

Wissenschaftliche Weiterbildung erfolgreich am Markt verorten - Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Anno Stockem

1 Kontext

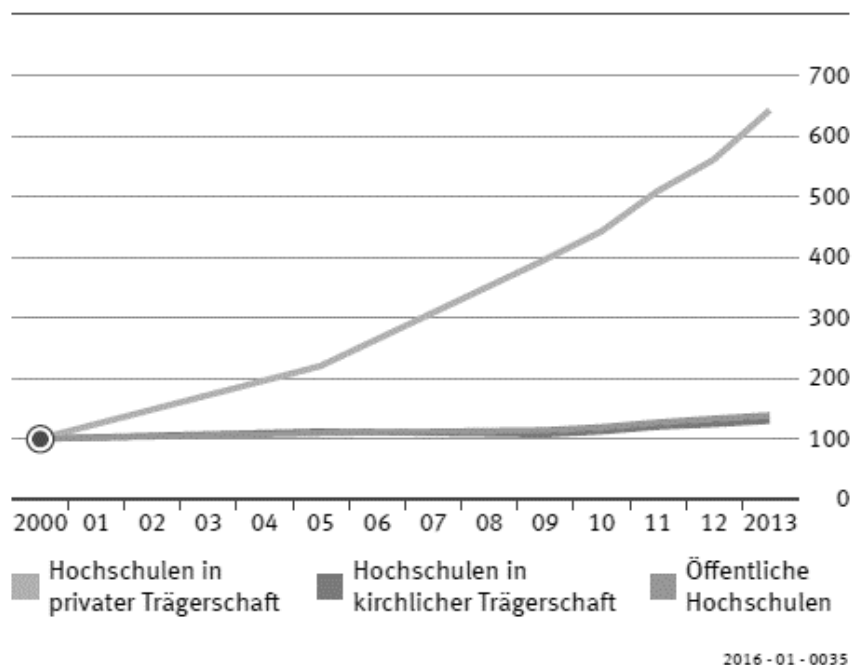
Wissenschaftliche Weiterbildung – verstanden als lebenslanges Lernen an Hochschulen (vgl. hierzu die Diskussion bei Hanft & Knust 2007) – ist unzweifelhaft im Markt angekommen. Die Forderung, weiterbildende Studiengänge und Zertifikate kostendeckend anzubieten, führte dazu, dass sich ein Wettbewerb der Hochschulen untereinander entwickelt hat. Eine wichtige Rolle spielen dabei die großen privaten Anbieter, die aufgrund ihrer kommerziellen Ausrichtung gewinnorientiert arbeiten und über sehr rigide Kostenstrukturen verfügen.

Es kann kein Patentrezept für die Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung im Markt geben. Gleichwohl sind Faktoren zu berücksichtigen, die unzweifelhaft erfolgsrelevant sind: die organisatorische Verankerung und Stellung in der Hochschule, eine hohe inhaltliche Qualität, ein professionelles Marketing und eine differenzierte Planung aller Prozesse im Business-Plan usw. Auf einige davon wird (vor dem Hintergrund der Erfahrungen im C3L – Center für lebenslanges Lernen der Universität Oldenburg¹) im Folgenden eingegangen.

2 Markt

Zur ersten Orientierung ist es sinnvoll, sich ganz pragmatisch die wichtigsten Bezüge vor Augen zu halten, in denen sich wissenschaftliche Weiterbildung bewegt. Das Angebot wird formuliert von sehr unterschiedlichen Playern. 2013 gab es insgesamt 401 staatlich anerkannte Hochschulen in Deutschland, 238 öffentliche Hochschulen (in Trägerschaft der Länder) und 163 private Hochschulen (ohne Verwaltungsfachhochschulen und Hochschulen des Bundes; vgl. Buschle/Haider 2016, S. 77). Forschungseinrichtungen können nur bedingt als Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung gezählt werden (nämlich dann, wenn sie dabei mit einer Hochschule kooperieren), sind aber als Player im Markt von einiger Bedeutung (z. B. die Fraunhofer Institute bzw. die Fraunhofer Academy). Die Entwicklung der Studierendenzahlen zeigt eine große Wachstumsdynamik (vgl. Tab. 1).

¹ Das „Center für lebenslanges Lernen (C3L)“ ist ein wissenschaftliches Zentrum der Universität Oldenburg, das u. a. eine Vielzahl von berufsbegleitenden und weiterbildenden Studiengängen, Zertifikatsprogrammen sowie Weiterbildungen auf universitärem Niveau anbietet.



