



Marketing-Management in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Entwicklung einer Marketingstrategie am Beispiel des Zentrums für Weiterbildung und Wissensmanagement der OTH Regensburg unter besonderer Berücksichtigung der Kommunikationspolitik

2020



Anne Rosenberger
Prof. Dr. Edgar Feichtner

Juli 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Einführung	7
1.1 Hintergrund: BMBF-Verbundprojekt OTH mind.....	7
1.2 Problemstellung	7
1.3 Zielsetzung und Aufbau	8
2 Leitbild.....	10
2.1 Die Ostbayerische Technische Hochschule (OTH) Regensburg	10
2.2 Das Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW)	11
3 Analyse	12
3.1 Zielgruppen.....	13
3.1.1 Zielgruppen des ZWW.....	14
3.1.2 Weiterbildungsinteresse	15
3.1.3 Weiterbildungsmotivation.....	16
3.1.4 Herkunft der berufsbegleitend Studierenden	19
3.2 Wettbewerber	21
3.2.1 Das ZWW im regionalen Wettbewerb.....	22
3.2.2 Die Konkurrenzanalyse	24
3.2.2.1 Angebot.....	25
3.2.2.2 Unterrichtsgestaltung	26
3.2.2.3 Kurshäufigkeit	26
3.2.2.4 Informationen	27
3.2.2.5 Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten.....	28
3.2.2.6 Besondere Leistungen	28
3.3 Umfeld	29
3.3.1 Die PEST-Analyse.....	30
3.3.1.1 Political.....	31
3.3.1.2 Economic	33
3.3.1.3 Sociological.....	35
3.3.1.4 Technological	38
3.4 Eigenpotential	40
3.4.1 Personal.....	40
3.4.2 Know How.....	41
3.4.3 Technische Ausstattung	42
3.4.4 Räumliche Ausstattung	42
3.4.5 Finanzierung.....	42

3.4.6 On Top	43
4 Strategie.....	44
4.1 Positionierung	45
4.1.1 Zielgruppen	45
4.1.2 Wettbewerber.....	46
4.1.3 Marktumfeld	48
4.1.4 Eigenpotential	49
4.1.5 Erfolgsposition.....	50
4.2 Marketingziele	51
4.3 Marketingstrategie	52
5 Umsetzung.....	54
5.1 Produkt	54
5.2 Preis	55
5.3 Distribution	55
5.4 Kommunikation	56
6 Kommunikation	57
6.1 Bedarf und Kommunikationsobjekt	58
6.2 Zielgruppen.....	59
6.3 Ziele.....	62
6.4 Budget.....	63
6.5 Instrumente.....	65
6.6 Mediaplanung	67
6.7 Briefing	69
6.8 Botschaft.....	71
6.9 Produktion	75
6.10 Schaltung und Kontrolle	76
7 Zusammenfassung und Ausblick	78
Literaturnachweis	80
Internetquellen	81
Anhangverzeichnis	84
Impressum	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Marketing-Management-Prozess (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner)	9
Abb. 2: Zielgruppenbeschreibung (Quelle: eigene Darstellung)	14
Abb. 3: Weiterbildungsinteresse (Quelle: S. Six, OTH mind; eigene Darstellung).....	16
Abb. 4: Weiterbildungsmotivation Alumni (Quelle: S. Six, OTH mind)	17
Abb. 5: Weiterbildungsmotivation Fachkräfte (Quelle: S. Six, OTH mind)	18
Abb. 6: Relevante Weiterbildungsaspekte für Unternehmen (Quelle: S. Six, OTH mind)	19
Abb. 7: Häufigkeit der Nutzung von Weiterbildungsanbietern für die Unternehmen (Quelle: S. Six, OTH mind)	22
Abb. 8: Wettbewerbsanalyse mit regionalen Weiterbildungsanbietern (Quelle: eigene Darstellung)	25
Abb. 9: PEST-Analyse: Einflussfaktoren nach Relevanz für die wissenschaftliche Weiterbildung an der OTH Regensburg (Quelle: eigene Darstellung)	31
Abb. 10: Der Haushalt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung steigt. (Quelle: BMBF)	32
Abb. 11: Anteil der deutschen Unternehmen, die der Meinung sind, dass ein Mangel an IT-Spezialisten herrsche; in den Jahren 2007 bis 2019. (Quelle: Bitkom Research).....	34
Abb. 12: Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2018. (Quelle: Statista; CRIF Bürgel GmbH)	37
Abb. 13a/13b: Substituierbarkeitspotential nach Anforderungsniveau und Berufssegmenten in Deutschland 2016 in %. (Quelle: Dengler/Matthes, 2018)	38
Abb. 14: Positionierung der Zielgruppen des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	46
Abb. 15: Positionierung der Wettbewerber des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	47
Abb. 16: Positionierung des Marktumfelds des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	48
Abb. 17: Positionierung des Eigenpotentials des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	49
Abb. 18: Ermittlung der Erfolgsposition für das ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	50
Abb. 19: Bestimmung der Erfolgsposition für das ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	51
Abb. 20: Markenelemente am Beispiel des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	52
Abb. 21: Vorlage einer Persona für den Weiterbildungsbereich (Quelle: Eigene Darstellung)	61
Abb. 22: Briefingprozess (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung).....	70
Abb. 23: Tabellarisches, fiktives Briefingkonzept am Beispiel des ZWW (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	70
Abb. 24: Zyklus eines Marketing-Management-Prozesses (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Herkunft der Studierenden am ZWW (Quelle: P. Schmöller, ZWW; eigene Darstellung)	20
Tabelle 2: Five-Forces-Modell nach M. E. Porter (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	23
Tabelle 3: Checkliste für den Kommunikationsbedarf am Beispiel der Produktmarke (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung).....	58
Tabelle 4: Checkliste als Beispiel für die Zielgruppenbestimmung (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung).....	60
Tabelle 5: Checkliste als Beispiel für die Festlegung von Kommunikationszielen (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung).....	63
Tabelle 6: Checkliste als Beispiel für die Wahl der Kommunikationsinstrumente (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung).....	66
Tabelle 7: Beispiel für eine Botschaftsgestaltung auf Grundlage der Copystrategie (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung).....	72
Tabelle 8: Das AIDA-Modell zur Kontrolle der Botschaftsgestaltung (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	73
Tabelle 9: Checkliste für die Werbemittelgestaltung (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)	74

Abkürzungsverzeichnis

B. A.	Bachelor of Arts
BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BayHSchPG	Bayerisches Hochschulpersonalgesetz
BBB	Berufsbegleitender Bachelorstudiengang
B. Eng.	Bachelor of Engineering
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
CIP-Pool	Computer-Räume für Studierende und Lehrende
DAA	Deutsche Angestellten Akademie
DVS	Deutscher Verband für Schweißen und verwandte Verfahren e. V.
ECTS	European Credit Transfer System
FAQ	Frequently Asked Questions
FüPoG	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
ITK	Informationstechnologie und Telekommunikation
LHG	Landeshochschulgesetze
M. A.	Master of Arts
MBA	Master of Business Administration
M. Eng.	Master of Engineering
mind	modulares innovatives Netzwerk für Durchlässigkeit
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden

OTH	Ostbayerische Technische Hochschule
PDF	Portable Document Format
PEST	Akronym für: Political, Economical, Sociological, Technological
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
PR	Public Relations
SAP-ERP	Hauptprodukt des deutschen Softwareunternehmens SAP SE; ERP steht für Enterprise-Resource-Planning
SAP SE	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung, Societas Europaea; Softwareunternehmen
TV	television
USP	unique selling point
WiSe	Wintersemester
ZWW	Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement

1 Einführung

1.1 Hintergrund: BMBF-Verbundprojekt OTH mind

Innovative Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung für neue Zielgruppen und die verbesserte Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung - diesen Themen widmet sich das Forschungsprojekt „OTH mind“ - modulares innovatives Netzwerk für Durchlässigkeit. Das Verbundprojekt der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg (OTH Regensburg) und der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden zielt damit auf die Verbesserung der (Weiter-)Bildungsstrukturen in Ostbayern und wird im Rahmen der Förderlinie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung "Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen" gefördert.

Im Projekt OTH mind #transfergestalten an der OTH Regensburg liegen die Schwerpunkte auf den Themen Flexibilisierung und Modularisierung von Bildungsangeboten akademischer Weiterbildung, Begleit- und Wirkungsforschung weiterbildender Angebote, Erarbeitung adäquater Kommunikationsstrukturen für das Weiterbildungsangebot sowie Netzwerkarbeit. Das Projekt richtet sich dabei an Interessenten/innen akademischer Weiterbildung – insbesondere im technischen Bereich.

Nachfolgend sollen die Erkenntnisse des dritten Forschungsteilbereichs „Entwicklung einer zielgruppen- und hochschuladäquaten Kommunikationsstruktur in der akademischen Weiterbildung“ dargelegt werden.

1.2 Problemstellung

Der Bereich der Weiterbildung ist an vielen Hochschulen in Deutschland neben Forschung und Lehre als dritte Säule fest integriert, erscheint nach außen jedoch häufig in einem eher „stiefmütterlichen“ Gewand. Das liegt zum einen daran, dass das Wissen um Weiterbildung an Hochschulen oftmals noch nicht breit genug gestreut ist, zum anderen ist der persönliche Nutzen eines Weiterbildungsangebots für viele potentielle Interessenten/innen und auch Unternehmen unklar.

Wissenschaftliche Weiterbildung muss im Vergleich zu einem grundständigen Studium kostendeckend sein. Eine ineffiziente Kommunikation der Angebote führt zu einem Defizit bei der Kundengewinnung. Die Hochschulen stehen mit ihrem Weiterbildungsbe- reich in Konkurrenz zu privaten Anbietern. Um sich von diesen zu differenzieren und nach außen hin sichtbarer zu machen, ist es notwendig, entsprechende Strategien im Hinblick auf die Markenbildung und die Zielgruppenansprache zu entwickeln.

Aufgrund der heterogenen Zielgruppen sowie der zunehmenden Ausprägung und Komplexität digitaler Kommunikationskanäle, wachsen auch die Anforderungen an die Kommunikation der Hochschulweiterbildung. Eine passgenaue Zielgruppenansprache erfordert eine schnelle Reaktion auf den sich stetig wandelnden Markt und die damit verbundenen Bedürfnisse der Zielgruppen sowie die Strategien der Wettbewerber.

Jedoch kümmert sich in den seltensten Fällen eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter nur um Kommunikationsmaßnahmen geschweige denn um die Auswertung ihrer Wirksamkeit, die daraus resultierenden Schlussfolgerungen sowie um Aktionen zur Optimierung von vorausgegangen Verfahren. In vielen wissenschaftlichen Weiterbildungseinrichtungen ist es üblich, neben dem Tagesgeschäft Flyer zu versenden, Massen-Mailings zu gestalten oder Informationsveranstaltungen zu planen und durchzuführen. Für eine Analyse ebendieser Kampagnen und für eine konkrete Strategie fehlt leider oft die Zeit und/oder das Personal mit der entsprechenden Marketing-Kompetenz. Im Vordergrund steht vor allem, Interessierte auf das vorhandene berufsbegleitende Studienangebot hinzuweisen.

Dank der im Internet weit verbreiteten standardisierten Plattformen können Angebote und Informationsmaterial mittlerweile mit einem sehr geringen Kostenaufwand zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund vervielfachen sich diese Informationen binnen eines kurzen Zeitraums. Die Aktualität sowie die Relevanz der Inhalte werden immer bedeutsamer, um die Aufmerksamkeit von Nutzerinnen und Nutzern auf das eigene Angebot zu lenken und langfristig für sich zu gewinnen.

In diesem Sinne ist es wichtig, die Anforderungen der Zielgruppen an ein Weiterbildungsangebot im Blick zu behalten, stetig im eigenen Programm zu verankern und – wenn erforderlich – zu erneuern, um auf dem Weiterbildungsmarkt dauerhaft sichtbar zu bleiben.

1.3 Zielsetzung und Aufbau

Das Ziel des genannten Forschungsteilbereichs im Projekt OTH mind ist u. a. die Entwicklung eines Kommunikationsportfolios zur verbesserten Sichtbarmachung von Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen. Unter Berücksichtigung digitaler Kommunikationstrends sollen die Ziele und der Nutzen von wissenschaftlicher Weiterbildung verstärkt nach außen kommuniziert werden. Hierfür gilt es, eine Art „Guideline“ auszuarbeiten, um daraus schließlich Strategien für eine optimale Kommunikation nach außen abzuleiten. Das „Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW)“ der OTH Regensburg dient beispielhaft als Pilotprojekt.

Die Vorgehensweise bei der Erstellung des Kommunikationsportfolios orientiert sich am nachfolgend dargestellten Marketing-Management-Prozess unter Anwendung verschiedener Planungs- und Kontrolltools. Dabei werden die einzelnen Arbeitsschritte im Prozess, beginnend mit dem Leitbild der Hochschule, linear durchgeführt, die schließlich in eine passgenaue Kommunikationsstrategie münden. Eine Optimierung des Weiterbildungsangebotes selbst wird nicht angestrebt. Im Vordergrund steht lediglich die Kommunikation.

Die einzelnen Themenbereiche werden im Prozess anfangs allgemein vorgestellt und erläutert. Im nächsten Schritt werden entsprechende Planungs- und Kontrolltools ausgewählt und exemplarisch auf das ZWW angewandt. Anschließend erfolgt eine Beschreibung der vorliegenden Erkenntnisse, woraus Empfehlungen hinsichtlich des gesamten Marketing-Management-Prozesses abgeleitet und formuliert werden.

Marketing-Management-Prozess

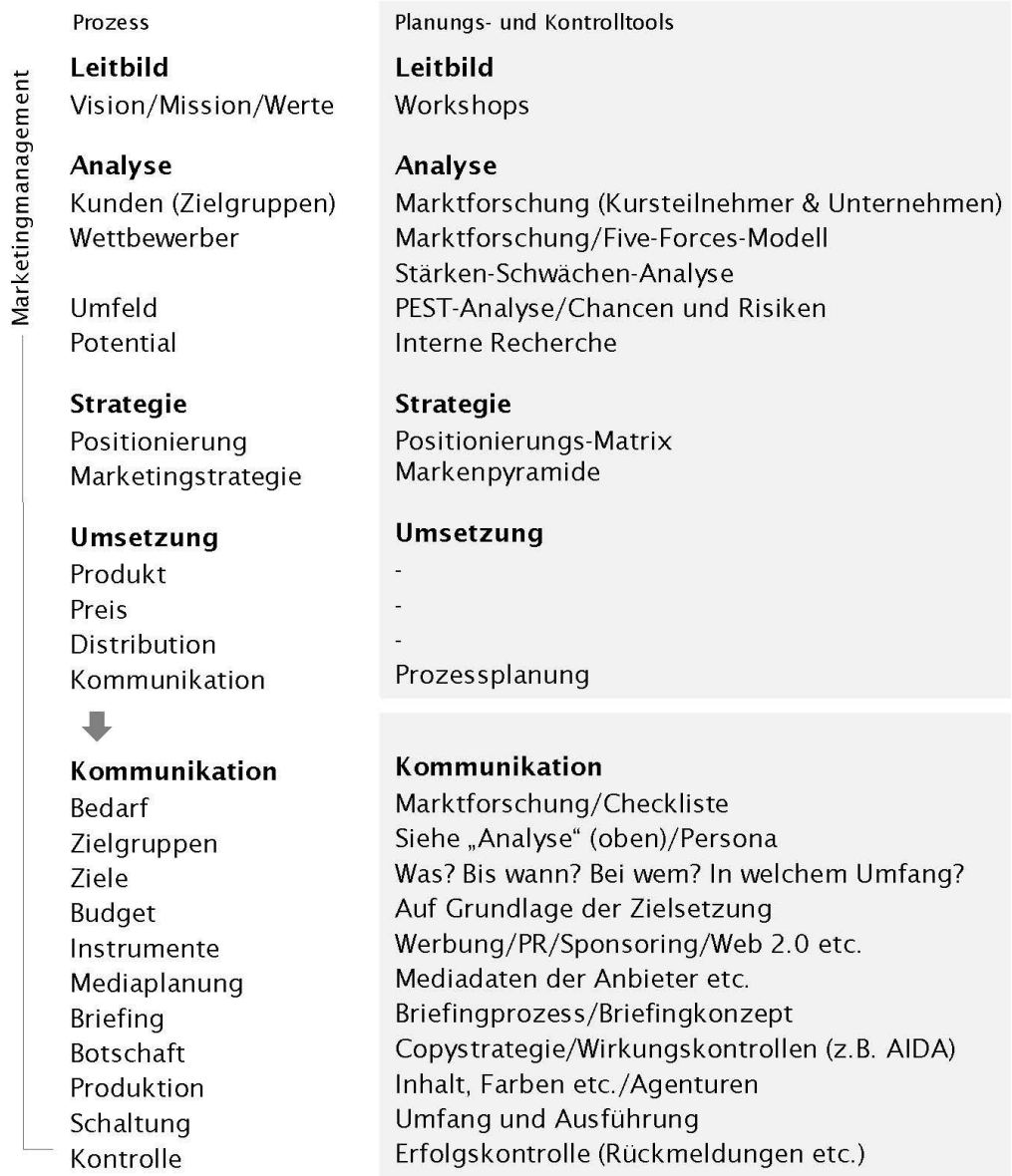


Abb. 1: Marketing-Management-Prozess (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner)

2 Leitbild

Vision, Mission, Werte

Grundlage und der weiteste Rahmen jeder Planung von Organisationen ist das Leitbild. Es definiert sowohl die zukünftigen Tätigkeitsfelder als auch die selbst abgesteckten Grenzen.

