

Hessische Blätter für Volksbildung

Marketing und Angebotskommunikation

Erwachsenenbildung

vhs Hessischer
Volksbildungerverband



E-Journal Einzelbeitrag
von: Asja Lengler, Wolfgang Seitter

Universitätsinternes Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Zielgruppenbezug und Kommunikationspolitik

aus: Marketing und Angebotskommunikation (HBV2302W)

Erscheinungsjahr: 2023

Seiten: 41 - 51

DOI: 10.3278/HBV2302W005

Dieses Werk ist unter folgender Lizenz veröffentlicht: Creative Commons Namensnennung-Share Alike 4.0 International

Das Tätigkeitsfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung wird innerhalb von Universitäten häufig als eine Grenzstelle verstanden, für die die unterschiedlichen Gruppen des universitären Personals als interne Zielgruppen erst noch gewonnen werden müssen. Für die inneruniversitäre Akzeptanzgewinnung sind daher insbesondere die Erwartungen und Vorbehalte des Universitätspersonals gegenüber der wissenschaftlichen Weiterbildung in den Blick zu nehmen und mittels einer verstetigten Kommunikationsarbeit die mehrwertbezogenen Vorteile der wissenschaftlichen Weiterbildung zu verdeutlichen. In dieser Hinsicht ist die Umsetzung eines zielgruppenspezifischen universitätsinternen Marketings für den Implementierungserfolg wissenschaftlicher Weiterbildung von entscheidender Bedeutung.

Within universities, the field of continuing education in science is often seen as a borderline area for which the various groups of university staff must first be won over as internal target groups. In order to gain acceptance within the university, the expectations and reservations of university staff with regard to continuing education must therefore be taken into account and the value-added advantages of continuing education must be made clear by means of continuous communication work. In this respect, the implementation of target group-specific internal university marketing is of decisive importance for the implementation success of continuing education in science.

Schlagworte: Wissenschaftliche Weiterbildung; interne Zielgruppe; Akzeptanzsteigerung; universitätsinternes Marketing; Kommunikationspolitik; Continuing academic education; internal target group; increasing acceptance; internal university marketing; communication policy

Zitiervorschlag: Lengler, Asja & Seitter, Wolfgang (2023).

Universitätsinternes Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Zielgruppenbezug und Kommunikationspolitik. Hessische Blätter für Volksbildung. 73(2), 41-51. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2302W005>



Universitätsinternes Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Zielgruppenbezug und Kommunikationspolitik

ASJA LENGLER, WOLFGANG SEITTER

Zusammenfassung

Das Tätigkeitsfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung wird innerhalb von Universitäten häufig als eine Grenzstelle verstanden, für die die unterschiedlichen Gruppen des universitären Personals als *interne* Zielgruppen erst noch gewonnen werden müssen. Für die inneruniversitäre Akzeptanzgewinnung sind daher insbesondere die Erwartungen und Vorbehalte des Universitätspersonals gegenüber der wissenschaftlichen Weiterbildung in den Blick zu nehmen und mittels einer verstetigten Kommunikationsarbeit die mehrwertbezogenen Vorteile der wissenschaftlichen Weiterbildung zu verdeutlichen. In dieser Hinsicht ist die Umsetzung eines zielgruppenspezifischen universitätsinternen Marketings für den Implementierungserfolg wissenschaftlicher Weiterbildung von entscheidender Bedeutung.

Stichwörter: Wissenschaftliche Weiterbildung; interne Zielgruppe; Akzeptanzsteigerung; universitätsinternes Marketing; Kommunikationspolitik

Abstract

Within universities, the field of continuing education in science is often seen as a borderline area for which the various groups of university staff must first be won over as *internal* target groups. In order to gain acceptance within the university, the expectations and reservations of university staff with regard to continuing education must therefore be taken into account and the value-added advantages of continuing education must be made clear by means of continuous communication work. In this respect, the implementation of target group-specific internal university marketing is of decisive importance for the implementation success of continuing education in science.