Tab. 1: Entwicklung der Studierendenzahl an Hochschulen, 2000=100 (Buschle/Haider 2016, S. 78)

In absoluten Zahlen stellen die 185.000 Studierenden privater Hochschulen (2013) allerdings erst einen kleinen Anteil der insgesamt ca. 2,6 Mio. studierenden Menschen in Deutschland dar. Unschwer nachzuvollziehen ist, dass die privaten Hochschulen sich auf die „lukrativen“ Fächer konzentrieren, bei denen auch eine entsprechende Nachfrage zahlungswilliger Personen, Unternehmen bzw. sonstiger Organisationen besteht. Abbildung 1 fasst die Situation wissenschaftlicher Weiterbildung im Markt zusammen.



Abb. 1: Wissenschaftliche Weiterbildung im Markt (Eigene Darstellung)

3 Organisation

Bei der organisationalen Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung in den Hochschulen gibt es vielfältige Modelle. Eine ausführliche Darstellung findet sich z. B. in der Empfehlung der Deutschen Gesellschaft für Wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF 2015). Dort werden u. a. Organisationsformen (Wissenschaftliche Einrichtung, Zentrale Betriebseinheit, An-Institut usw.) benannt und die strukturelle Verortung in der Hochschule thematisiert. Demnach kann wissenschaftliche Weiterbildung primär wissenschaftsnah, primär administrativ oder intermediär mit wissenschaftlichen und Dienstleistungsaufgaben angedockt sein.

Für den Markterfolg entscheidend ist weniger die Frage des „Wo?“ als vielmehr die Frage des „Wie?“. Ohne eine klare Position und Verankerung in der Hochschule fehlt es an Kraft, um außerhalb der Hochschule Wirksamkeit zu erzeugen. Diese Eindeutigkeit muss nicht bedeuten, dass wissenschaftliche Weiterbildung ein Hauptfokus der Hochschule sein muss; es geht vielmehr um Klarheit und Transparenz. Gleichwohl ist die Reputation der Hochschule eine der wertvollsten Ressourcen bei der Vermarktung; sie gehört quasi zum Markenkern (Röbken 2007).

Ebenso wichtig ist die Frage, wie die Hochschule ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt – im Sinne der „Third Mission“, die neben Forschung und Lehre zu ihren

Aufgaben gehört. Bei weiterbildenden Angeboten sind es ja gerade auch die Berufstätigen, die als „nicht-traditionelle“ Studierende erreicht werden sollen; bei einem gesellschaftlichen, auch außerhalb der Hochschule wahrnehmbaren Engagement wird der Kontakt wesentlich erleichtert.

4 Kommunikation

Kommunikation ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Markterfolg. Eine ausführliche Darstellung kann hier nicht geleistet werden. Allerdings kann am Beispiel des Konzeptes der sog. Customer-Journey die Funktionsweise verdeutlicht werden, die heute für Kommunikation typisch ist (vgl. Abb. 2).

Die Customer-Journey bildet exemplarisch das Kommunikationsverhalten eines Kunden ab, der im Verlauf seines Informations- und Kaufentscheidungs-Prozesses verschiedene Stufen durchläuft. Dabei werden zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Medien bzw. Kontaktangebote genutzt, manche mehrfach. Aus Anbieterperspektive gilt es nun, diese Kontaktpunkte zu gestalten, z. B. durch SEO-Maßnahmen, also die Optimierung der Webseiten, durch die Gestaltung von Newslettern oder von Online-Anzeigen (SEA).

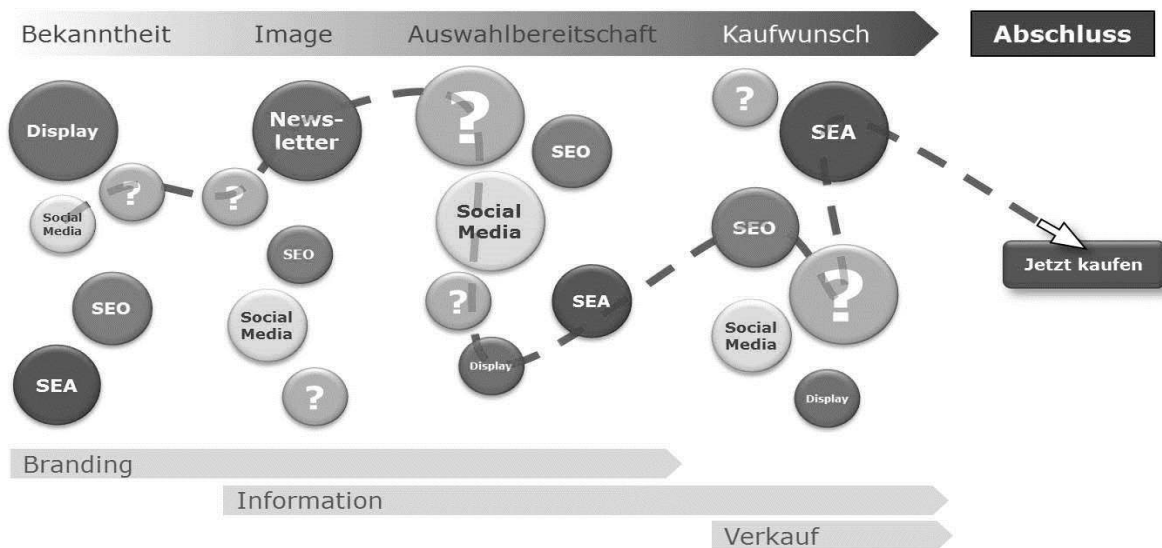


Abb. 2: Schematische Darstellung einer Customer Journey (Onlinemarketing-Praxis, o. J.)