Das Leitbild formuliert kurz und prägnant die strategischen Ziele (Mission und Vision) und die wesentlichen Orientierungen für die Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Es ist schriftlicher Ausdruck der Corporate Identity, die beschreibt, wie eine Organisation sich selbst in der Öffentlichkeit darstellt.

Nach innen soll ein Leitbild handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes sowie auf die einzelnen Mitglieder wirken. Nach außen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, wofür eine Organisation steht. Leitbilder dienen als "fundamentaler, interpretationsbedürftiger und offener Orientierungsrahmen" (vgl. Knassmüller 2005, S. 13).

Für den vorangestellten Marketing-Management-Prozess dient das Leitbild der OTH Regensburg als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstrategie. Es ist von besonderer Bedeutung, sich mit der entsprechenden Organisation bestmöglich vertraut zu machen, um deren Werte und Ziele hinsichtlich der entstehenden Kommunikationsstruktur adäquat abzubilden.

2.1 Die Ostbayerische Technische Hochschule (OTH) Regensburg

Das Leitbild der OTH Regensburg soll nachfolgend nur in Auszügen vorgestellt werden. Bei der Auswahl standen Werte und Visionen im Fokus, die für die Kommunikation der wissenschaftlichen Weiterbildung nach außen eine besondere Relevanz darstellen.

Die OTH Regensburg ist eine **Hochschule für angewandte Wissenschaften** im Freistaat Bayern. Ihr akademisches Angebot umfasst die Disziplinen Ingenieur-, Natur-, Wirtschafts-, Sozial- und Gesundheitswissenschaften sowie Gestaltung. Insbesondere in Ostbayern spielt die OTH Regensburg im Hinblick auf ihre drei essenziellen Säulen – eine **wissenschaftlich fundierte praxisnahe Ausbildung, angewandte Forschung und akademische Weiterbildung** – eine herausragende Rolle (1)¹.

Die Hochschule hat sich zum Ziel gesetzt, den „**Bedarf von Unternehmen, Institutionen sowie der gesamten Gesellschaft [ihrer] Region** und darüber hinaus“ in den Fokus zu rücken. Daher sollen im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung „bedarfsgerechte

¹ Alle nachfolgenden Zitate unter 2.1 sind Auszüge aus dem notierten Leitbild der OTH Regensburg und beziehen sich auf diese Quelle.

Internetquellen werden fortan anhand einer Nummerierung in Klammern versehen und sind im Anschluss an das Literaturverzeichnis zu finden.

berufsbegleitende Bildungsformate in einem breiten fachlichen Spektrum und im Rahmen eines Konzepts für lebenslanges Lernen“ dauerhaft angeboten werden.

Im Hinblick auf Service und Qualifikation verweist die OTH Regensburg auf eine „**umfangreiche Praxiserfahrung und wissenschaftliche Qualifikation der Lehrenden**, ihre Motivation sowie die permanente Weiterbildung aller Hochschulangehörigen“. Darüber hinaus sieht die Hochschule eine „persönliche und intensive Betreuung noch vor Studienbeginn sowie während aller Phasen des Studiums“ als wesentlichen Teil ihrer Dienstleistung.

Die OTH Regensburg möchte sich „mit einem anspruchsvollen Angebot an Lehre, Forschung und Weiterbildung im **Wettbewerb nationaler und internationaler Bildungseinrichtungen** [behaupten]“ und sich nachhaltig verbessern. Der Erfolg der Absolventinnen und Absolventen in der Berufswelt gelte als Maßstab, um sich im Wettbewerb mit anderen Hochschulen zu positionieren.

2.2 Das Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW)

„Nebenberufliche, **akademische Weiterbildung** bildet neben Lehre und anwendungsorientierter Forschung die dritte Säule im Leistungsangebot der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg (OTH Regensburg). [...] Das ZWW ist die zentrale Kontaktstelle für Unternehmen und Weiterbildungsinteressierte. Es koordiniert die Schulungen **praxisnah und interdisziplinär** und bietet neben eigenen Angeboten auch fachliche Unterstützung für die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung“ (2).

Als Einrichtung der OTH Regensburg orientiert sich das ZWW ebenso an deren Leitbild. Die unter 2.1 aufgeführten Werte und Ziele sind somit auch auf den Bereich der Weiterbildung übertragbar und maßgebend.

Während eines Workshops im Dezember 2018 mit Referentinnen und Referenten des ZWW wurde insbesondere der **wissenschaftliche Anspruch** an die Weiterbildungsangebote hervorgehoben. Laut Sandra Bauer, Senior-Referentin am ZWW, sei es ein Anliegen der Hochschule, Theorie und Praxis anhand von **wissenschaftlichem Lehrpersonal, aber auch Expertinnen und Experten aus der Praxis zu verzahnen**: „Wo OTH draufsteht, ist auch OTH drin.“ Der Auftrag sei es, im Sinne der Nachhaltigkeit und Verantwortung, Gesellschaft mitzugestalten und Bedarfe von außen ernst zu nehmen.

Auf einen Blick

Zusammengefasst setzen die OTH Regensburg und das ZWW folgende Schwerpunkte:

- ! Praxisnahe, fundierte Hochschulbildung
- ! Akademische Weiterbildung
- ! Bedarfsgerechtes, interdisziplinäres Weiterbildungsangebot am ZWW
- ! Zielgruppen: Studierende, Arbeitnehmer und Unternehmen in der Region Ostbayern
- ! Das ZWW als Schnittstelle zwischen Weiterbildungsinteressierten und Unternehmen
- ! Umfangreiche Praxiserfahrung und wissenschaftliche Qualifikation der Lehrenden
- ! Fachliche Unterstützung und Übergangmanagement vor und nach dem Studium

3 Analyse

Die Entwicklung von der angebots- hin zu einer dienstleistungs- und zielgruppenorientierten Studierendenansprache verlangt eine stärkere Zuwendung zu den **Zielgruppen**, um herauszufinden, wo aktuell Weiterbildungsbedarf besteht. Für die Hochschulen bzw. das ZWW stellt sich zudem die Frage, welche Bedarfe sie abdecken können/wollen und auch, wie sie dies für potentielle Bewerber/innen sichtbar nach außen kommunizieren können.

Eine Analyse der **Wettbewerber** ist für den Weiterbildungsanbieter ebenso unabdingbar, da diese Aufschluss über die Attraktivität des eigenen Angebots gibt und der Frage nachgeht, welche „(Weiter-)Bildungslücken“ es auf dem Markt noch zu schließen gilt. Dabei ist es von Vorteil, immer einen Schritt vorzuplanen, um den Zielgruppen noch vor der *Konkurrenz* Inhalte anbieten zu können, die interessant sind und deren Bedarf decken.

Vorausschauend zu planen bedeutet in der Regel auch, externe Kategorien im Blick zu behalten, die einen Einfluss auf die Einrichtung/den Bildungsbereich haben könnten. Mit der Betrachtung des **Umfelds** einer Weiterbildungseinrichtung lassen sich Marktchancen untersuchen und bestimmen, wie zukunftsfähig das Angebot unter Berücksichtigung politischer, ökonomischer, technologischer und soziokultureller Aspekte ist.

Eine Bestandsaufnahme des aktuellen Angebots sowie der personellen, finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen, sprich die Feststellung des **Eigenpotentials**, ist ebenso erforderlich, um gewährleisten zu können, dass die geplante Strategie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln tatsächlich umgesetzt werden kann.

Nachfolgend sollen die angeführten Parameter **Zielgruppen, Wettbewerber, Umfeld** und **Eigenpotential** im Hinblick auf das ZWW dargestellt werden. Im Anschluss erfolgt

eine Konklusion, die die Positionierung und die eigentliche Strategie im Prozess einleiten.

3.1 Zielgruppen

Der Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“ hat sich zum Ziel gesetzt, Universitäten und Hochschulen in Deutschland für nicht-traditionelle² Zielgruppen zu öffnen, um dem Konzept des lebenslangen Lernens Rechnung zu tragen.

Nicht-traditionell Studierende lassen sich beispielsweise mittels ihrer soziodemografischen Daten (Alter, Geschlecht), ihres Berufs, ihrer sozialen Situation, ihres Lebenslaufes, ihrer Zulassungsvoraussetzungen sowie ihrer Erwartungen und Anforderungen an ein hochwertiges Bildungsangebot voneinander unterscheiden (Geffers/Wolter 2013, S. 12f). Auch wird darauf hingewiesen, dass nichttraditionell Studierende bereits ein durchschnittlich höheres Lebensalter erreicht haben und diese häufig erste berufliche Erfahrungen sammeln konnten. Als traditionell Studierende werden jene definiert, die im Anschluss an die schulische Laufbahn ein grundständiges Studium wählen und mit dem ersten Hochschulabschluss entweder postgradual weiterstudieren oder direkt in das Berufsleben einsteigen.

Freitag wie Arnold et al. spitzen den Begriff der „nichttraditionell Studierenden“ auf die bereits vorhandene Bildungsbiografie zu. Freitag zufolge werden in den meisten Fällen in Deutschland Studierende, die über den zweiten oder dritten Bildungsweg³ an die Hochschulen gelangen, als nichttraditionell eingestuft (2012, 10). Arnold et al. charakterisieren jene Zielgruppen primär anhand des eingeschlagenen Bildungswegs sowie anhand der Motive, ein Weiterbildungsangebot wahrzunehmen (2017, 25).

Jürgens und Zinn (2012, 36) erweitern die genannten Definitionen und beziehen auch Studierende des ersten Bildungswegs in die Gruppe der nichttraditionell Studierenden ein. Gemeint sind hier Studierende mit einer schulischen Hochschulzugangsberechtigung sowie einer anschließenden Berufsausbildung.

² Der Begriff „nicht-traditionell Studierende“ ist an den angelsächsischen Terminus „non-traditional students“ angelehnt. Hierzu findet sich jedoch keine einheitliche Definition.

³ „In Deutschland wird für die Aufnahme von hochschulischen Studienangeboten, die mit einem akademischen Grad abschließen, eine Hochschulzugangsberechtigung benötigt. [...] Mit den Begriffen erster oder zweiter Bildungsweg wird auf die zeitliche Sequenz des Erwerbs der Hochschulreife innerhalb der Bildungsbiographie ‚angespielt‘: der erste Bildungsweg erfolgt innerhalb einer gesellschaftlichen Normalbiographie, der zweite außerhalb eben dieser. [...] Der Dritte Bildungsweg wird durch das ‚ohne‘ charakterisiert. Es ist die Rede vom ‚Studium ohne Abitur‘ oder von Studierenden ‚ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung‘. Formal handelt es sich um die Erteilung oder Ausstellung einer Hochschulzugangs- oder Studienberechtigung durch die Hochschule, die zum Erststudium berechtigt.“ (Freitag 2012, 9)

Schließlich beinhalten alle Definitionen die Auffassung, dass es sich um heterogene Zielgruppen handelt, deren Lebenswelt und Laufbahn sehr unterschiedlich geprägt sind.

Aufgrund des demografischen, aber auch wirtschaftlichen Wandels gilt es, Zielgruppen wie z.B. Berufstätige, Bachelorabsolventinnen und -absolventen, Personen mit familiären Pflichten, Berufsrückkehrer/innen und arbeitslose Akademiker/innen mit für sie adäquaten Bildungsangeboten anzusprechen und sie für diese zu gewinnen.

Die Entscheidung für eine Weiterbildung basiert dabei auf ganz unterschiedlichen Erfahrungen, Erwartungen und Motivationen. Um dies bei der Zielgruppenansprache entsprechend berücksichtigen zu können, ist es erforderlich, diese übergreifenden Zielgruppen wissenschaftlicher Weiterbildung mittels *Zielgruppendefinition* und einer anschließenden *Zielgruppenanalyse* für die verschiedenen Weiterbildungsangebote zu konkretisieren.

Im Folgenden werden die Zielgruppen am ZWW vorgestellt und hinsichtlich des Weiterbildungsinteresses, der Motivation sowie unter Einbeziehung der Herkunft der berufsbegeleitend Studierenden und der Betrachtung des aktuellen Angebots beschrieben.

3.1.1 Zielgruppen des ZWW

Für das ZWW können aufgrund von vordefinierten Zulassungsvoraussetzungen drei Gruppen potentieller Interessentinnen und Interessenten bestimmt werden:

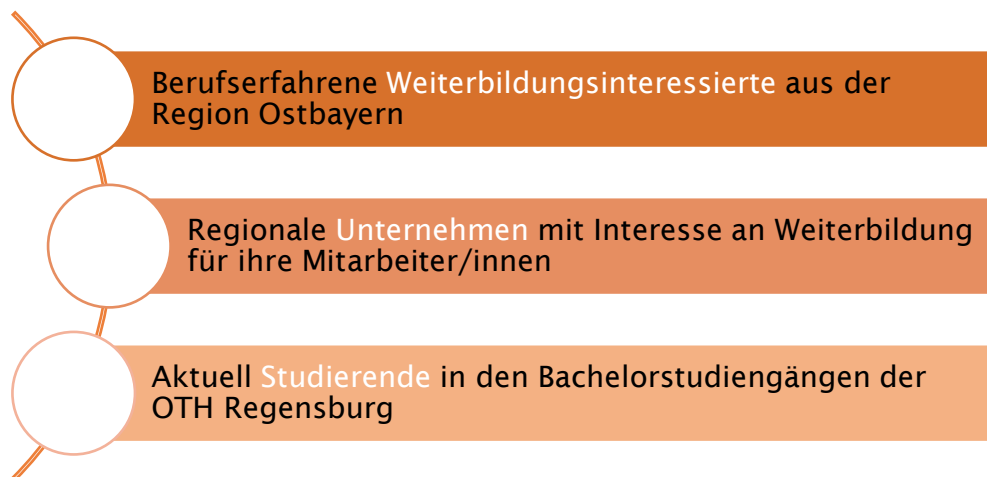


Abb. 2: Zielgruppenbeschreibung (Quelle: eigene Darstellung)

Weiterbildungsinteressierte mit einschlägiger Berufsausbildung und Berufserfahrung, die sich weiterbilden oder spezialisieren, gelten am ZWW als *primäre* Zielgruppe.

Darüber hinaus sollen auch regionale **Unternehmen** mit Interesse an Weiterbildung für die Mitarbeiter/innen aber auch Interesse an einer Hochschulkooperation als *sekundäre* Zielgruppe angesprochen werden.

Als *tertiäre* Zielgruppe sollten zudem **Studierende** aller Bachelorstudiengänge an der OTH Regensburg berücksichtigt werden, da diese als künftige Teilnehmer/innen an berufsbegleitenden Masterstudiengängen angesehen werden können.

Um die Zielgruppen für den Weiterbildungssektor im Hinblick auf die Kommunikation noch besser eingrenzen zu können, stellt sich die Frage, bei welchen Gruppen grundsätzlich Interesse an akademischer Weiterbildung besteht.