Keywords: Continuing academic education; internal target group; increasing acceptance; internal university marketing; communication policy

1 Einleitung

Wissenschaftliche Weiterbildung ist – trotz beachtlicher Ausbaufortschritte in den letzten zehn Jahren – in der Regel charakterisiert durch eine prekäre Institutionalisierung, die immer wieder an ihrer universitätsinternen Legitimierung arbeiten muss (vgl. Kondratjuk 2020).¹ Dieser prekäre Status der abschlussorientierten und vollkostendeckend kalkulierten wissenschaftlichen Weiterbildung² ist vor allem zwei Faktoren geschuldet: Zum einen müssen Universitäten für die Umsetzung von wissenschaftlicher Weiterbildung vor allem ihre internen Zielgruppen (Hochschulleitung, wissenschaftliches Personal, Verwaltung) für die neue Aufgabenstellung erst gewinnen (vgl. Seitter/Schemmann/Vossbein 2015). Zum anderen wird wissenschaftliche Weiterbildung häufig als eine Grenzstelle verstanden mit einer ökonomischen, sozialen und kulturellen Andersartigkeit als der Rest der Universität (vgl. Kloke/Krüken 2010). Daher verfolgt der Aufsatz die These, dass für den Erfolg der wissenschaftlichen Weiterbildung ein gezieltes Marketing für universitätsinterne Zielgruppen auf unterschiedlichen Ebenen unabdingbar ist, wofür sich insbesondere Maßnahmen der Kommunikationspolitik anbieten.

Im Folgenden wird zunächst die Notwendigkeit der Ansprache interner universitärer Zielgruppen erläutert (2), um danach die Grenzstellenfunktion wissenschaftlicher Weiterbildung und die damit verbundene prekäre Institutionalisierung zu verdeutlichen (3). Im Hauptteil werden dann Erwartungen, Ansprüche und Vorbehalte der unterschiedlichen internen Zielgruppen sowie die darauf bezogenen (Kommunikations-)Formen eines universitätsinternen Marketings genauer beschrieben (4). Eine systemtheoretische Deutung rundet als Fazit den Aufsatz ab (5). Methodisch kombiniert der Beitrag eine strukturell-analytische Perspektive mit Befunden aus eigenen empirischen Studien.³

1 Der folgende Aufsatz konzentriert sich auf Universitäten, da Hochschulen für angewandte Wissenschaften aufgrund ihrer anders gelagerten Ausrichtung mit diesem Problem nicht in gleicher Weise konfrontiert sind.

2 Dies betrifft vor allem berufsbegleitende Bachelor-, Master- und Zertifikatsangebote. Andere Formate – wie etwa das Seniorenstudium oder öffentlichkeitsbezogene Veranstaltungen wie das Studium Generale – sind von dieser Prekarität nicht so sehr betroffen, weil sie in der Regel weitgehend über den Landeshaushalt der Universitäten finanziert werden.

3 Der forschungs- und praxisbezogene Erfahrungshintergrund der Autorin und des Autors stellt das sechsjährige Verbundprojekt „WM³ Weiterbildung Mittelhessen“ dar, das in der ersten Runde des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ vom BMBF gefördert wurde (2011–2017). In diesem Verbundprojekt, in dem eine Vielzahl an empirischen Studien zu Aufgabenfeldern der wissenschaftlichen Weiterbildung entstanden ist, waren die Autorin und der Autor auch implementierungspraktisch sowohl an der Justus-Liebig-Universität als auch an der Philipps-Universität Marburg mit unterschiedlichen Rollen involviert. Zudem sind in der AG Erwachsenenbildung der Philipps-Universität Marburg zwei DFG-Projekte umgesetzt worden, die sich mit Implementierungs- und Steuerungsfragen der wissenschaftlichen Weiterbildung befassen und ebenfalls in den vorliegenden Aufsatz einfließen. Zum WM³-Projekt und den beiden DFG-Projekten vgl. Seitter/Schemmann/Vossebein 2015; Seitter/Friese/Robinson, 2018a, 2018b sowie Möller/Feld/Lockstedt 2022.