In einem etwas erweiterten Modell wird zwischen Stufen, Schritten und den Kontaktpunkten unterschieden, ohne die eigentliche „Reise“ darzustellen (vgl. Abb. 3). Dabei wird deutlich, dass bei der Gestaltung der Kontaktpunkte durchaus verschiedene Bereiche ihren Beitrag leisten können. Wesentlich ist die Erkenntnis,

dass es kein lineares Verhältnis zwischen Kommunikationsaktivität und Erfolg geben kann. Der Anstoß zum „Kauf“, zur Buchung bzw. Belegung eines speziellen Weiterbildungsangebotes beruht nur in seltenen Fällen auf der einen Anzeige, dem einen Blog Post oder einer einzigen Beratung. Umso wichtiger ist es, alle Kommunikationen gut miteinander zu vernetzen und dem Kunden gegenüber mit einheitlicher Stimme zu sprechen.

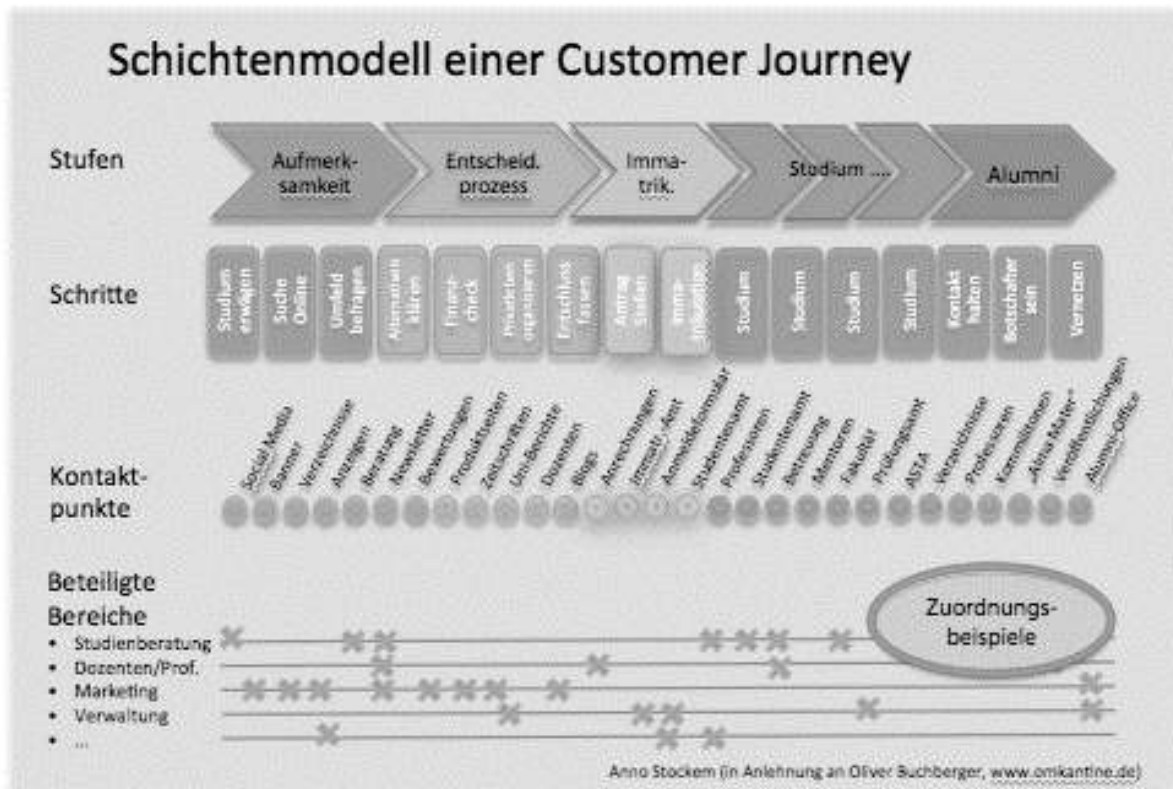


Abb. 3: Schichtenmodell einer Customer Journey (eigene Darstellung, in Anlehnung an Buchberger (2017))

5 Der Business-Plan

Zum Konstrukt „Business-Plan“ gibt es erstaunlicher Weise relativ wenige Quellen (Hanft 2014). Gleichwohl sind sich viele Praktikerinnen und Praktiker einig, dass u. a. die folgenden zentralen Fragen zu beantworten sind:

- **Welche Idee liegt dem Programm zugrunde?**

Die Frage klingt banal, ist aber entscheidend. Gibt es eine solche klare Idee, die das Programm trägt? Warum soll es genau dieses Programm sein? In welchem Umfeld soll es platziert werden? Gibt es Anschlussmöglichkeiten an bestehende Programme, können Synergien genutzt werden? Gibt es eine langfristig gesicherte außerordentliche Fachexpertise?