3.1.2 Weiterbildungsinteresse

Anhand einer empirischen Studie konnten bereits aussagekräftige Ergebnisse bezüglich des allgemeinen Interesses an wissenschaftlicher Weiterbildung ermittelt werden. In der ersten Förderphase von OTH mind (2014 - 2018) wurden hierfür Befragungen mit

- Professorinnen und Professoren der OTH Regensburg und der OTH Amberg-Weiden (n=27),
- Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern der Region (Personaler und Führungskräfte, n=149),
- Absolventinnen und Absolventen technischer Studiengänge (n=216) und
- beruflich Qualifizierten (n=489)

durchgeführt. In einer einjährigen Analysephase wurden sowohl in quantitativen als auch qualitativen Erhebungen die Zielgruppen sowie Lehrende der Hochschulen per Online-Fragebogen zur Produkt-, Kommunikations-, Personal- und Ausstattungspolitik befragt. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für die zu gestaltenden Maßnahmen und Qualifizierungsangebote.

Die Befragungen zeigten auf, dass insbesondere **Unternehmen, technische Absolventinnen und Absolventen sowie Fachkräfte** in hohem Maß an akademischer Weiterbildung interessiert sind.

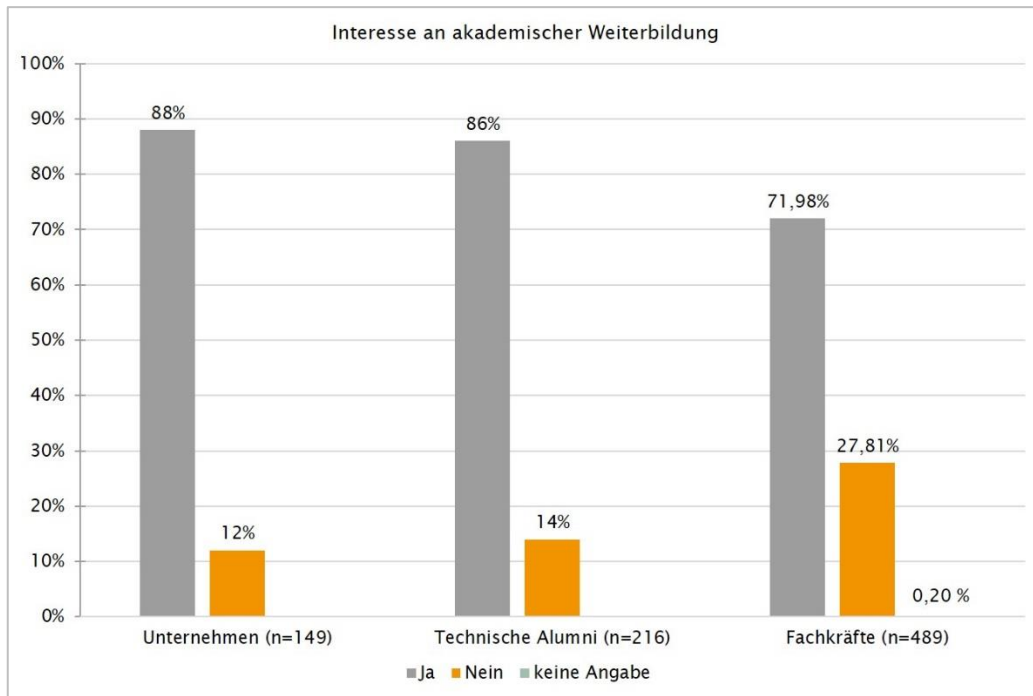


Abb. 3: Weiterbildungsinteresse (Quelle: S. Six, OTH mind; eigene Darstellung)

88 % der befragten Unternehmensvertreter/innen und 86 % der technischen Alumni gaben an, Interesse für wissenschaftliche Weiterbildung zu bekunden. Ebenso die befragten Fachkräfte mit fast 72 % der Stimmen. Hier zeichnet sich klar ab, dass alle drei Gruppen **grundlegend an wissenschaftlicher Weiterbildung interessiert** sind.

3.1.3 Weiterbildungsmotivation

Zum Zweck der Ansprache von Zielgruppen für die wissenschaftliche Weiterbildung lohnt es sich, ein Verständnis für die Beweggründe der verschiedenen Zielgruppen zu entwickeln:

- Aus welcher Motivation heraus möchte sich die Interessentin/der Interessent weiterbilden?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten hat die Interessentin/der Interessent bereits erworben?
- Welche Faktoren begünstigen die erfolgreiche Teilnahme an einem Weiterbildungsangebot?
- Deckt sich die Wahl des Weiterbildungsangebots tatsächlich mit den Erwartungen der Teilnehmerin/des Teilnehmers?
- Welche Kompetenzen sind für den Arbeitgeber/das Unternehmen von besonderer Relevanz?
- Welcher Nutzen kann durch die Weiterbildung für das Unternehmen generiert werden?

Für eine erfolgreiche Zielgruppenansprache sollten Fragen wie diese sowie eine Analyse des Bildungsmarktes dauerhaft berücksichtigt werden, um eine Aktualität der Kommunikationsmaßnahmen und deren Inhalte zu gewährleisten.

Im Rahmen der Befragungen durch OTH mind wurde ebenso die Motivation für die Aufnahme eines Weiterbildungsangebotes abgefragt. Die 216 technischen Alumni konnten hier zehn Antwortmöglichkeiten der Relevanz nach gewichten. Anhand des Mittelwerts lässt sich in der nachfolgenden Abbildung 4 ablesen, welche Motivatoren den technischen Absolventinnen und Absolventen den größten/geringsten Antrieb zur Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme liefern.

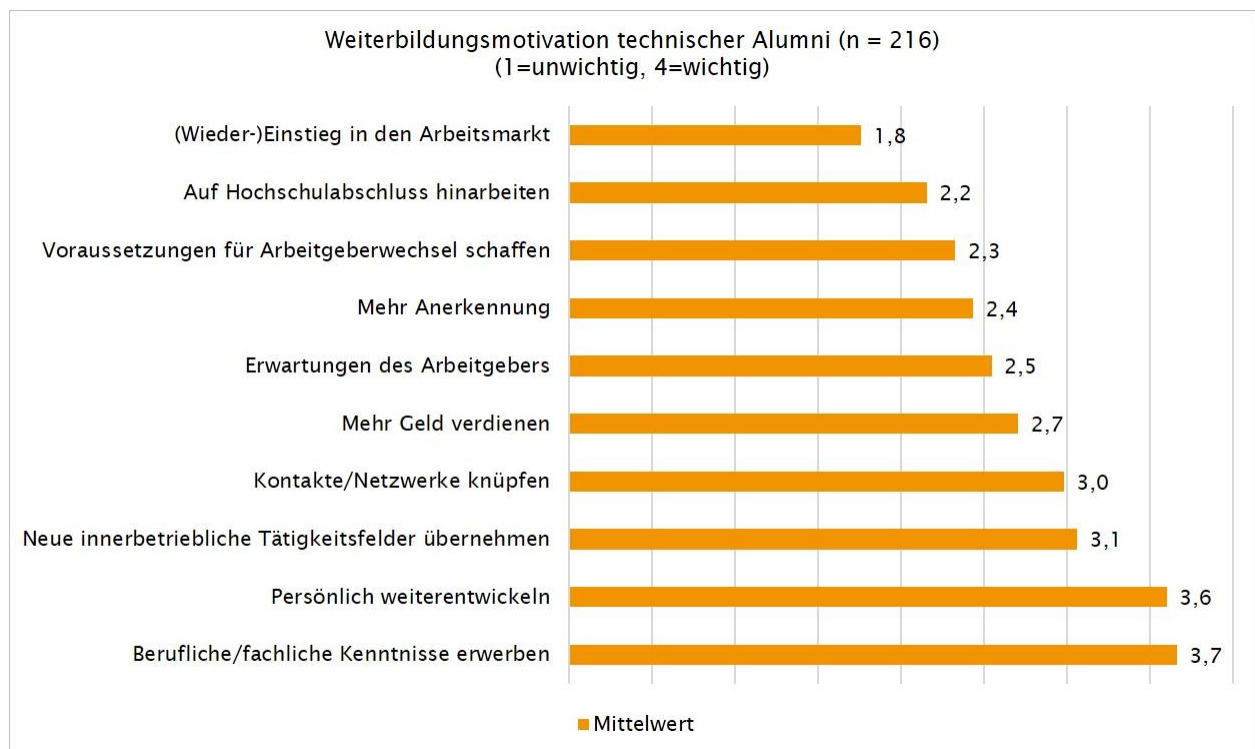


Abb. 4: Weiterbildungsmotivation Alumni (Quelle: S. Six, OTH mind)

Die technischen Alumni bewerteten den **Erwerb von beruflichen und fachlichen Kompetenzen** sowie das Bedürfnis, sich **persönlich weiterzuentwickeln** als stärkste Motivatoren zur Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme. Der eigentliche Hochschulabschluss sowie der (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt wurden dagegen als weniger relevant für diese Entscheidung beurteilt.

169 Fachkräfte aus der Region wurden darüber hinaus nach ihrer Weiterbildungsmotivation gefragt. Diese konnten neun Antwortmöglichkeiten nach ihrer Relevanz gewichten. In der nachfolgenden Abbildung 5 kann wiederum anhand des Mittelwerts abgelesen werden, welche Motive besonders maßgebend für die befragten Fachkräfte sind.

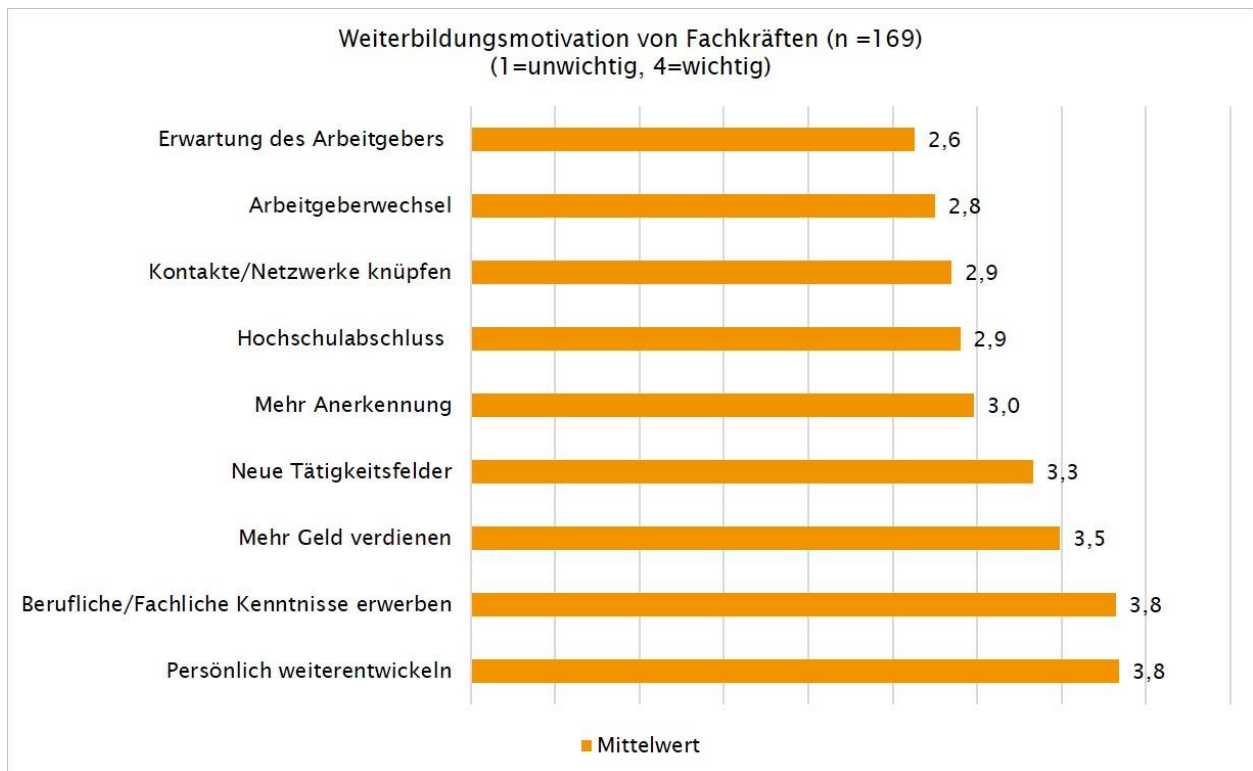


Abb. 5: Weiterbildungsmotivation Fachkräfte (Quelle: S. Six, OTH mind)

Auch hier ergab die Auswertung, dass eine **hohe intrinsische Motivation**, aber auch die Aussicht auf eine **Wissens- und Kompetenzsteigerung** ausschlaggebend dafür sind, ob eine Weiterbildung tatsächlich in Erwägung gezogen wird. Von den neun vorgegebenen Antworten spielen die Erwartung des Arbeitgebers sowie ein Arbeitgeberwechsel die geringste Rolle bei der Entscheidungsfindung.

206 Unternehmensvertreter/innen bewerteten im Rahmen der Befragung zwölf Faktoren, die die Empfehlung eines akademischen Weiterbildungsangebotes an die eigenen Mitarbeiter/innen begünstigen könnten. In Abbildung 6 wird die Zustimmung oder Ablehnung der einzelnen Faktoren anhand des Mittelwerts angezeigt.

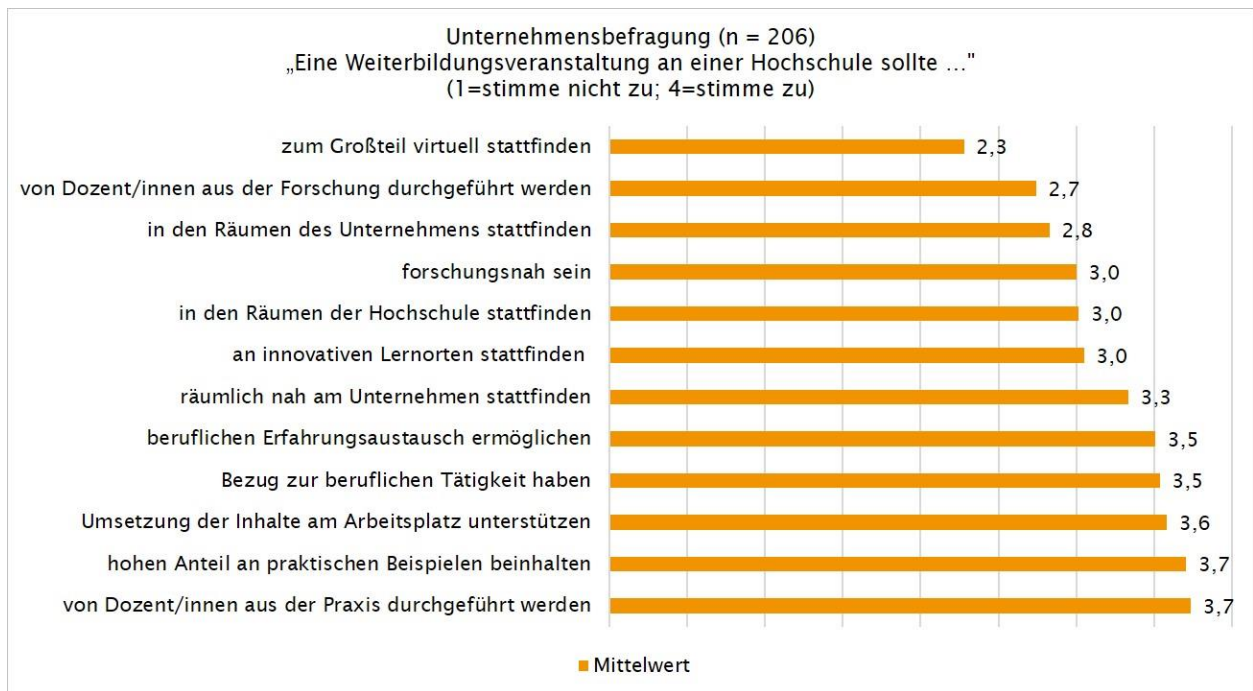


Abb. 6: Relevante Weiterbildungsaspekte für Unternehmen (Quelle: S. Six, OTH mind)

Demnach sollte eine Weiterbildungsveranstaltung an einer Hochschule größtenteils von **Dozierenden aus der Praxis** durchgeführt werden und auch **einen hohen Anteil an praktischen Beispielen** beinhalten. Der Nutzen bzw. der Anwendungsbezug im Hinblick auf die eigene berufliche Aufgabe steht somit an erster Stelle bei der Entscheidung für ein Weiterbildungsprogramm. Eine eher geringe Rolle spielen das Angebot von virtueller Lehre⁴ sowie die Durchführung des Weiterbildungsangebots durch Lehrende aus der Forschung.