2 Ansprachenotwendigkeit interner Zielgruppen im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung

Wissenschaftliche Weiterbildung hat zum Ziel, lebenslanges, wissenschaftsbasiertes Lernen mittels berufsfeldbezogener Kurs-, Zertifikats- oder Studienangebote zu ermöglichen und zu einer Vertiefung, Ergänzung und Systematisierung bereits erlangten Wissens und berufspraktischer Erfahrungen beizutragen. Die gesetzliche Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung als hochschulisches Aufgabenfeld findet sich im Hochschulrahmengesetz (HRG) sowie in den entsprechenden Hochschulgesetzen der Länder, wodurch die Rahmenbedingungen für die Planung, Umsetzung und Finanzierung regional recht unterschiedlich bestimmt sein können. Die Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung richten sich i. d. R. an Personen die bereits in das Berufsleben eingetreten sind und erste berufliche Erfahrungen gesammelt haben.⁴

Aus der Perspektive von Bildungseinrichtungen werden Zielgruppen und ihre Bedarfe in der Regel als externe Größen verstanden, die dann durch entsprechende Angebote der Bildungseinrichtung möglichst passgenau bedient werden (sollen). Im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung sind neben den Bedarfen und Ansprüchen der „externen“ Zielgruppen (i. d. R. Berufserfahrene im oben beschriebenen Sinne) jedoch auch zwingend die Bedarfe und Ansprüche der sog. „internen“ Zielgruppen mitzubersichtigen. Als interne Zielgruppen werden das wissenschaftliche und administrative Personal inklusive der Universitätsleitungen verstanden. All diesen Personalgruppen ist gemeinsam, dass sie die wissenschaftliche Weiterbildung nicht zwangsläufig als selbstverständliche und unhinterfragte Aufgabe innerhalb der Kernfunktionen der Universität betrachten, sondern für die „neue“ bildungsbezogene Aufgabenstellung der wissenschaftlichen und abschlussbezogenen Weiterbildung (häufig) erst gewonnen werden müssen. Diese – für Bildungseinrichtungen eher kuriose – Notwendigkeit einer internen Akzeptanzgewinnung für die Entwicklung und Umsetzung von Bildungsangeboten ist Folge der nach wie vor randständigen Verortung der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen im Allgemeinen und an Universitäten im Besonderen (s. u.). Dies impliziert die Aufgabe, vielfältige Formen des universitätsinternen Marketings zu praktizieren, um so die wissenschaftliche Weiterbildung als (Kern-)Aufgabe von Hochschulen zu implementieren.⁵

4 Häufig wird die Definition der Kultusministerkonferenz (KMK) herangezogen, um wissenschaftliche Weiterbildung inhaltlich zu bestimmen: „Wissenschaftliche Weiterbildung ist die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit, wobei das wahrgenommene Weiterbildungsangebot dem fachlichen und didaktischen Niveau der Hochschule entspricht.“ (KMK 2001, S. 2)

5 Darüber hinaus wird das Matching zwischen den Bedarfen/Ansprüchen der externen *und* der internen Zielgruppen zu einer weiteren, überaus komplexen Herausforderung der verantwortlichen Akteure mit entsprechenden Konsequenzen der Bedarfsbestimmung bzw. der möglichen Korridore für die Angebotsgestaltung (vgl. Seitter/Schemmann/Vossebein 2015).

3 Grenzstellenfunktion wissenschaftlicher Weiterbildung

Die spezifische Positionierung der wissenschaftlichen Weiterbildung ergibt sich aus ihrer besonderen Lage zwischen Forschung (Wissenschaft), Lehre (Weiterbildung) und Anwendungsbezug (Wirtschaft). Sie ist in dieser Mehrfachausrichtung in unterschiedliche (System-)Logiken eingebettet, die ihr eine hohe Reflexivität und institutionelle Dezentrierung abverlangen. Wissenschaftliche Weiterbildung wird in dieser spezifischen Positionierung häufig als Außenstelle bzw. Grenzstelle thematisiert (vgl. exemplarisch Kloke/Krüken 2010) – samt den damit verbundenen dilemmatischen Herausforderungen in der konkreten Umsetzung (vgl. Wilkesmann 2010). Aus dieser hybriden intermediären Positionalität und Grenzstellenfunktion resultiert gleichzeitig der prekäre, legitimationsbedürftige Organisationsstatus wissenschaftlicher Weiterbildung. Ihr Oszillieren zwischen verschiedenen Systemreferenzen verhindert eine eindeutige organisationale Verortung und Festigkeit und setzt sie einer „riskanten Flexibilität“ (Faulstich 2011, S. 194) aus.⁶ Hinzu kommt, dass die wissenschaftliche Weiterbildung mit ihren konstitutiven Elementen wie marktbezogene Nachfrageorientierung, fiskalische Vollkostenrechnung und kundenorientierter Servicebezug mit der disziplinären, staatlich finanzierten Angebotslogik grundständiger Studiengänge bricht und sich damit dem Risiko aussetzt, als Fremdkörper innerhalb der Universität misstrauisch beäugt zu werden (vgl. Seitter 2014). Nicht zuletzt ist auch die häufig anzutreffende fluide Projektstruktur ein Hindernis für die organisatorische Verstetigung und Sichtbarkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung. In dieser Hinsicht ist gerade die Erstetablierungsphase besonders herausfordernd, da hier Fragen der Legitimität, der Finanzierbarkeit, der organisationskulturellen Passung und der organisationsstrategischen Verstetigung in hohem Maße virulent werden und kommunikativ bearbeitet werden müssen.⁷

