata aufgedeckt, und es bleibt zu hoffen, dass neue Forschungen und Erkenntnisse in den kommenden Jahren die Arbeit der Praxis in der Teilnehmendengewinnung erfolgreich unterstützen.

Diese Veröffentlichung wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen W1482FO gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.



Bremer, H., Kleemann-Göhrling, M. & Wagner, F. (2015). Sozialraumorientierung und »Bildungsferne«. Aufsuchende Bildungsarbeit und -beratung in der Weiterbildung. In C. Bernhard, K. Kraus, S. Schreiber-Barsch & R. Stang (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Erwachsenenbildung und Raum. Theoretische Perspektiven – professionelles Handeln – Rahmungen des Lernens* (S. 105–116). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Buddeberg, K. (2015). Beratung durch das persönliche Umfeld funktionaler Analphabetinnen und Analphabeten. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report*, 38(2), 213–226.

Decker, F. (2000). Bildungsmanagement: Lernprozesse erfolgreich gestalten, betriebswirtschaftlich führen und finanzieren (2., veränd. und aktualisierte Aufl.). *Weiterbildung und Management*. Lexika-Verlag. Würzburg

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollst. überarb., aktualisierte und erw. Aufl.). Berlin

Dollhausen, K. (2008). Planungskulturen in der Weiterbildung: Angebotsplanungen zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und pädagogischem Anspruch. *Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Fleige, M., Gieseke, W., Hippel, A. von, Käplinger, B. & Robak, S. (Hrsg.). (2018). *Erwachsenen- und Weiterbildung, Befunde – Diskurse – Transfer: Band 2. Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Publikation.

Gieseke, W. (2003). Programmplanungshandeln als Angleichungshandeln: Die realisierte Vernetzung in der Abstimmung von Angebot und Nachfrage. In W. Gieseke (Hrsg.), *Institutionelle Innensichten der Weiterbildung* (Bd. 43, S. 189–211). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Mania, E. (2021). Sozialraumorientierte Bildungsarbeit für sogenannte »bildungserne Gruppen«. *Hessische Blätter für Volksbildung* 71(4), 31–40. <https://doi.org/10.3278/HBV2104W004>

Mania, E., Ernst, S. J. & Wagner, F. (2022). Teilnehmendengewinnung in der Weiterbildung und spezifische Ansprachestrategien in der Alphabetisierung und Grundbildung – ein systematisches Literaturreview. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung (ZFW)* 45(4), 171–190. <https://doi.org/10.1007/s40955-022-00206-w>

Mania, E. & Tröster, M. (2015). *Finanzielle Grundbildung: Programme und Angebote planen*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. [www.die-bonn.de/doks/2015-oekonomische-grundbildung-01.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/2015-oekonomische-grundbildung-01.pdf)

Meisel, K. (2001). Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen: Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Zugl.: Kaiserslautern, Univ., Diss., 2000. *Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung: Bd. 24*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Meisel, K. & Sgodata, R. (2018). Weiterbildungsmanagement. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 1457–1472). Wiesbaden: Springer VS.

Möller, S. (2011). *Marketing in der Erwachsenenbildung. Studium*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.3278/9783763949038>

Reich-Claassen, J. & Tippelt, R. (2010). Chancen und Risiken des Zielgruppenmarketings in der Weiterbildung. Das Beispiel der Milieuforschung. *Magazin Erwachsenenbildung.at* (10), 03–01 – 03–13. <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/10-10/meb10-10.pdf>

Schöll, I. (2018). Marketing in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 1473–1493). Wiesbaden: Springer VS.



DR. EWELINA MANIA

ist Nachwuchsgruppenleiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V. (DIE)

[mania@die-bonn.de](mailto:mania@die-bonn.de)



SARAH JASMINE ERNST

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen.

[sarah.ernst@uni-due.de](mailto:sarah.ernst@uni-due.de)



FARINA WAGNER

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen.

[farina.wagner@uni-due.de](mailto:farina.wagner@uni-due.de)