3.1.4 Herkunft der berufs begleitend Studierenden

Im Rahmen einer Untersuchung durch das ZWW (Wintersemester 2013/14 bis Wintersemester 2017/18) konnte nachgewiesen werden, dass die Studierenden der berufs begleitenden Bachelorstudiengänge (n=186) und Masterstudiengänge (n=152) hauptsächlich aus den Regionen **Oberpfalz und Niederbayern**, insbesondere der Stadt/dem Landkreis **Regensburg** stammen, wie die nachfolgende Tabelle veranschaulicht. Die farbigen Markierungen sollen - je nach Jahrgang - die Region mit dem höchsten Anteil der Studierenden hervorheben.

⁴ Diese Annahme ist auf die Befragungen aus der 1. Förderphase von OTH mind zurückzuführen. Aufgrund gegenwärtiger Ereignisse wie der COVID-19-Pandemie (2020) könnte diese Einschätzung nicht mehr aktuell sein.

Studiengang (WiSe 2013/14 – WiSe 2017/18)	Regensburg (Stadt und Landkreis)	Oberpfalz und Niederbayern	Andere Re- gionen in Bayern	Sonstige	Keine An- gabe
BBB Systemtechnik (n=70)	45,7 % (n=32)	41,4 % (n=29)	10 % (n=7)	2,9 % (n=2)	-
BBB Betriebswirt- schaft (n=17)	64,7 % (n=11)	35,3 % (n=6)	-	-	-
BBB Pflegemanage- ment (n=37)	59,5 % (n=22)	32,4 % (n=12)	5,4 % (n=2)	2,7 % (n=1)	-
BBB Soziale Arbeit (n=62)	24,2 % (n=15)	62,9 % (n=39)	11,3 % (n=7)	-	1,6 % (n=1)
MBA (n=59)	54,2 % (n=32)	28,8 % (n=17)	8,5 % (n=5)	-	8,5 % (n=5)
Master Leitung und Kommunikations- Management (n=52)	28,9 % (n=15)	50 % (n=26)	9,6 % (n=5)	7,7 % (n=4)	3,8 % (n=2)
Master Automotive Electronics (n=41)	17,1 % (n=7)	31,7 % (n=13)	34,1 % (n=14)	17,1 % (n=7)	-

Tabelle 1: Herkunft der Studierenden am ZWW (Quelle: P. Schmöller, ZWW; eigene Darstellung)

Somit ließe sich der Radius für eine effektive Zielgruppenansprache bereits regional auf **Ostbayern** eingrenzen. Die Masterstudiengänge Betriebswirtschaft und Informationstechnologie konnten in die Auswertung nicht miteinbezogen werden, da diese erst 2018 anliefen.

Auf einen Blick

Zusammengefasst setzen die OTH Regensburg und das ZWW folgende Schwerpunkte:

- ! *Zielgruppen*: Berufstätige Weiterbildungsinteressierte aus der Region, regionale Unternehmen, Studierende in den Bachelorstudiengängen der OTH Regensburg
- ! Insbesondere Unternehmen, technische Alumni und Fachkräfte
- ! *Weiterbildungsmotivation*:
Intrinsisch, Aussicht auf eine Wissens- und Kompetenzsteigerung, neue Netzwerke
- ! *Relevante Faktoren für die Unternehmen*:
Dozierende aus der Praxis, ein hoher Anteil an praktischen Beispielen, der Nutzen für das Unternehmen
- ! *Radius* für eine effektive Zielgruppenansprache: Ostbayern

3.2 Wettbewerber

Im Markt der wissenschaftlichen Weiterbildung bieten neben Universitäten, Hochschulen und Unternehmen (interne Akademien) eine Reihe weiterer unterschiedlicher außeruniversitärer Institutionen wissenschaftliche Weiterbildung an. Die auftretenden Organisationsformen in der wissenschaftlichen Weiterbildung können wie folgt unterteilt werden (Meyer-Guckel et al. 2008, S. 12):

- Öffentliche Universität/Hochschule: Weiterbildungsangebote sind hier an die jeweiligen Fachbereiche angegliedert
- Eigenständige wissenschaftliche Einrichtungen für Weiterbildung
- Staatlich anerkannte Weiterbildungshochschulen als Public-Private-Partnerships
- Weiterbildungsakademie/privatrechtliche Ausgründung der Hochschule
- Netzwerk als Zusammenschluss mehrerer staatlicher Hochschulen

Anders als im Bereich der akademischen Erstausbildung, in dem Universitäten und Hochschulen ihr Monopol bei der Vergabe akademischer Abschlüsse behaupten können, ist der Weiterbildungsmarkt offener strukturiert.

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist Teil eines Markts, der von kommerziellen, privaten Bildungsanbietern mitbestimmt wird. Interessierte stehen vor einer großen Auswahl an Möglichkeiten, sich weiterzubilden und machen ihre Entscheidung letztlich von ihren Bedarfen sowie den jeweiligen Preis-Leistungs-Vorstellungen abhängig. Daher ist es wichtig, die Bedürfnisse der Zielgruppen sowie die Anforderungen an ein Weiterbildungsangebot, aber auch den Weiterbildungsmarkt so umfassend wie möglich im Blick zu behalten.

3.2.1 Das ZWW im regionalen Wettbewerb

Zu diesem Zweck stellte OTH mind die Frage nach der Häufigkeit der Nutzung verschiedener regionaler Weiterbildungsanbieter, insbesondere der OTH Regensburg, durch die Unternehmen („Inwiefern nutzen Sie folgende Bildungsanbieter für die Weiterbildung Ihrer Ingenieurinnen und Ingenieure?“). Anhand einer Unternehmensbefragung in der ersten Förderphase von OTH mind konnte festgestellt werden, dass die OTH Regensburg bei der Hälfte der befragten Unternehmen (n=52) bisher nicht als Weiterbildungsanbieter genutzt wurde, wie die folgende Abbildung 7 zeigt.

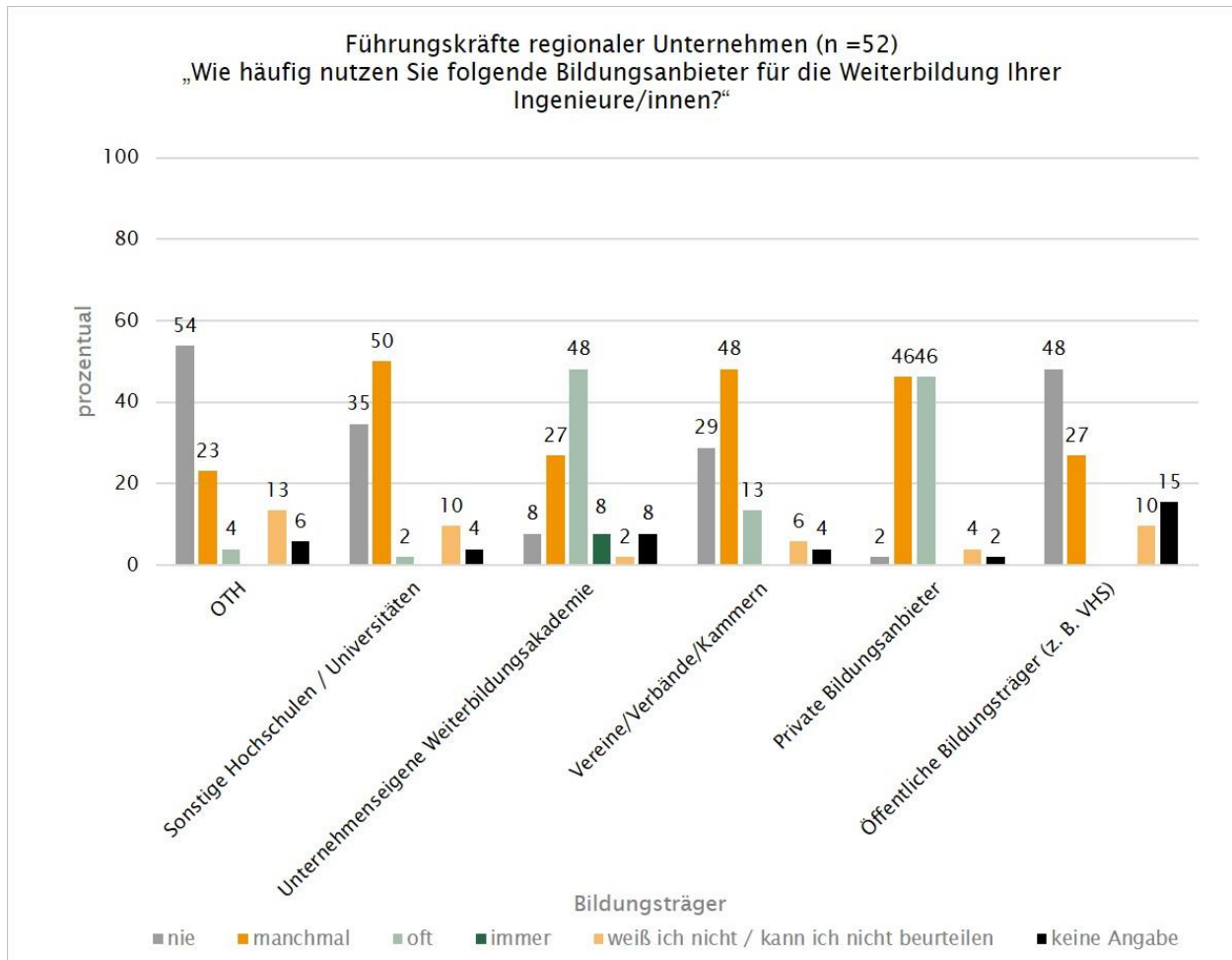


Abb. 7: Häufigkeit der Nutzung von Weiterbildungsanbietern für die Unternehmen (Quelle: S. Six, OTH mind)

Die Wahl fiel dabei vielmehr auf **unternehmenseigene Weiterbildungsakademien** oder **private Bildungsanbieter**. Da das Programm unternehmenseigener Akademien speziell auf die Unternehmen zugeschnitten ist, lohnt es sich, einen Blick auf private Bildungsanbieter in der Region und deren Angebote zu werfen⁵.

⁵ Hier wird der Fokus bewusst nur auf private Weiterbildungsanbieter gerichtet, da der Aufwand in der vorgegebenen Projektzeit zu groß gewesen wäre, die Programme der Unternehmensakademien im Einzelnen zu prüfen und mit der OTH Regensburg zu vergleichen.

Eine Wettbewerbsanalyse hilft den Hochschulen dabei, konkurrenzfähige Alleinstellungsmerkmale zu bestimmen und bereits im Voraus mögliche Risiken abzuwägen. Das *Five-Forces-Modell*⁶ ist ein von Michael E. Porter entwickeltes Hilfsmittel, das die Strategieanalyse unterstützen soll. Mithilfe einer Klassifizierung und Bewertung der Wettbewerber können die Hochschulen für sich priorisieren, welche Strategie sie am ehesten verfolgen möchten (+ = geringer Einfluss; +++++ = starker Einfluss).

Das nachfolgende Beispiel ist ein Abbild des Marktumfelds für die akademische Weiterbildung der OTH Regensburg:

Five Forces	Kräfte „Weiterbildung“	Bewertung	Strategien
Vorhandene Wettbewerber	Regionale private Weiterbildungsanbieter	+++++	Einziger Bildungsträger mit <i>akademischer</i> , technischer Weiterbildung;
	Regionale öffentliche Weiterbildungsanbieter	+++	Modulare, kleinstrukturierte Nano-Degrees, vielfältiges Angebot Allgemein: Kurze Anreise, Preis
Neue Wettbewerber	Bundesagentur für Arbeit	+	Prestige
	„Bildungs-Netflix MILLA“	+	Wissenschaftlicher Anspruch, Reputation
Kunden	Weiterbildungsinteressierte aus der Region Ostbayern	+++	Zentraler Anbieter in der Nähe der Tätigkeit mit entsprechenden Einrichtungen (Bibliothek, Mensa etc.) Akademischer Abschluss
	Regionale Unternehmen	++	Hochschulkooperationen, Prestige
	Aktuell Studierende in den B.A.-Studiengängen der OTH Regensburg	+	Heimatverbundenheit, Strukturen sind bekannt, der organisatorische Aufwand ist gering
Lieferanten	Professoren/innen	+	Führungskräfte und Expertinnen/Experten aus der lokal-regionalen Wirtschaft werden beauftragt
	Lehrbeauftragte aus der Wirtschaft	++	Absolventen/innen werden beauftragt, die bereits Erfahrungen in der Wirtschaft gemacht haben
Ersatzprodukte	E-Learning-Plattformen (VHB, Open HPI etc.) mit <i>kostenlosem</i> Angebot;	+++	Akademischer Abschluss, Theorie-Praxis-Bezug, persönlicher Austausch mit Kommilitoninnen/Kommilitonen
	Fernuniversitäten (z. B. Hagen)	+++	

Tabelle 2: Five-Forces-Modell nach M. E. Porter (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

⁶ „Das *Five-Forces-Modell* von Porter umfasst fünf Elemente (Lieferanten, neue Wettbewerber, Kunden, Substitutionsprodukte, Branchenwettbewerb), anhand derer ein Unternehmen die Attraktivität eines Marktes analysieren kann. [...] Die Elemente des *Five-Forces-Modells* ermöglichen eine ganzheitliche Sicht auf das aktuelle sowie potenziell zukünftige Marktumfeld.“ (Schawel/Billing 2012, S. 108-110)

Durch die vorgenommene Bewertung der fünf Elemente, wird der Fokus im weiteren Verlauf verstärkt auf **regionale, private Weiterbildungsanbieter** gelenkt, da sich das ermittelte Alleinstellungsmerkmal am erfolgversprechendsten gegenüber den genannten Wettbewerbern darstellt.

Aufgrund der Vielzahl an privaten Weiterbildungsanbietern soll hiernach eine Auswahl mit dem ZWW der OTH Regensburg verglichen werden, um anhand von ausgewählten Parametern die Stärken und Schwächen der Hochschulen gegenüber der Konkurrenz herauszuarbeiten.

3.2.2 Die Konkurrenzanalyse

Im Rahmen einer **Stärken-Schwächen-Analyse** wurde die OTH Regensburg durch zwei Mitarbeiterinnen von OTH mind mit folgenden privaten Bildungsträgern verglichen:

- alfatraining-Bildungszentrum Regensburg
- Berufsbildungszentrum (BBZ) Schwandorf
- Deutsche Angestellten-Akademie (DAA) Regensburg
- Eckert-Schulen Regensburg
- IHK-Akademie Regensburg

Die genannten Weiterbildungsinstitute wurden ausgewählt, da diese sich zum einen im regionalen Einzugsgebiet befinden und zum anderen ein themenverwandtes Studienangebot aufweisen.

Es wurden zielgruppenrelevante Merkmale bewertet, wie das allgemeine Weiterbildungsangebot in Form von berufsbegleitenden Bachelor- und Masterstudiengängen, die Unterrichtsgestaltung, die Kurshäufigkeit, das Informationsmaterial, die Finanzierungsmöglichkeiten sowie besondere Leistungen. Diese Merkmale wurden anhand des Internetauftritts der aufgeführten Bildungsträger ermittelt.

In Abbildung 8 wurden alle sechs Weiterbildungsanbieter anhand der Punktevergabe von 0 bis 5 (0 = nicht vorhanden; 5 = stark vorhanden) gegenübergestellt.