4 Universitätsinternes Marketing

Aus den bisherigen Überlegungen lässt sich schlussfolgern, dass für den Implementierungserfolg von wissenschaftlicher Weiterbildung die Umsetzung eines universitätsinternen Marketings von entscheidender Bedeutung ist. Betrachtet man in dieser Perspektive die Ansprüche, Erwartungen und auch Vorbehalte der internen Zielgrup-

6 Dieser prekäre Organisationsstatus von Weiterbildung ist strukturell auch in anderen Bereichen der sog. "impliziten" Weiterbildung – bei Betrieben, Krankenkassen, Kultureinrichtungen etc. – zu finden, nämlich überall dort, wo Weiterbildung als Nebenaufgabe oder beigeordnete Bildung verstanden wird. Interessanterweise hat die damit verbundene Legitimierungsherausforderung und Notwendigkeit der Motivierung relevanter interner Zielgruppen in der erwachsenenpädagogischen Literatur bislang kaum systematische Beachtung gefunden.

7 Vgl. in dieser Hinsicht die unterschiedlichen Typen bzw. Phasen der Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildung an Universitäten, wie sie Möller, Feld und Lockstedt (2022) entwickelt haben.

pen noch einmal genauer, wird die Breite des marketingbezogenen Aufgabenspektrums insgesamt deutlicher und präziser.⁸

4.1 Agierende und Zielgruppen

Universitätsintern lassen sich die (potenziellen) Agierenden im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung grob in die (Zentral-)Verwaltung sowie das wissenschaftliche Personal, welches in der Regel an den Fachbereichen tätig ist, unterteilen. Auf der Verwaltungsebene kann zudem zwischen der Hochschulleitung, Verantwortlichen in Stabsstellen oder spezialisierten Zentren und den Verwaltungsangestellten innerhalb unterschiedlicher Funktionsabteilungen (Entwicklungsplanung, Studium und Lehre, Haushalt, Recht etc.) unterschieden werden. Auf Ebene der Fachbereiche differenzieren sich die Agierenden nach Professoren/Professorinnen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden, welche im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung häufig Rollen als Entwickler*in, (akademische) Leitung, Angebotskoordination sowie Lehrende übernehmen (sollen). Konzeptionell lassen sich die universitätsinternen Agierenden noch einmal hinsichtlich ihres „Entwicklungsstands, Artikulationsgrads und ihrer Beteiligungsbereitschaft“ (Kahl/Lengler/Präßler 2015, S. 363) untergliedern. Krähling, Siegmund und Seitter (2020) machen zudem den Vorschlag einer *einfachen Schematisierung* der Gruppen von Agierenden nach „übergeordneter Steuerung (Makroebene), Entwicklung und Durchführung (Meso- und Mikroebene) sowie verwaltungsseitigem Support (Meso- und Mikroebene)“ (ebd., S. 11). Schließlich können die Agierenden sowohl explizit für das Tätigkeitsfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung zuständig sein sowie „in anderen funktionalen Zusammenhängen“ (Kondratjuk 2020, S. 555) zur wissenschaftlichen Weiterbildung agieren. Ebendiese Agierenden lassen sich folglich als universitätsinterne Zielgruppe der wissenschaftlichen Weiterbildung beschreiben, die es zu gewinnen gilt.