- **Wie sieht der Markt aus?**

Die Frage nach dem Markt wird im Wissenschaftsbetrieb gerne vermieden. Gibt es eine Kernzielgruppe in einer ausreichenden Größenordnung? Gibt es weitere Programme mit demselben oder einem ähnlichen Thema? Wie stark, schwach usw. ist der Wettbewerb? Welche Stakeholder bestimmen den Markt maßgeblich mit?

- **Welche Ziele verfolgt das Programm?**

Es ist wichtig, die unterschiedlichen Interessenlagen differenziert zu benennen und zu berücksichtigen. Auf welche Abschlüsse zielt das Programm? Welche Ziele werden für die Fakultät/ die Hochschule erreicht?

- **Welche Leistungen umfasst das Produkt?**

Die Leistungsbeschreibung kann sehr unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welche Form und welcher Kontext gewählt werden. Welche Inhalte sollen vermittelt werden – und in welchem Format (z. B. Blended Learning)? Welche Zusatzleistungen ergänzen das Angebot?

- **Wie/ Wo wird das Programm gemanagt?**

Sind die Zuständigkeiten geklärt, damit das Programm erfolgreich durchgeführt werden kann? Gibt es eine Management-Expertise in der anbietenden Einrichtung bzw. Hochschule?

- **Wie sieht die Finanzierung aus?**

Gibt es eine Deckungsbeitragsplanung? Wird ein Budgetrahmen formuliert? Wie ist es mit den Entwicklungs- und Durchführungskosten? Werden Infrastrukturkosten angemessen berücksichtigt?

- **Wie wird das Programm kommuniziert?**

Gibt es eine konsequente und schlüssige Kommunikations- bzw. Vermarktungsstrategie? Ist sie mit entsprechenden Ressourcen unterlegt? Sind Kommunikationsmittel und -kanäle geklärt? Ist die Kommunikation eingebettet in die Kommunikationsstrategie (inkl. Pressearbeit) der Hochschule?

Es gibt offensichtlich noch viele weitere Fragen, die hier nicht alle gelistet werden können. Wichtig ist, sich der Fragen anzunehmen und eine Antwort zu finden, die auch in schwierigen Zeiten Bestand hat.

6 Einige Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Weiterbildung

Zusammenfassend lassen sich u. a. folgenden Faktoren benennen, die für eine erfolgreiche Implementation wissenschaftlicher Weiterbildung hilfreich sind:

- Commitment der Hochschule/ Struktur
- Orientierung an der Nachfrage

- Kundenspezifisch optimierte Formate
- Detaillierter Business-Plan
- Professionelle umfassende Kommunikation

Die Berücksichtigung dieser Faktoren und die Beantwortung der impliziten Fragen stellt eine aus der praktischen Erfahrung hilfreiche Vorgehensweise dar.

7 Literatur

DGWF (2015). *Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen* (DGWF-Empfehlungen).

https://dgwf.net/fileadmin/user_upload/DGWF/DGWF-Empfehlungen_Organisation_08_2015.pdf. Zugegriffen: 01.08.2017

Buchberger, O. (2016): Customer Journey – warum sie so kompliziert ist und sich trotzdem lohnt. <http://www.omkantone.de/customer-journey-warum-sie-so-kompliziert-ist-und-sich-trotzdem-lohnt/>. Zugegriffen: 01.08.2017

Buschle, N; Haider, C. (2016): *Private Hochschulen in Deutschland*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, WISTA-Wirtschaft und Statistik 1, 2016, S. 77 ff.

Hanft, A. & Knust, M. (2007). *Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen*. <http://doku.iab.de/externe/2007/k070718p03.pdf>. Zugegriffen: 01.08.2017

Hanft, A. (2014). *Management von Studium, Lehr und Weiterbildung an Hochschulen*. Münster: Waxmann.

Onlinemarketing-Praxis (o.J.). *Schematische Darstellung einer Customer Journey*. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/uploads/schaubilder/customer-journey.jpg>. Zugegriffen: 01.08.2017

Röbken, H. (2007). Die Rolle der Hochschulreputation bei der Vermarktung von Weiterbildung. In Hanft, A. & Simmel, A. (Hrsg.), *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis* (S. 13-25). Münster: Waxmann.