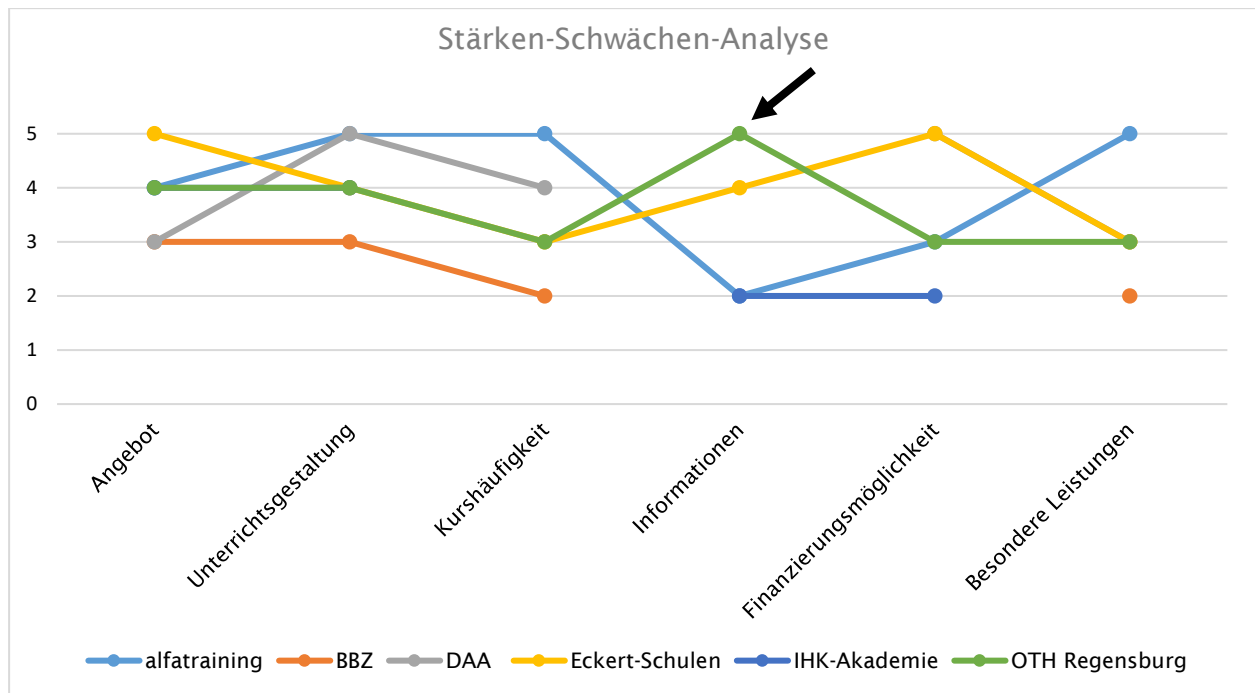


Abb. 8: Wettbewerbsanalyse mit regionalen Weiterbildungsanbietern (Quelle: eigene Darstellung)

Nachfolgend sollen alle Parameter kurz vorgestellt werden. Zudem erfolgt eine Erläuterung der vorgenommenen Bewertungen.

3.2.2.1 Angebot

Anhand der Untersuchung des Angebots soll festgestellt werden, wie vielfältig sich das Weiterbildungsangebot des jeweiligen Anbieters darstellt. Zudem sollen Themenverwandtschaften zum Angebot der OTH Regensburg identifiziert werden, um Überschneidungen bei der künftigen Angebotsgestaltung zu vermeiden und Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.

Die *Eckert Schulen* (Standorte u. a. Regensburg und Regenstauf) schneiden bei der Bewertung des Angebots am besten ab. Zum einen ist es möglich, Meisterlehrgänge (mit IHK-Prüfung) und kaufmännische Weiterbildungen zu absolvieren, zum anderen bieten die *Eckert Schulen* im nahegelegenen Regenstauf auch berufs- und ausbildungsbegleitende Bachelor- und Master-Studiengänge an. Im Vergleich zur OTH Regensburg überschneiden sich die Themengebiete jedoch nur punktuell wie z. B. mit dem Bachelor-Studiengang Soziale Arbeit oder dem MBA. Der wesentliche Unterschied zur OTH besteht jedoch im Praxisbezug der Studieninhalte. In den 5- bzw. 7-semesterigen Studiengängen wird laut Internetauftritt der *Eckert Schulen* besonders auf die Praxisrelevanz der Vorlesungsinhalte Wert gelegt (3). Aus dem Leitbild geht hervor, dass sich die *Eckert Schulen* am Kunden orientieren wollen und „für individuelle Bedürfnisse spezielle, auf den einzelnen Kunden abgestimmte Konzepte entwickeln und durchführen“ (4). Neben den staatlichen Abschlüssen bieten die *Eckert Schulen* Weiterbildungen mit IHK-, REFA- und DVS-Prüfungen sowie Lehrgänge für Zusatzqualifikationen (SAP-ERP, Robotik, etc.) an.

Fazit: Die OTH Regensburg hat aufgrund der angebotenen Bachelor- und Masterstudiengänge, Modulstudien sowie Hochschulzertifikate und Fachseminare ein umfassendes Angebot vorzuweisen. Auch Inhouse-Seminare sind möglich. Die Vorteile der jeweiligen Formate sowie der Praxis- und Anwendungsbezug könnten jedoch noch zielgruppenspezifischer formuliert und platziert werden. Es sollten zudem Aspekte hervorgehoben werden, die bei den privaten Weiterbildungsanbietern nicht oder nur kaum kommuniziert werden, um somit das Alleinstellungsmerkmal der OTH Regensburg zu unterstreichen.

3.2.2.2 Unterrichtsgestaltung

Im Hinblick auf die Unterrichtsgestaltung ist die Form der Lehre von besonderem Interesse. Wo und wie lernen die berufsbegleitend Studierenden? Wie werden die Inhalte dargeboten und zur Verfügung gestellt?

Bei der Bewertung des genannten Parameters teilen sich *alfatraining* (Standort Regensburg) und die *DAA* (Standort Regensburg) die Bestnote. *alfatraining* wirbt auf der eigenen Internetplattform neben der Präsenzlehre mit einem umfangreichen Angebot an weiterbildenden Online-Schulungen, „die Sie über das Videokonferenzsystem *alfaview*® bequem von zuhause aus besuchen können“ (5). Die Kurse seien somit standortunabhängig, in Echtzeit und während des Homeoffice durchführbar. *alfaview*® wurde insbesondere für *alfatraining* entwickelt und bietet die Möglichkeit eines virtuellen Klassenzimmers vor Ort, inhouse oder zu Hause.

Die *DAA* rückt aufgrund der vielfältigen Lernmethoden in der Bewertung ebenso auf den ersten Platz. Sie wirbt im Rahmen ihres Qualitätsanspruchs mit erwachsenengerechten Lehr- und Lernmitteln (6). Das Lernen innerhalb eines Weiterbildungsangebots wird anhand von Einzel- und Gruppentrainings, aber auch durch traditionellen Frontalunterricht abgedeckt. Darüber hinaus werden ebenso Webinare angeboten, die es ermöglichen, sich Inhalte von zu Hause aus anzueignen.

Fazit: Die OTH Regensburg schneidet auch hier im Vergleich gut ab. Zu Beginn jedes Semesters findet für jedes Weiterbildungsangebot auf dem Campus eine Blockwoche zur Orientierung statt. Des Weiteren werden die nachfolgenden Module an Blockwochenenden absolviert. Im Rahmen von einzelnen Studiengängen werden bereits dezentrale Standorte und virtuelle Lehre angeboten (z. B. beim berufsbegleitenden Bachelor Soziale Arbeit). Zudem werden vereinzelt digitale Lernumgebungen wie das Unternehmensplanspiel im Modul „Management in der IT“ genutzt, um z. B. ein IT-Unternehmen von der Gründung bis zur Marktphase zu simulieren.

3.2.2.3 Kurshäufigkeit

Die Kurshäufigkeit zeigt u. a. an, wie flexibel das Weiterbildungsangebot des jeweiligen Anbieters für die Teilnehmenden ist. Die Frage dabei ist, wie viel Zeit die/der Interessierte bei der Entscheidung für ein Angebot bis zum Start des Angebots einplanen muss.

Auch hier hat *alfatraining* ein besonders gutes Ergebnis zu verzeichnen. Die angebotenen Kurse starten fast ausnahmslos alle vier Wochen. Hinzu kommt, dass *alfatraining* eine Startgarantie vermerkt, um der Bewerberin/dem Bewerber den tatsächlichen Start des entsprechenden Angebots zuzusichern (7). Aufgrund des regelmäßigen Turnus hat die/der Interessierte die Möglichkeit, die Weiterbildungsmaßnahme neben der Berufstätigkeit flexibel einzuplanen.

Fazit: Die OTH Regensburg erzielt im Hinblick auf die Häufigkeit der Kursangebote ein durchschnittliches Ergebnis. Insbesondere die berufsbegleitenden Studiengänge starten ein- bis zweimal im Jahr. Das hängt zum einen mit dem Umfang des Angebots (u. a. Bachelor- und Masterstudiengänge), aber auch mit den Ressourcen zusammen. Aufgrund der Präsenzzeit müssen entsprechend Räume gebucht und dann auch ausgelastet werden. Bei *alfatraining* handelt es sich eher um mehrwöchige Kurse, z. T. mit einem größeren Anteil an virtueller Lehre. Hier spielt es weniger eine Rolle, wie ausgelastet die Kurse im Einzelnen sind.

3.2.2.4 Informationen

Der Parameter „Informationen“ soll aufzeigen, wie umfassend sich eine Weiterbildungsinteressentin/ein Weiterbildungsinteressent über ein Angebot ihrer/seiner Wahl informieren kann. Wie umfangreich wird das Wissensmanagement des jeweiligen Anbieters gestaltet? Welche Möglichkeiten werden Interessierten zur Verfügung gestellt?

An dieser Stelle schneidet die OTH Regensburg bei der Bewertung am besten ab. Im Hinblick auf die Verfügbarkeit und Vielfältigkeit von Informationen für Weiterbildungsinteressierte tritt die OTH vor allem durch das umfassende Veranstaltungsmanagement besonders präsent nach außen. Für jedes Angebot finden mehrere Informationsveranstaltungen sowie Beratungsgespräche im Voraus statt. Hinzu kommen jährlich

- ein großer Informationsabend, an dem alle Angebote des ZWW vorgestellt werden
- der Weiterbildungstag, an dem sich verschiedene regionale Weiterbildungsanbieter in Form einer Messe präsentieren
- ein Afterworkseminar mit jeweils einem am Arbeitsmarkt orientierten thematischen Schwerpunkt und der Möglichkeit, sich mit Lehrenden, Studierenden und Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern auszutauschen (8).

Fazit: Im Hinblick auf den Umgang mit Informationen für die Interessentinnen und Interessenten kann die OTH Regensburg mit Abstand das beste Ergebnis verzeichnen. Aufgrund von öffentlichen Veranstaltungen, aber auch individuellen Beratungsoptionen tritt die OTH als Weiterbildungsanbieter transparent und aufgeschlossen auf. Durch das Vernetzen verschiedener Stakeholdergruppen im Rahmen von Großveranstaltungen, wie z. B. dem Afterworkseminar, wird der Interessentin/dem Interessenten ein Vertrauensvorschuss gegeben, indem sie/er wertvolle Kontakte knüpfen und sich umfassend informieren kann. Ebenso wird Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern die Relevanz von wissenschaftlicher Weiterbildung für die Wirtschaft aufgezeigt und es werden Impulse für mögliche Kooperationen gesetzt. Darüber hinaus stellt die OTH Regensburg

vielfältige Informationen über ihren Internetauftritt sowie durch die Nutzung von Mediawerbung zur Verfügung.

3.2.2.5 Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten

Im nachfolgenden Abschnitt soll die Frage nach der Kommunikation von finanzieller Unterstützung für eine Weiterbildungsmaßnahme gestellt werden. Die Teilnehmenden haben zumeist bereits mehrjährige Berufserfahrung erworben und z. T. ein grundständiges Studium absolviert. Das durchschnittliche Alter liegt zwischen 25 und 45 Jahren (9), was wiederum bedeutet, dass viele Teilnehmer/innen bereits familiäre und berufliche Verpflichtungen haben. Für viele Interessierte geht mit der Entscheidung für ein Weiterbildungsangebot ebenso die Frage nach der Finanzierung einher.

In der Bewertung liegen die *DAA* sowie die *Eckert Schulen* erneut vorne. Im Internetauftritt der *DAA* sind die Fördermöglichkeiten zum einen schnell ersichtlich, zum anderen wird auf viele unterschiedliche Maßnahmen – je nach Zielgruppe und Bedarf – hingewiesen (10). Dabei werden nicht allein Finanzierungsoptionen genannt, sondern auch verschiedene Adressen – je nach Zuständigkeit – sowie Maßnahmen und Projekte für Jugendliche, junge Erwachsene und Erwachsene gelistet, die bei einem Übergang von der Schule zum Beruf, aber auch bei einer beruflichen Neuorientierung Unterstützung leisten sollen.

Die *Eckert Schulen* weisen bereits auf der Startseite des Internetauftritts auf einen Link zu Fördermöglichkeiten hin. Über den Link erhalten die Interessierten einen Überblick mit den entsprechenden Kontaktdaten der jeweiligen Fachberatung (11). Im Einzelnen werden die Fördermöglichkeiten übersichtlich anhand der Kategorien Zielgruppe, Bewerbung, Ablauf der Förderung, Auswahlkriterien und Widerruf erläutert.

Fazit: Im direkten Vergleich mit der *DAA* und den *Eckert Schulen* fällt die Bewertung für die OTH Regensburg erneut durchschnittlich aus. Finanzierungsmöglichkeiten werden anhand einer PDF-Datei präsentiert, die sich die Bewerberin/der Bewerber auf der Homepage der OTH Regensburg herunterladen kann. Allerdings muss diese/dieser etwas suchen bis er die Informationen gefunden hat. Die PDF-Datei ist zum einen unter jedem berufsbegleitenden Studienangebot des ZWW sowie in den FAQ zu finden. Im Vergleich zu den beiden anderen Weiterbildungsanbietern könnte die OTH hier noch mehr Transparenz schaffen.

3.2.2.6 Besondere Leistungen

Die Kategorie „Besondere Leistungen“ soll den Service aufzeigen, der über das klassische Weiterbildungsangebot des jeweiligen Anbieters hinausgeht und die Bewerberin/den Bewerber bei seinem Vorhaben zusätzlich unterstützt, wie z. B. eine Verlängerung der Studienzeit oder kostengünstige/kostenfreie Zusatzangebote.

Hier schneidet *alfatraining* erneut am besten ab, da sich der Anbieter im Rahmen seines Internetauftritts unter der Sparte „Ihre Vorteile“ besonders kundenfreundlich präsentiert. Interessierte erhalten die Möglichkeit, durch Schnupperkurse kostenlos einige Stunden am Unterricht in den gewünschten Fächern teilzunehmen. Darüber hinaus werden die Lernmaterialien kostenfrei zur Verfügung gestellt und es ist möglich, Prüfungen auch ohne zusätzliche Kosten zu wiederholen. Zudem werden unterstützende Maßnahmen bei der Jobsuche sowie eine Beratung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen in Aussicht gestellt (7).

Fazit: Auch hier hat die OTH Regensburg als Weiterbildungsanbieter ein eher durchschnittliches Ergebnis zu verzeichnen. Im Hinblick auf die meisten berufsbegleitenden Studiengänge lässt sich die Studienzeit verkürzen oder verlängern, was ein flexibles Studium ermöglicht. Zudem pflegt das ZWW über das soziale Online-Netzwerk „Xing“ eine Gruppe für die "Alumni berufsbegleitender Studiengänge der OTH Regensburg". Hier können sich neben Alumni auch berufsbegleitend Studierende, Professorinnen/Professoren und Dozierende sowie Mitarbeiter/innen austauschen.

Die OTH Regensburg hat jedoch noch mehr „Anreize“ für ihre (berufsbegleitend) Studierenden zu bieten, die im Zusammenhang mit dem Weiterbildungsbereich bisher kaum ersichtlich nach außen kommuniziert werden, wie z. B. den Hochschulsport, das Angebot der Gesunden Hochschule sowie die kostenlosen Online-Kurse der Virtuellen Hochschule Bayern.

Auf einen Blick

Zusammengefasst setzen die OTH Regensburg und das ZWW folgende Schwerpunkte:

- ! Wettbewerber: Insbesondere regionale, private Weiterbildungsanbieter
- ! Learnings für die OTH Regensburg:
 - Praxisbezug der Angebote stärker kommunizieren
 - der Ausbau von virtueller Lehre ermöglicht eine zeitlich flexiblere Gestaltung von Angeboten
 - Mehr Transparenz in Bezug auf finanzielle Fördermöglichkeiten
 - Anreize schaffen durch (bereits vorhandene) Zusatzleistungen

3.3 Umfeld

Der Umbruch vom Zeitalter der Industrie zum Informationszeitalter mit seinen vielen technischen Neuerungen hat unterschiedlichste politische, wirtschaftliche, soziokulturelle und technologische Auswirkungen. Unternehmen müssen sich kurzerhand wandeln, neue Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Arbeitskulturen entwickeln und

diese umsetzen. Auch an Arbeitnehmer/innen werden im Zuge der Digitalisierung neue Anforderungen gestellt. Lebenslanges Lernen und akademische Weiterbildung gewinnen somit zunehmend an Bedeutung (Kirchgeorg et al. 2018, S. 24-26).