Basierend auf den empirischen Ergebnissen aus eigener Forschung⁹ ist es für die Ausgestaltung sowie Akzeptanz und Wertschätzung des universitären Weiterbildungsbereichs von entscheidender Bedeutung, welche Stellung und Sicht die Leitungsebene auf dieses Tätigkeitsfeld hat. Hier geht es vorrangig um Fragen der Positionierung und Profilbildung, was bedeutet, „dass Grundsatzentscheidungen darüber getroffen werden [müssen, AL/WS], wie das Leitbild, die Zielbildung beziehungsweise die strategische Linie der eigenen Hochschule in Bezug auf wissenschaftliche Weiterbildung gestaltet werden soll“ (Kahl/Lengler/Präßler 2015, S. 318). Die diesbezüglichen Einschätzungen mit Blick auf die wissenschaftliche Weiterbildung schwanken zwischen Profilelement mit Außenwirkung, tolerierbarem Randphänomen oder vernachlässig-

8 Die Auswirkungen der unterschiedlichen organisationalen Konfigurationen wissenschaftlicher Weiterbildung (zentral – dezentral, intern – extern sowie entsprechende Kombinationen) auf das universitätsinterne Marketing werden aus Platzgründen nicht berücksichtigt, sondern müssten weiteren vertiefenden Studien vorbehalten bleiben.

9 In der ersten Förderphase des Verbundprojekts „WM³ Weiterbildung Mittelhessen“ wurde mittels einer empirischen Erhebung die Akzeptanz und die Engagementbereitschaft des hochschulinternen Personals in den Blick genommen. Im Zuge dieser Akzeptanzanalyse wurden insgesamt 51 Experteninterviews und acht Gruppendiskussionen mit Hochschulangehörigen geführt und inhaltsanalytisch ausgewertet. In den Ergebnissen spiegeln sich sowohl förderliche als auch hinderliche Faktoren wider bzgl. der Bereitschaft, sich im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung zu engagieren, welche sich insbesondere im (Spannungs-)Verhältnis zwischen Motivation und Organisation bewegen. Zur ausführlichen Ergebnisdarstellung vgl. Kahl/Lengler/Präßler 2015.

barer Zusatzaufgabe mit risikobehafteter Mehrbelastung samt den damit verbundenen Erwartungen oder Vorbehalten. Für die Wissenschaftler*innen sind vor allem Fragen der Ressourcenkonkurrenz von Bedeutung – wie etwa die Anrechnung von Lehrdeputat, die Zeitbelastung mit Blick auf die anderen Kernaufgaben, die Übernahme finanzieller Risiken bei knappen Budgets sowie die Unsicherheit über Renommeezugewinn oder -verlust bei entsprechendem Engagement. Zudem herrscht bei einem Großteil des wissenschaftlichen Personals eine generelle Unwissenheit über das Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung ebenso wie über die Aufgabe der Universität als Organisation und auch der Universitätsangehörigen mit einem entsprechenden Bedarf an Aufklärung und Information.

Gleiches gilt für das Verwaltungspersonal, das zudem zeitliche Mehrbelastungen sowie unklare und wenig regelhafte Prozessabläufe befürchtet (vgl. ebd.). Von beiden Personengruppen wird schließlich auch die Anerkennung für ein Engagement in diesem Tätigkeitsfeld insbesondere durch die Universitätsleitung eingeklagt (vgl. ebd. & Timm/Franz 2021). Komprimiert man die Ergebnisse in tabellarischer Form, so zeigt sich folgendes Bild:

Tabelle 1: Erwartungen und Vorbehalte der inneruniversitären Zielgruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

Universitätsleitung	Wissenschaftliches Personal	Verwaltungspersonal
ungeklärte Erfolgsaussichten	ungeklärte Rahmenbedingungen	unklare Prozessabläufe
Finanzrisiken	Ressourcenkonkurrenz	Mehrbelastung
organisationskultureller Fremdkörper	Commitment der Universitätsleitung	Zuständigkeiten
Mögliches Profilelement	Anerkennung; symbolisch und finanziell	Anerkennung für Engagement
Einbezug in Regelstrukturen	Informations- und Aufklärungsbedarf	Informations- und Aufklärungsbedarf

Universitätsinternes Marketing hat diese Erwartungen und Vorbehalte der unterschiedlichen internen Zielgruppen in den Blick zu nehmen. Anschlussfähig sind dabei insbesondere Konzepte des „Social Marketing“, bei denen es in erster Linie um die Vermarktung von Vorstellungen und Ideen geht. Hierbei wird das Ziel verfolgt, die Akzeptanz zu beeinflussen sowie insgesamt einen Bewusstseins- und folglich auch einen Verhaltenswandel herbeizuführen (vgl. Möller 2011). In diesem Sinne verstehen wir unter universitätsinternem Marketing die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der intraorganisationalen Aktivitäten zur Sichtbarmachung und Akzeptanzsteigerung wissenschaftlicher Weiterbildung.

4.2 Kommunikationspolitik

Im sogenannten Marketing-Mix werden klassisch vier Marketinginstrumente unterschieden bzw. miteinander kombiniert: Produkt- bzw. Leistungs politik, Distributionspolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik (vgl. ebd.). Je nach Kontext respektive

Marketingziel weisen die Instrumente eine unterschiedliche Bedeutung auf. Für das universitätsinterne Marketing liegt der Fokus vor allem auf dem Instrument der Kommunikationspolitik, wenngleich auch die anderen Instrumente – vor allem als Referenzpunkte binnenorganisationaler Kommunikation – von Bedeutung sind.

Kommunikation als Medium des hochschulinternen Marketings nutzt insbesondere Informationsbeschaffung und -verbreitung. Besonders „in einer Prozessperspektive auf Implementationsstrukturen und Verstetigung zeigt sich der Bedarf strategischer Kommunikationsinitiativen“ (Timm/Franz 2021, S. 24). So sind im Kontext der Institutionalisierung von Gesprächsroutinen neben allgemeinen Informationsveranstaltungen auch konkretere (akzeptanzfördernde) Beratungsangebote sowie spezielle (operativ-administrative) Prozessberatungen (etwa über rechtliche Fragen, Finanzierungsaspekte, Gremienwege, didaktische Besonderheiten etc.) angebracht (vgl. Kahl/Lengler/Präßler 2015).

Um innerhochschulische Zielgruppen entsprechend zu informieren und Akzeptanzförderung zu betreiben, ist die Erstellung von Informationsmaterialien und Dokumenten (Regelungen, Konzepte, Handreichungen etc.) von besonderer Relevanz. Durch eine entsprechende (Prozess)Dokumentation wird ein Überblick über das Feld sowie über die Aufgaben und Spezifika der wissenschaftlichen Weiterbildung ebenso wie über Chancen und Herausforderungen ihrer Umsetzung erlangt, wodurch sich Transparenz und Zugänglichkeit herstellen lassen. Die empirischen Befunde aus dem WM³-Projekt zeigen, dass eine solche Dokumentation dazu beitragen kann, „die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung, den Fachbereichen und verschiedenen hochschulischen Funktionsstellen zu strukturieren und ein gewisses Maß an Routinen zu entwickeln“ (Davie/Lengler 2018, S. 342). Entscheidend ist jedoch, dass diese Dokumente zielgruppenspezifisch adressiert und – durchaus in redundanter Form – immer wieder kommunikativ aufgegriffen und in Performanz gehalten werden. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, konstruktive Lösungen für Probleme aufzuzeigen und den Mehrwert wissenschaftlicher Weiterbildung für die Universität insgesamt und für die einzelnen Zielgruppen zu verdeutlichen. Auf Ebene der Universitätsleitung können solche mehrwertbezogenen Kommunikationsmaßnahmen bspw. die Hervorhebung des Wissenschafts-Praxis-Transfers oder das Potenzial einer zusätzlichen Einnahmequelle sein. Für die Zielgruppe des wissenschaftlichen Personals liegen solche Lösungsvorschläge u. a. in den Synergieeffekten zur Forschung und grundständigen Lehre sowie den Beschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeitende. Dem Verwaltungspersonal eröffnen sich durch den Bereich der Wissenschaftlichen Weiterbildung neue Tätigkeitsprofile und Karrierechancen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick solcher mehrwertbezogenen Lösungsvorschläge:

Tabelle 2: Mehrwertbezogene Kommunikationsarbeit universitätsinternen Marketings (Quelle: Eigene Darstellung)