Externe Veränderungen spielen für Hochschulen als Weiterbildungsanbieter eine essenzielle Rolle, da diese Entwicklungen schließlich den Bedarf und die Nachfrage nach Weiterbildung bedingen. Somit obliegt es den Hochschulen, diesen Bedarf mit dem eigenen Weiterbildungsangebot abzudecken und dies entsprechend nach außen zu kommunizieren.

Das **PEST-Konzept**⁷ ist ein Analyseinstrument aus dem Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung und soll zum einen externe Einflussfaktoren aufzeigen, die für ein Unternehmen, hier die Hochschule, von großer Relevanz sind bzw. sein können. Zum anderen können Risiken und Chancen identifiziert sowie entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden, um die Marktchancen entsprechend zu verbessern.

Nicht jede politische, wirtschaftliche, soziokulturelle und/oder technologische Veränderung hat automatisch Einfluss auf den Weiterbildungsbereich an Hochschulen. Daher soll nachfolgend beispielhaft am ZWW illustriert werden, welchen Effekt bestimmte aktuelle Entwicklungen auf den Bildungssektor haben (können).

3.3.1 Die PEST-Analyse

Im Rahmen eines Workshops im Mai 2019 mit Referentinnen und Referenten des ZWW wurde durch OTH mind in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Edgar Feichtner als Experten für Marketing (OTH Regensburg) ermittelt, inwiefern externe Einflussfaktoren bei der Konzeption und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie eine Rolle spielen.

„Das ZWW orientiert sich am demografischen und wirtschaftlichen Wandel und versucht, bestmöglich auch die Bedarfe von Unternehmen der Region im Weiterbildungsangebot zu verankern. Allerdings könnte der Kontakt zu den Unternehmen ausgebaut und noch stärker genutzt werden. Man muss hier noch mehr Überzeugungsarbeit leisten, was den Mehrwert einer Weiterbildung anbelangt“, so Sandra Bauer vom ZWW.

Innerhalb des Workshops wurden folgende Faktoren genannt, die kurz- und/oder langfristig einen Einfluss auf den Bildungssektor an der OTH Regensburg haben (werden):

⁷ Liam Fahey und V. K. Narayanan entwickelten und beschrieben 1986 in *Macroenvironmental Analysis for Strategic Environment* das PEST-Modell. Das Akronym setzt sich aus vier englischen Termini zusammen: „political“ (politisch), „economic“ (wirtschaftlich), „sociological“ (soziokulturell) und „technological“ (technologisch). (Steuernagel 2017, S. 61)

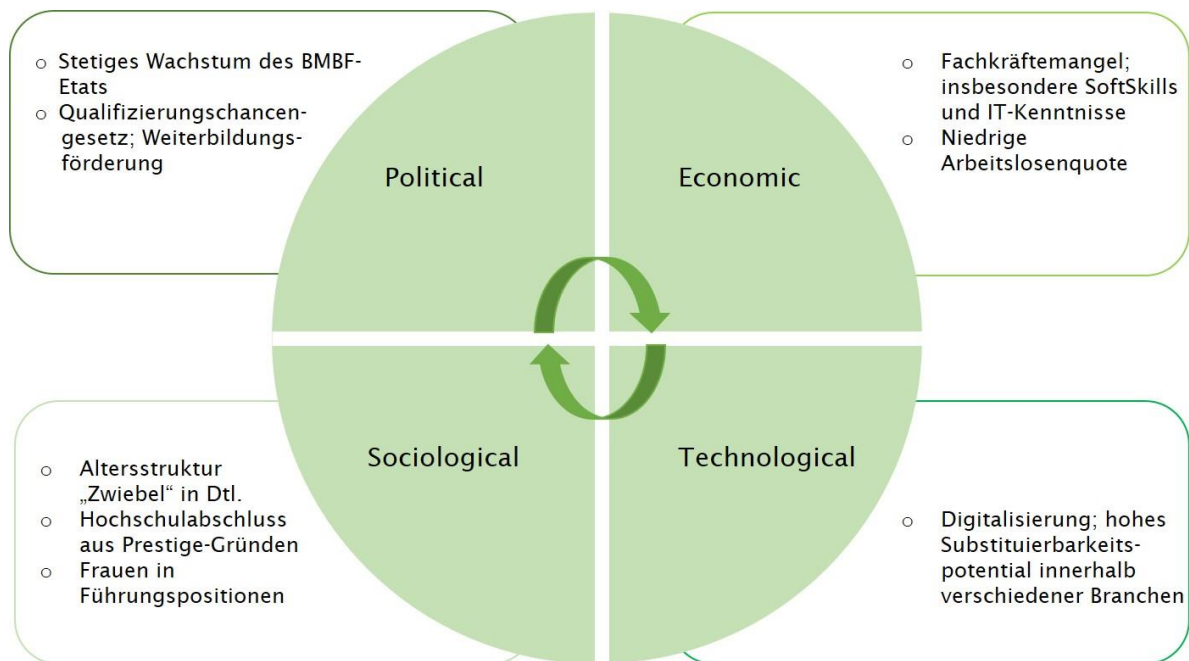


Abb. 9: PEST-Analyse: Einflussfaktoren nach Relevanz für die wissenschaftliche Weiterbildung an der OTH Regensburg (Quelle: eigene Darstellung)

Worum es sich bei den aufgeführten Faktoren im Detail handelt und welche Chancen und Risiken sich im Hinblick auf die wissenschaftliche Weiterbildung hierbei ergeben, soll in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben werden.

3.3.1.1 Political

Im Zentrum stehen in diesem Abschnitt primär bildungspolitische Aspekte. Entscheidungen am ZWW werden vor allem auf Grundlage des Bayerischen Hochschulgesetzes (BayH-SchG) getroffen, wohingegen die Weiterbildungsforschung insbesondere durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird.

Innerhalb der letzten Jahre lässt sich ein stetiges Wachstum des BMBF-Etats beobachten, wovon nicht zuletzt auch der Bildungssektor an Hochschulen profitiert.

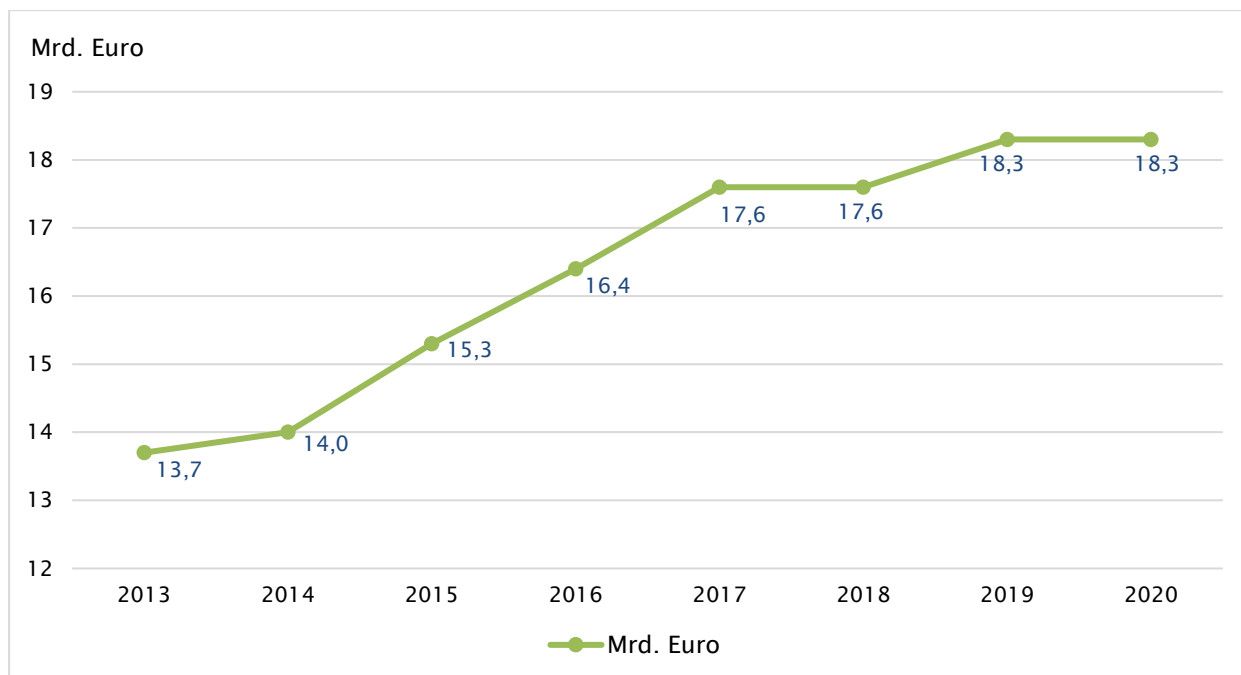


Abb. 10: Der Haushalt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung steigt. (Quelle: BMBF)

„Am 29. November 2019 hat der Deutsche Bundestag den Haushalt 2019 beschlossen. Der Etat des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) beträgt rund 18,3 Milliarden Euro“ (12). Seit 2013 lässt sich ein Anstieg des Etats um 4,6 Mrd. Euro verzeichnen. Auf Grundlage dieses Wachstums können weitere Forschungsschwerpunkte, die aktuelle Themen wie z. B. Nachhaltigkeit, Klima und Energie behandeln, gesetzt und die Gestaltung des digitalen Wandels in Bildungseinrichtungen unterstützt werden.

„Insgesamt werden in die institutionelle Forschungsförderung im Jahr 2020 mehr als 6,7 Milliarden Euro investiert. In diesem Jahr haben Bund und Länder zudem den Pakt für Forschung und Innovation IV beschlossen, mit dem den Forschungseinrichtungen Planungssicherheit bis ins Jahr 2030 gegeben wird“ (12).

Chancen: Für die Weiterbildungsforschung stehen zunehmend finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Das bedeutet, dass an den Weiterbildungszentren der Hochschulen mehr wissenschaftliches Personal beschäftigt werden kann. Aus den Forschungsergebnissen können wiederum neue Erkenntnisse zur Optimierung des Bildungsangebots erlangt werden, wie z. B. Aussagen zur Studienstruktur, Einfluss- und Erfolgsfaktoren während des Studiums, organisatorische Aspekte, Zielgruppenansprache etc. .

Risiken: Daraus ergibt sich wiederum die Frage nach der Umsetzung der aus der Forschung resultierenden Handlungsempfehlungen. Aufgrund von oftmals langfristigen Abstimmungsprozessen an Hochschulen durch eine Vielzahl an Gremien sowie aufgrund von fehlenden personellen und zeitlichen Ressourcen sind die formulierten Empfehlungen für die wissenschaftliche Weiterbildung oftmals nicht zeitnah umsetzbar. Hier bliebe zu prüfen, inwiefern eine Verzahnung von Forschung und operativem Geschehen begünstigt werden kann.

Seit Januar 2019 tritt das Qualifizierungschancengesetz durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kraft. Dieses Gesetz beinhaltet u. a. eine Weiterbildungsförderung unabhängig von Ausbildung, Alter, Betriebsgröße sowie die Kofinanzierung durch den Arbeitgeber (13).

Chancen: Aus der Möglichkeit der Weiterbildungsförderung für verschiedene Altersgruppen und auch für kleinere Betriebe sowie die finanzielle Entlastung durch den Arbeitgeber könnten neue Zielgruppen für den Weiterbildungsbereich erschlossen werden. Dies wäre im Hinblick auf den Fachkräftemangel in vielen Unternehmen durchaus hilfreich, da nun auch das ältere Personal für eine Bildungsmaßnahme in Frage kommt.

Risiken: Dies bedingt eine Steigerung der personellen und finanziellen Ressourcen, um eine Analyse, Ansprache und Betreuung weiterer Zielgruppen in den Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen gewährleisten zu können. Anpassungen müssten ebenso im Hinblick auf das Lehrpersonal und auf die Räumlichkeiten vorgenommen werden.

3.3.1.2 Economic

In diesem Abschnitt werden vor allem wirtschaftliche Aspekte behandelt, die sich innerhalb der nächsten Jahre positiv als auch negativ auf den wissenschaftlichen Weiterbildungssektor auswirken könnten.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) trifft angesichts der demografischen Entwicklung in Deutschland die Prognose, dass die Sicherung des Fachkräftebedarfs innerhalb der kommenden Jahrzehnte eine große Herausforderung darstellen wird: „Viele Unternehmen sind bereits akut von dem Mangel an Fachkräften betroffen: Mehr als 50 Prozent der Unternehmen sehen darin die größte Gefahr für ihre Geschäftsentwicklung“ (14).

Laut dem vom Stifterverband herausgegebenen „Trendmonitor Weiterbildung“ von 2018 sowie einer Studie der Bitkom Research GmbH von 2019 sind von Unternehmerseite insbesondere Soft Skills und IT-Kenntnisse erforderlich, wie die nachfolgende Abbildung 11 belegt (15).

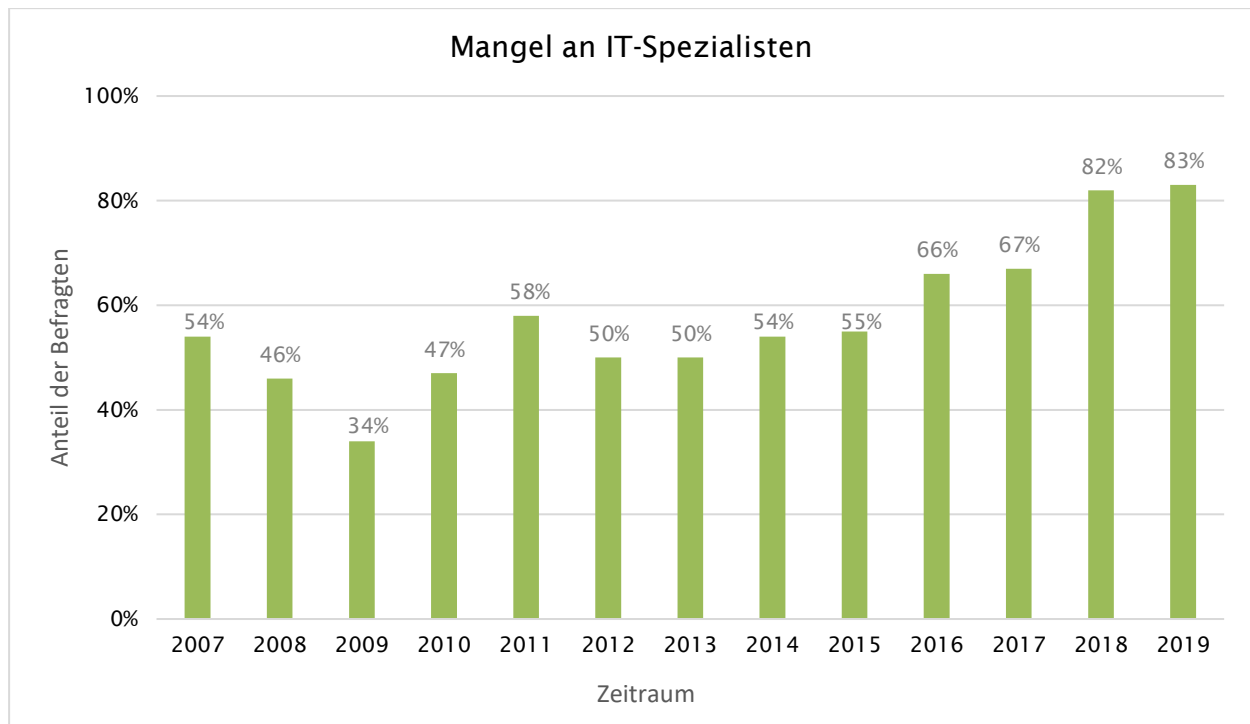


Abb. 11: Anteil der deutschen Unternehmen, die der Meinung sind, dass ein Mangel an IT-Spezialisten herrsche; in den Jahren 2007 bis 2019. (Quelle: Bitkom Research)

Die Daten wurden im Zeitraum von 2007 bis 2019 in Deutschland erhoben. Bis 2019 wurden 856 Unternehmen befragt, wobei die Unternehmensgröße mindestens drei Mitarbeiter umfasst hat. Bis einschließlich 2014 wurden nur Unternehmen aus der ITK-Branche befragt (15). 2019 lässt sich mit 83 % der höchste Anteil deutscher Unternehmen verzeichnen, die der Meinung sind, dass offensichtlich ein Mangel an IT-Experten herrsche.

Chancen: Der Mangel an IT-Expertise könnte durch am aktuellen Arbeitsmarkt ausgegerichtete Weiterbildungsangebote gedeckt werden. OTH mind arbeitet innerhalb eines weiteren Forschungsteilbereichs an flexiblen, kleinstrukturierten Bildungsformaten mit den thematischen Schwerpunkten „Data Literacy“ und „Blockchain Engineering“. Diese sollen ab September 2020 am ZWW angeboten werden (16).

Risiken: Für die wissenschaftliche Lehre und zur Schulung künftiger Fachkräfte sind wiederum personelle Ressourcen mit einem entsprechenden Kompetenzprofil in den neuen Themenfeldern erforderlich. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass viele Unternehmen ihre eigenen personellen Ressourcen trotz des ansteigenden Weiterbildungsbedarfs unter Umständen nicht freistellen können, da diese bereits ausgelastet sind.

Darüber hinaus besteht das Risiko, dass regionale Wettbewerber möglicherweise schneller sind, Kooperationen mit Unternehmen eingehen und im Zuge dessen ein besseres Angebot zusammen mit Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft anbieten.

Ein weiterer essentieller Faktor, der den Weiterbildungsbereich beeinflusst, ist die Arbeitslosigkeit in Deutschland. Momentan herrscht die niedrigste Arbeitslosenquote seit der Wiedervereinigung (17). „Im März [2020] waren nach Angaben der Bundesagentur

für Arbeit bundesweit 2,335 Millionen Menschen ohne Job. Das sind 60.000 weniger als im Februar aber 34.000 mehr als im März des Vorjahres. Die Arbeitslosenquote sank in diesem Monat um 0,2 Prozentpunkte auf 5,1 Prozent“ (18).

Zu berücksichtigen ist jedoch, inwiefern sich die aktuelle Coronavirus-Krise auf den Arbeitsmarkt auswirken wird⁸ (19).

Chancen: Da viele Personen aufgrund der guten Verfassung des Arbeitsmarkts berufstätig sind und diese sich anhand der Kofinanzierung durch den Arbeitgeber eine Weiterbildungsmaßnahme leisten können (siehe 3.3.1.1), steigt das Potential für mögliche Interessentinnen und Interessenten.

Risiken: Ein Risiko könnte wiederum sein, dass das Angebot des ZWW nicht für jede Berufstätige/jeden Berufstätigen attraktiv ist, da bestimmte Zulassungsvoraussetzungen erfüllt sein müssen. In die beschriebene Quote des Arbeitsmarkts fallen z. B. auch geringfügig Beschäftigte. Diese könnten sich ein Weiterbildungsangebot wie ein berufs begleitendes Studium unter Umständen nicht leisten.

3.3.1.3 Sociological

Unter dem Begriff „Sociological“ werden soziokulturelle Faktoren zusammengetragen wie Werte, Lebensstil, demografische Einflüsse, Einkommensverteilung, Bildung, Bevölkerungswachstum, Sicherheit etc. . Diese prägen das Bild einer Gesellschaft und bedingen das Interesse an Bildung bzw. Weiterbildung in gleichem Maße wie die zuvor genannten Faktoren.

Unter demografischen Gesichtspunkten lässt sich festhalten, dass die Altersstruktur in Deutschland aktuell einer „Zwiebelform“ gleicht. Das bedeutet, dass das Geburtenniveau relativ niedrig ist, die Lebenserwartung jedoch steigt. „Die Bevölkerungsentwicklung wird in der Regel an drei Kriterien gemessen: Fertilität (Geburten), Mortalität (Sterbefälle) und Migration (Ein- und Auswanderung)“ (20).

Bei einer Bevölkerung von über 83 Mio. Menschen machten laut des Statistischen Bundesamts im Jahr 2019 Personen im Alter von 40 bis unter 60 Jahren den größten Anteil von 28,4 % der Bevölkerung aus. Dieser Anteil von fast 30 % hält sich seit 2004 relativ konstant (21). Prognosen der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) zufolge wird sich dieses Bild in den kommenden Jahren jedoch noch stark verändern: „2025 werden in Deutschland das erste Mal weniger Personen zur mittleren Generation der 20 bis unter 60-Jährigen gehören als zur jüngeren und älteren Generation“ (22).

Chancen: Anhand der demografischen Angaben lassen sich wiederum neue Zielgruppen für den Weiterbildungsbereich erschließen. Aufgrund der Alterung in Deutschland und

⁸ Diese Arbeit ist vor der COVID-19-Pandemie recherchiert worden, sodass deren Auswirkungen auf den künftigen Arbeitsmarkt hier noch nicht abgewogen werden können.

der allmählichen Steigerung des Renteneintrittsalters (23) ist es denkbar, die Zielgruppenansprache verstärkt auf die 40- bis 55-Jährigen auszurichten.

Risiken: Im Einzelnen müsste geprüft werden, wie sich die Altersstruktur regional verhält. Diese kann unterschiedlich weit fortgeschritten sein und sich künftig auch unterschiedlich ausprägen. Daher sollten Hochschulen die demografischen Entwicklungen ihrer Region – soweit möglich – im Blick behalten und für sich in gleichmäßig zeitlichen Abständen neu interpretieren.

In die gesellschaftlichen Einflussfaktoren Werte, Einkommen und Sicherheit lässt sich auch der Ausbildungsgrad einordnen. Das wissenschaftliche Weiterbildungsangebot der OTH Regensburg bietet Berufstätigen die Möglichkeit, einen akademischen Grad wie den Bachelor oder Master zu erlangen. Ein Kriterium, das beim Arbeitgeberwechsel sowie bei der Gehaltsverhandlung eine wesentliche Rolle spielt.

Im Rahmen weiterer Befragungen durch OTH mind, die von Juni 2018 bis Februar 2019 stattfanden, wurden neben weiteren Stakeholdergruppen 65 Teilnehmer/innen von berufsbegleitenden Studienangeboten des ZWW nach Erfolgskriterien für die Wirksamkeit ihrer jeweiligen Weiterbildungsmaßnahme gefragt. Die Teilnehmenden wurden hierfür in zwölf Fokusgruppen zusammengefasst. Nach Auswertung der Befragungen konnte festgestellt werden, dass alle zwölf Fokusgruppen sich darin einig waren, dass der erfolgreiche Abschluss sowie die Erweiterung der beruflichen Optionen schließlich die Wirksamkeit eines Weiterbildungsangebotes für die Teilnehmenden abbilden (24).

Chancen: Am ZWW werden aktuell vier berufsbegleitende Bachelor- und fünf berufsbegleitende Master-Studiengänge sowie sieben Zertifikatslehrgänge angeboten. Im Hinblick auf die Befragungsergebnisse bleibt die OTH Regensburg als Weiterbildungsanbieter für Interessierte in der Region attraktiv.

Risiken: Aufgrund der zusätzlichen Möglichkeit, einen akademischen Titel über den Zweiten oder Dritten Bildungsweg zu erlangen, stellt sich die Frage der langfristigen Exklusivität eines solchen Titels. Je mehr Personen einen akademischen Titel vorweisen können, desto weniger aussagekräftig bzw. vergleichbar ist schließlich die Qualifikation. Bei der Wahl des Weiterbildungsangebotes müssten schließlich weitere Qualitätskriterien, wie z. B. die Akkreditierung, Internationalisierung, Interdisziplinarität etc. hinzugezogen werden, um sich so von möglichen Mitstreitern abheben zu können.

Einen weiteren soziokulturellen Faktor, der für den Weiterbildungssektor an Hochschulen relevant sein könnte, nimmt die Rolle der Frau in Führungspositionen der Privatwirtschaft ein. „Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen endlich signifikant zu erhöhen, trat am 1. Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft“ (25). Für den Frauenanteil wurde im Zuge dessen eine Quote von 30 % für Aufsichtsrats- und Vorstandsposten festgelegt.

Wirft man einen regionalen Blick auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen, so ergibt sich bei einer deutschlandweiten Auswertung von rund 3,16 Mio. Führungspositionen folgendes Bild:

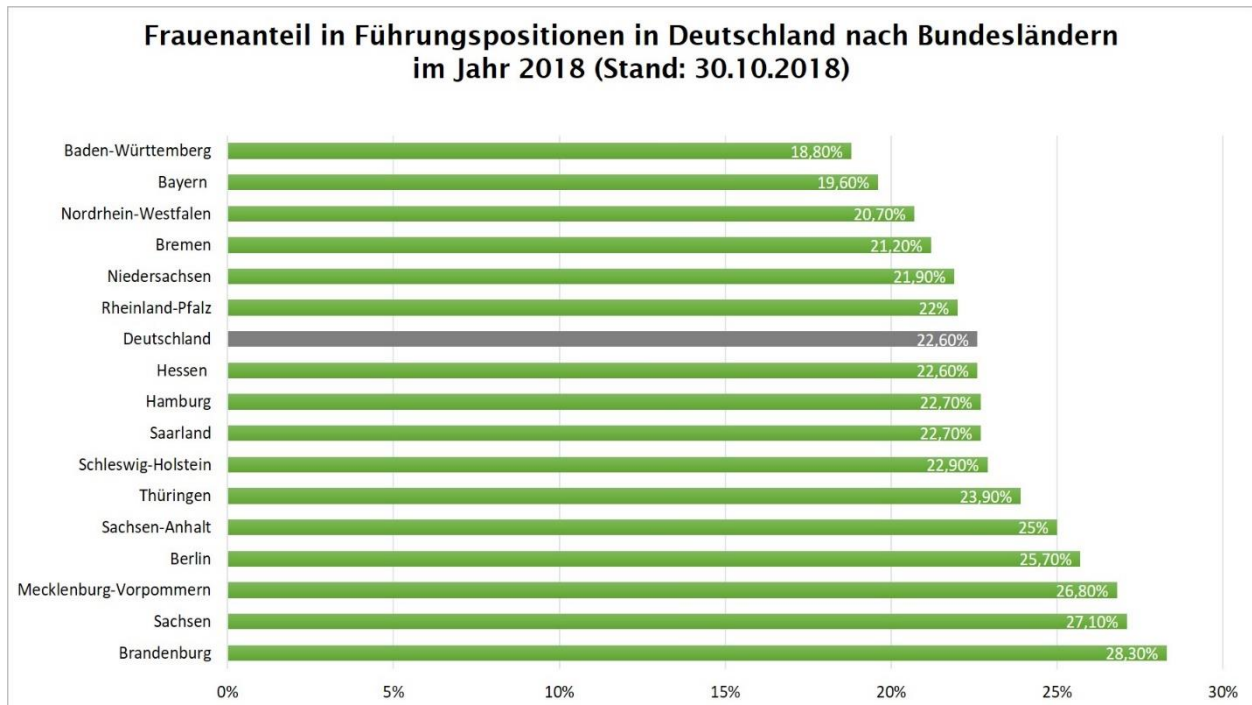


Abb. 12: Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2018. (Quelle: Statista; CRIF Bürgel GmbH)

Mit einem Frauenanteil von 19,6 % in Führungspositionen nimmt Bayern im Vergleich zu den anderen Bundesländern den vorletzten Platz in der Statistik der CRIF Bürgel GmbH aus dem Jahr 2018 ein. Ein Ergebnis, das sich zum einen durch die Öffnung von weiteren Führungspositionen für Frauen verbessern ließe, zum anderen aber auch durch die entsprechende Qualifizierung von Frauen.

Chancen: Hier findet sich wiederum eine Zielgruppe, die verstärkt durch das Weiterbildungsangebot des ZWW angesprochen werden kann. Anhand verschiedener Fachrichtungen könnten berufserfahrene Frauen auf Berufszweige in bisherigen Männerdomänen adäquat vorbereitet werden. Beispielsweise der Zertifikatskurs „Business Process Manager/in“ sowie die Masterstudiengänge „Business Administration“ und „Leitung und Kommunikationsmanagement“ adressieren alle Geschlechter in gleichem Maße und führen im besten Fall eine Verbesserung beruflicher Optionen herbei.

Risiken: Die Ansprache für die Zielgruppe der Frauen erfordert eine gender- und zielgruppengerechte Kommunikation. Diese muss entsprechend angepasst und richtig adressiert werden, was wiederum zeitliche Kapazitäten erfordert. Wie bereits in den vorangestellten Kapiteln erwähnt, muss auch hier bedacht werden, ob das hierfür notwendige Personal und ein ausreichendes Budget vorhanden sind.

3.3.1.4 Technological

Die vierte Kategorie der PEST-Analyse soll schließlich relevante technologische Entwicklungen vorstellen, die den Weiterbildungsbereich an Hochschulen in den kommenden Jahren beeinflussen werden.

Das wichtigste Stichwort an dieser Stelle ist nach wie vor das der Digitalisierung. Wie bereits unter 3.3.1.2 erwähnt, verändern sich innerhalb vieler Branchen die Aufgabenbereiche und Arbeitsprozesse werden aufgrund der besseren Effizienz zunehmend durch Maschinen abgebildet.

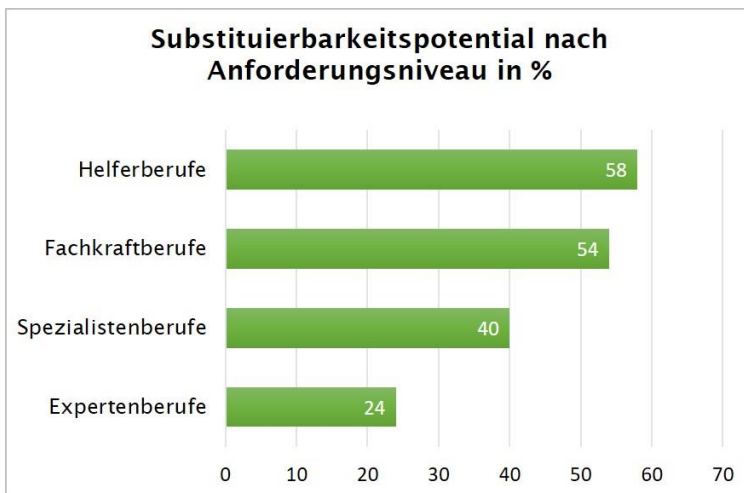


Abb. 13a/13b: Substituierbarkeitspotential nach Anforderungsniveau und Berufssegmenten in Deutschland 2016 in %. (Quelle: Dengler/Matthes, 2018)

Laut einer Studie von Dengler und Matthes (2018) ist das Substituierbarkeitspotential bei Fertigungsberufen im Jahr 2016 mit 83 % am höchsten. Das Substituierbarkeitspotenzial gibt den Umfang der Tätigkeiten von Berufen an, die zum Zeitpunkt der Erhebung potentiell von Computern und computergesteuerten Maschinen ersetzt werden könnten. Auch Berufe in der Unternehmensführung sowie Verkehrs- und Logistikberufe sind laut der genannten Studie zu über 50 % digital ersetzbar.

Es stellt sich aber auch hier die Frage nach Expertinnen und Experten, die diese Maschinen schließlich programmieren und/oder bedienen können. Eine Umschulung bzw. Fortbildung der entsprechenden Fachkraft wäre somit unumgänglich.

Chancen: Gerade in Fertigungsberufen werden manuelle Arbeitsprozesse zunehmend durch Roboter abgedeckt. Aber auch diese gilt es zu entwickeln und zu programmieren. Im Rahmen des berufsbegleitenden Bachelorstudiengangs „Systemtechnik“ an der OTH Regensburg haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, ein Ingenieurstudium im Themenfeld Maschinenbau/Mechatronik/Automatisierte Systeme zu absolvieren und die Labore auf dem Campus zu nutzen.

Die Themen Maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz werden wiederum im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Informationstechnologie“ behandelt. Es ist auch möglich, einzelne individuell relevante Module wie Cloud-Computing, Datensicherheit oder Big Data unabhängig voneinander zu absolvieren.