Universitätsleitung	Wissenschaftliches Personal	Verwaltungspersonal
Profilelement des lebenslangen Lernens	Austausch mit berufstätigen Expertinnen und Experten	neue Tätigkeitsprofile
Öffnung der Hochschulen für neue Zielgruppen	Synergieeffekte zur grundständigen Lehre	Karrierechancen
Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis	Forschungsfragen aus der Praxis	
zusätzliche Einnahmequelle	Einfluss auf das Praxisfeld	
	Kooperation mit externen Partnerinnen und Partnern	
	Beschäftigungsmöglichkeit für Mitarbeitende	

Insgesamt ist zu konstatieren, dass ein transparenter, offen gestalteter und auf Lösungen bedachter Kommunikationsprozess für die innerorganisationale Anerkennung der wissenschaftlichen Weiterbildung von hohem Stellenwert ist (vgl. ebd.). Allerdings erfordern die zielgruppenspezifische Differenzierung und der Mehrebenenbezug der Aufgabenstellung oftmals eine wechselseitige Übersetzungsleistung im Rahmen der inneruniversitären Kommunikationsarbeit. Die je eigenlogisch und relativ autonom agierenden Funktionseinheiten und Personalgruppen müssen mit Blick auf Ziele der und Einstellungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung passungsfähig zueinander gemacht werden, was den Akteurinnen und Akteuren der wissenschaftlichen Weiterbildung eine erhebliche innersprachliche Mehrsprachigkeit abverlangt. Diese Kommunikationsarbeit kann der universitären Akzeptanz nur zuarbeiten und sie wahrscheinlicher machen – das Commitment zur wissenschaftlichen Weiterbildung und die damit verbundenen Entscheidungen müssen jedoch von den jeweiligen Zielgruppen selbst erbracht werden.¹⁰

5 Systemtheoretische Deutung und vorläufiges Fazit

Deutet man die bisherigen Ausführungen in einer systemtheoretischen Perspektive¹¹, heißt universitätsinternes Marketing, die Angelegenheiten der wissenschaftlichen Wei-

¹⁰ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass das interne Marketing die strukturellen Hürden, denen die wissenschaftliche Weiterbildung – vor allem im Vergleich zur grundständigen Lehre – ausgesetzt ist, nicht außer Kraft setzen kann. Diese Hürden betreffen neben der marktwirtschaftlich ausgerichteten Vollkostenkalkulation vor allem die häufig mit der Nachfrage- und Serviceorientierung der wissenschaftlichen Weiterbildung wenig kompatiblen Verwaltungsabläufe innerhalb der Universität, die kaum auf Flexibilität oder Schnelligkeit ausgerichtet sind. Hinzu kommen personal- und dienstrechtliche Hürden, die z. B. den Einsatz von Lehrdeputat in der wissenschaftlichen Weiterbildung begrenzen.

¹¹ Zur generellen Fruchtbarkeit einer systemtheoretischen Modellierung wissenschaftlicher Weiterbildung vgl. Lockstedt/Möller/Feld 2022. Für den vorliegenden Beitrag ist der Bezug zur Systemtheorie vor allem mit Blick auf das Verständnis von Marketing als Kommunikationspolitik bzw. zielgruppenspezifischer, entscheidungsorientierter Kommunikation erhellend.

terbildung in die Organisationskommunikation einzuspeisen, dort zu halten und die organisationsbezogene Kommunikation mit Blick auf die Herbeiführung von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen zu fokussieren. Die Verankerung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Leitbild der Universität, die Verstetigung entsprechender Personalstellen oder die Schaffung indikatorenbasierter Anreizsysteme sind Entscheidungsprämissen, die enorme Auswirkungen auf die Akzeptanz von wissenschaftlicher Weiterbildung in der Universität haben – wie auch umgekehrt erfolgreich umgesetzte Angebote in den Fachbereichen die Herbeiführung derartiger Entscheidungsprämissen enorm erleichtern. Die kommunikative Vorbereitung derartiger Entscheidungen sowie die Kommunikation *über* getroffene Entscheidungen erfordert von den Verantwortlichen für die wissenschaftliche Weiterbildung eine *kommunikative Omnipräsenz* bzw. die Verknüpfung und wechselseitige Bezugnahme der verschiedenen, parallel ablaufenden, zielgruppenspezifischen Kommunikationsstränge. Universitätsinternes Marketing bedeutet insofern die Umsetzung einer intelligenten, differenzierten, vernetzten, zielstrebigem und entscheidungsorientierten Kommunikationspolitik.

Literatur

- Davie, K. & Lengler, A. (2018). Kommunikations- und Informationsprozesse im Rahmen von Kooperationsaktivitäten. Empirische Befunde zu Gestaltung und Optimierung. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung*. Wiesbaden: Springer VS, 335–353.
- Faulstich, P. (2011). Zukünfte wissenschaftlicher Weiterbildung. In N. Tomaschek & E. Gornik (Hrsg.), *The Lifelong Learning University*. Münster u. a.: Waxmann, 187–195.
- Kahl, R., Lengler, A. & Präßler, S. (2015). Akzeptanzanalyse. Forschungsbericht zur Akzeptanz innerhochschulischer Zielgruppen. Verwaltungspersonal, wissenschaftliches Personal. In W. Seitter, M. Schemmann & U. Vossebein (Hrsg.), *Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Empirische Studien zu Bedarf, Potential und Akzeptanz*. Wiesbaden: Springer VS, 291–408.
- Kloke, K. & Krüken, G. (2010). Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung. In *Beiträge zur Hochschulforschung*, 3 (3), 32–52.
- Kondratjuk, M. (2020). Akteure der Hochschulweiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer VS, 553–567.
- Krähling, S., Siegmund, R. & Seitter, W. (2020). Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung als hochschulische Mehrebenenherausforderung. In *Hochschule und Weiterbildung* 202 (2), 11–18.
- Kultusministerkonferenz (2001). *Sachstands- und Problembereicht zur „Wahrnehmung Wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen“*. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001. https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_09_21-Problembereicht-wiss-Weiterbildung-HS.pdf.

- Lockstedt, M., Möller, C. & Feld, T. C. (2022). Zum Analysepotential einer systemtheoretischen Betrachtung empirischen Materials am Beispiel der Entwicklung und Steuerung wissenschaftlicher Weiterbildung an Universitäten. In M. Alke & T. C. Feld (Hrsg.), *Steuerung von Bildungseinrichtungen. Theoretische Analysen erziehungswissenschaftlicher Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 19–46.
- Möller, S. (2011). *Marketing in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Möller, Ch., Feld, T. C. & Lockstedt, M. (2022). Implementation wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Universitäten – Eine systemtheoretische Analyse steuerungsbezogener Orientierungsmuster. In *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. <http://doi.org/10.1007/s11618-022-01086-z>.
- Seitter, W. (2014). Nachfrageorientierung als neuer Steuerungsmodus. Wissenschaftliche Weiterbildung als organisationale Herausforderung universitärer Studienangebotsentwicklung. In S. M. Weber, M. Göhlich, A. Schröer & J. Schwarz (Hrsg.), *Organisation und das Neue*. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 141–150.
- Seitter, W., Friese, M. & Robinson, P. (Hrsg.) (2018a). *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung*. WM³ Weiterbildung Mittelhessen. Wiesbaden: Springer VS.
- Seitter, W., Friese, M. & Robinson, P. (Hrsg.) (2018b). *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung*. WM³ Weiterbildung Mittelhessen. Wiesbaden: Springer VS.
- Seitter, W., Schemmann, M. & Vossebein, U. (2015). Bedarf – Potential – Akzeptanz. Integrierende Zusammenschau. In Dies. (Hrsg.), *Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Empirische Studien zu Bedarf, Potential und Akzeptanz*. Wiesbaden: Springer VS, 23–59.
- Timm, S. & Franz, J. (2021). „Alles unter einem Dach“: Empirische Einblicke in Chancen und Herausforderungen für die strukturelle interne Vernetzung von universitären Weiterbildungsakteur*innen. In *Hochschule und Weiterbildung* (1), 19–27.
- Wilkesmann, U. (2010). Die vier Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung. In *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 3 (1), 28–42.

Autorin und Autor

Asja Lengler, Projektkoordinatorin am Zentrum für Lehrkräftebildung an der Philipps-Universität Marburg.

Wolfgang Seitter, Prof. Dr., Professor für Erwachsenenbildung an der Philipps-Universität Marburg.

Review

Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch das Peer-Review und die Redaktionskonferenz am 23.02.2023 zur Veröffentlichung angenommen.

This article was accepted for publication after qualitative peer review and editorial meeting on 23rd of February 2023.