Risiken: Natürlich ist es ein naheliegender Gedanke, substituierbare Arbeitskräfte zu schulen und anschließend weiter zu beschäftigen. Ob diese Rechnung aufgeht, wird sich zeigen. Nicht jede Arbeitskraft, die z. B. in der Fertigung arbeitet, kommt in dem gleichen Maße mit der neuen Technologie zurecht oder erfüllt die Zugangsvoraussetzungen für ein berufsbegleitendes Studium. Zudem sind aufgrund der zunehmend automatisierten Prozesse weniger Arbeitskräfte vonnöten.

Auf einen Blick

Zusammengefasst setzen die OTH Regensburg und das ZWW folgende Schwerpunkte:

! Political:

Etat für Bildung und Forschung steigt; neue Gesetzgebung für die Weiterbildungsförderung und die Unterstützung durch den Arbeitgeber

! Economic:

IT-Spezialisten sind gefragt; niedrige Arbeitslosenquote

! Sociological:

Niedriges Geburtenniveau; Alterung der Bevölkerung; Hochschulabschluss als Prestigeobjekt, immer mehr Frauen in Führungspositionen

! Technological:

Zunehmende Substituierbarkeit einzelner Berufszweige durch Maschinen

3.4 Eigenpotential

Nachdem im vorangegangenen Kapitel eine externe Umweltanalyse durchgeführt und ausgewählte Faktoren begutachtet wurden, soll in diesem Abschnitt das Eigenpotential von Hochschulen als Weiterbildungsanbieter ins Auge gefasst werden. Welche internen Faktoren würden die Umsetzung einer Strategie begünstigen oder diese womöglich konterkarieren? Wo liegen die Stärken am Beispiel der OTH Regensburg und an welcher Stelle ließe sich „nachjustieren“? Auch sollen „blinde Flecken“ aufgedeckt werden, die bisher übersehen wurden und der OTH Regensburg positiv in die Karten spielen.

3.4.1 Personal

Das Personal und seine Funktionen sind an vielen Hochschulen bereits klar nach drei Gruppen unterteilt: Verwaltung, Forschung und Lehre. So auch innerhalb des Weiterbildungssektors der OTH Regensburg.

Die Vizepräsidentin für Weiterbildung und der geschäftsführende Referent bilden zusammen das Führungspersonal des ZWW. Darüber hinaus sind sechs weitere Referentinnen und zwei Verwaltungsfachangestellte am ZWW tätig. Diese organisieren und koordinieren das Weiterbildungsangebot und betreuen Interessierte, Teilnehmende und Alumni sowie das Lehrpersonal.

Der Bereich der Weiterbildungsforschung bildet eine eigene Entwicklungsabteilung, die an das ZWW gekoppelt ist, jedoch über einen Projektträger finanziert wird.

Die Lehre im Rahmen des berufsbegleitenden Angebots wird vorwiegend durch das Personal der OTH Regensburg durchgeführt. Dabei handelt es sich zum einen um Professorinnen und Professoren, die im Nebenamt tätig sind, aber auch um Lehrbeauftragte einzelner Fakultäten. Des Weiteren werden auch externe Lehrbeauftragte aus der Privatwirtschaft hinzugezogen, jedoch soll die Lehre in erster Linie vom internen Personal abgedeckt werden, um die akademische Qualität zu gewährleisten.

Dem Bayerischen Hochschulpersonalgesetz zufolge gelten für Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen spezielle Einstellungsvoraussetzungen. Darunter fällt auch das Vorweisen von Erfahrungen in beruflicher Praxis: „[B]esondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in einer mindestens fünfjährigen beruflichen Praxis, die nach Abschluss des Hochschulstudiums erworben sein muss und von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen [...]“ (BayHSchPG, Abschnitt II, Art. 7, Abs. 3) (26). Somit soll sichergestellt werden, dass die Verzahnung von Theorie und Praxis nicht allein durch externe Lehrbeauftragte aus der Wirtschaft, sondern auch durch die Biografie der intern Lehrenden unterstützt wird.

3.4.2 Know How

Unter dem Begriff „Know How“ sollen die Qualität und die Aktualität der Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung, insbesondere der OTH Regensburg, thematisiert werden. Ist das Weiterbildungsangebot spezifisch genug für den Arbeitsmarkt? Kann das Lehrpersonal die nachgefragten Themen hinreichend und praxiswirksam abdecken?

Die OTH Regensburg legt als Technische Hochschule den thematischen Schwerpunkt zum einen auf die MINT-Studienfächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik), zum anderen auch auf Angewandte Kulturwissenschaften, Architektur, Betriebswirtschaft und Angewandte Sozial- und Gesundheitswissenschaften.

Das Studienangebot des ZWW richtet sich größtenteils an den Disziplinen der OTH aus: Vier berufsbegleitende Bachelorstudiengänge (Betriebswirtschaft (B. A.), Pflegemanagement (B. A.), Soziale Arbeit (B. A.) und Systemtechnik (B. Eng.)) sowie fünf berufsbegleitende Masterstudiengänge (Automotive Electronics (M. Eng.), Betriebswirtschaft (M. A.), Business Administration (MBA), Informationstechnologie (M. Eng.) und Leitung und Kommunikationsmanagement (M. A.)). Darüber hinaus werden ebenso Modulstudien, Hochschulzertifikatslehrgänge und Fachseminare angeboten.

Wie bereits unter 3.4.1 erwähnt, werden die Angebote in der wissenschaftlichen Weiterbildung der OTH vorwiegend über das eigene Lehrpersonal abgedeckt. In berufsbegleitenden Studiengängen wie z. B. dem Bachelorstudiengang Pflegemanagement oder dem Masterstudiengang Automotive Electronics wird jedoch der Großteil der Lehre durch externe Praktiker durchgeführt, da zum einen zum Zeitpunkt der Einführung an der OTH selbst nicht genügend fachkundiges Personal vorhanden war, zum anderen wollte man einzelne Fachrichtungen praxisnah ausrichten.

Mit Blick auf den Arbeitsmarkt (siehe 3.3.1.2) wurden aufgrund des Fachkräftemangels und der wachsenden Nachfrage Weiterbildungsangebote wie der berufsbegleitende Masterstudiengang Informationstechnologie (Start 2018) sowie einzelne Module mit den thematischen Schwerpunkten „Data Literacy“ und „Blockchain Engineering“ (Start 2020) am ZWW eingeführt. „Data Literacy“ wird von einem wissenschaftlichen Mitarbeiter der Fakultät Elektro- und Informationstechnik angeboten, „Blockchain Engineering“ dagegen von einem externen Experten. Aber auch das Angebot aus dem Bereich des Gesundheitswesens ist sehr gefragt.

3.4.3 Technische Ausstattung

Die OTH Regensburg verfügt über ein umfangreiches Equipment zur Erstellung von digitalem Lehr- und Lernmaterial. Dies wird durch die Abteilung „Virtuelle Lehre“ betreut. Hier werden Einzelberatungen, aber auch (fakultätsinterne) Workshops zur Technik und Didaktik in digitaler Umgebung durchgeführt.

Eine Ausrüstung für Blended-Learning-Projekte sowie elearning-Plattformen und Webkonferenztools können vom Lehrpersonal im Rahmen der Kurse eingesetzt werden.

Hinzu kommen öffentliche CIP-Pools auf dem Campus sowie Seminarräume, die über eine fest installierte, technische Ausstattung verfügen, um Vorlesungen und Seminare auch an externe Lernorte übertragen zu können. Für die technische Betreuung ist das Rechenzentrum zuständig.

3.4.4 Räumliche Ausstattung

Ein Vorteil der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen ist die Möglichkeit, auch deren Räumlichkeiten für die Präsenzlehre nutzen zu können. Die Hochschule ist somit Dreh- und Angelpunkt für die Studierenden, was positiv zur Orientierung beiträgt und das Zeitmanagement der Teilnehmenden unterstützt.

Die OTH Regensburg verfügt über einen zusammenhängenden Campus mit zahlreichen Seminarräumen und Hörsälen, CIP-Pools, Laboren, Werkstätten sowie einer Bibliothek. Im Studierendenhaus können die berufsbegleitend Studierenden ebenso wie die regulär Studierenden Aufenthaltsräume und Rückzugsmöglichkeiten wahrnehmen. Die Mensa und die Cafeterien haben auch am Wochenende geöffnet, sodass sich die Studierenden während der Blockkurse versorgen und dort ihre Pausen zum Netzwerken nutzen können.

3.4.5 Finanzierung

„Grundlage für die Finanzierungs- und somit auch Gestaltungsmöglichkeiten von Weiterbildungsangeboten sind die rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben. Dies be-

trifft insbesondere die Landeshochschulgesetze (LHG), aber auch weitere Rahmenverordnungen, wie z. B. Gebühren- und Entgeltordnungen, Lehrverpflichtungsverordnungen oder auch das europäische Beihilferecht“ (Maschwitz et al. 2017, S. 6).

Weiterbildung wird für jedes Bundesland eigens definiert. Die jeweiligen Bestimmungen und Richtlinien geben wiederum die Finanzierungsmöglichkeiten von wissenschaftlicher Weiterbildung vor. Auf Grundlage der LHG erheben Hochschulen für ihr Weiterbildungsangebot Gebühren, die durch das jeweilige Landesgebührengesetz wiederum geregelt werden (Ebd.).

Der Weiterbildungssektor als dritte Säule der OTH Regensburg trägt sich primär durch die Semesterbeiträge der berufsbegleitend Studierenden. Aus diesem Grund ist dem ZWW besonders daran gelegen, die erforderlichen Teilnehmerzahlen für einen kostendeckenden Semesterstart zu erreichen. Angehäufte Rücklagen bieten die Möglichkeit, dass ein Angebot gelegentlich auch mit weniger Teilnehmerinnen und Teilnehmern starten kann oder einmal aussetzt. Ebenso ermöglichen diese, dass ein Angebot umgestaltet und an die Bedarfe des Arbeitsmarkts angepasst werden kann, ohne dass größere Verluste oder Einschränkungen entstehen.

Die Weiterbildungsforschung wird in Form von zeitlich befristeten Forschungsprojekten vornehmlich über Fördermittel des Bundes und der Länder finanziert. Diese werden im Rahmen von Förderprogrammen durch Ministerien wie z. B. das Bundesministerium für Bildung und Forschung oder das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst vergeben.

Berufsbegleitend Studierende erhalten von der OTH Regensburg die Möglichkeit, die Finanzierung des Studiums hinauszuzögern bzw. von einem Träger übernehmen zu lassen. Optionen wären hier die Unterstützung durch den Arbeitgeber, Stipendien, Bank- und Förderkredite, Bildungsfonds und die Ratenzahlung. Interessierte werden bereits während der Informationsveranstaltungen auf diese Optionen hingewiesen.

3.4.6 On Top

In diesem Abschnitt werden vor allem Zusatzleistungen behandelt, die ein berufsbegleitend Studierender von der Hochschule - neben dem generellen Service - erwarten kann. Neben einer finanziellen Förderung bei der Entrichtung der Semesterbeiträge besteht für die immatrikulierten Teilnehmenden oft auch die Möglichkeit, „angekoppelte“ Angebote des Weiterbildungsanbieters zu nutzen. Hier geht es um Komfort und Entlastungen, durch die der Studierende seine Studienzeit positiv unterstützen kann. Eine Hochschule kann diese Zusatzleistungen wiederum nutzen, um bei der Zielgruppenansprache auf das Lehr- und Lernklima hinzuweisen und um sich auf diesem Weg für Interessierte an einem Weiterbildungsangebot attraktiv zu präsentieren.

Die *Eckert Schulen* werben über ihren Internetauftritt beispielsweise mit einem Fitness- und Wellness-Programm für die Studierenden und Lernenden. Für die weitere Freizeitgestaltung werden u. a. der „Eckert Beach“ und eine Kinderbetreuung angeführt. Es wird

ebenso auf Sehenswürdigkeiten, Übernachtungsmöglichkeiten und die Gastronomie in Regensburg hingewiesen.

Auch die OTH Regensburg verfügt über Angebote, die die Studierenden über die Lehre hinaus wahrnehmen können, wie z. B. den Hochschulsport, die Kurse der Gesunden Hochschule, die Kinderbetreuung und den Familienraum.

Darüber hinaus bietet die „Virtuelle Hochschule Bayern“ tutoriell betreute Online-Kurse von Lehrenden (auch denen der OTH Regensburg) für Studierende in ganz Bayern an. Neben umfangreicheren Formaten, über die die Studierenden ECTS erlangen können, werden auch kleinere kostenlose Lerneinheiten angeboten. Für diese können sich die Teilnehmenden wiederum eine Bescheinigung ausstellen lassen. Somit ist es auch für die berufsbegleitend Studierenden möglich, aufgrund des Status ihre Kompetenzen neben dem Studium auszubauen.

Auf einen Blick

Zusammengefasst verfügen die OTH Regensburg und das ZWW über folgendes Potential:

- ! **Personal:** Insbesondere internes Lehrpersonal sowie externe Lehrbeauftragte
- ! **Know How:** Orientierung am Arbeitsmarkt, Angebote basierend auf Befragungen; auch Experten/innen aus der Wirtschaft werden hinzugezogen
- ! **Technische Ausstattung:** Umfangreiches Equipment zur Erstellung von digitalem Lehr- und Lernmaterial; Beratungen und Workshops durch die Abteilung „Virtuelle Lehre“
- ! **Räumliche Ausstattung:** Zentraler Campus der Hochschule
- ! **Finanzierung:** Diverse Finanzierungsmöglichkeiten für Studierende; der Weiterbildungssektor trägt sich über Studiengebühren
- ! **On Top:** Umfangreiche Zusatzleistungen zur Verbesserung des Lernklimas

4 Strategie

Unter einer Strategie wird die „Festlegung bedingter, langfristiger Verhaltenspläne zur Erreichung der Unternehmensziele“ (Meffert 1980, S. 89) verstanden. Hierfür müssen die Ziele zunächst klar definiert und formuliert werden. Nach einer Analyse des Leitbilds, der Visionen und Werte des Unternehmens sowie einer Konkurrenzanalyse, wird eine Marktanalyse und eine Untersuchung des Eigenpotentials durchgeführt. Aus diesen geht schließlich die Erfolgsposition hervor. Auf Grundlage der Positionierung können Strategien entwickelt werden, welche in die operative Marketingplanung münden. Zuvor wird jedoch entschieden, welche Strategie künftig verfolgt werden soll.

Im Folgenden soll auf Basis der gewonnenen Informationen am Beispiel des ZWW zunächst eine Erfolgsposition bestimmt werden. Im Anschluss wird eine Kommunikationsstrategie definiert, auf der die Umsetzung sowie die Wahl der Instrumente aufbauen.

4.1 Positionierung

Für eine bessere Sichtbarmachung des ZWW nach außen sowie für ein erfolgreiches Agieren im Wettbewerb ist es entscheidend, dort besonders aktiv zu werden, wo Wettbewerber entweder nicht stark genug oder noch nicht aktiv sind. Es geht um das Herausstellen von Qualitäten, um das Weiterbildungsangebot des ZWW eindeutig und positiv von den Angeboten der Wettbewerber abzugrenzen und einer Austauschbarkeit entgegenzuwirken.

In einem ersten Schritt werden die Eigenschaften bestimmt, die für die Wahl des Weiterbildungsanbieters, hier die OTH Regensburg, besonders maßgebend sind. Wie bereits anhand der zuvor beschriebenen Kapitel ermittelt, stehen die Parameter *Akademische Qualität* (x-Achse) und *Praxisbezug* (y-Achse) hier im Zentrum der wissenschaftlichen Weiterbildung. Die beiden Achsen stehen für die Dimensionen, die bei der Entscheidung für ein Weiterbildungsangebot aus Kundensicht präferenzbildend sind. In den daraus resultierenden Merkmalsraum werden die Kundenbedürfnisse (Zielgruppen), die konkurrierenden Anbieter (Wettbewerber), der Rahmen aktueller und zukünftiger Bedingungen des Marktumfelds sowie die Grenzen, die durch das Eigenpotential gesetzt sind, eingetragen.

In der letzten Phase werden die Informationen schablonenhaft übereinandergelegt, so dass eine Erfolgsposition sichtbar wird.

4.1.1 Zielgruppen

In der ersten Phase stehen die Bedürfnisse der Zielgruppen im Vordergrund. Die Zielgruppen wurden bereits unter 3.1.1 bestimmt und werden in der folgenden Abbildung stellvertretend mit Kürzeln versehen:

Z1: Berufserfahrene Weiterbildungsinteressierte aus der Region Ostbayern

Z2: Regionale Unternehmen mit Interesse an Weiterbildung für ihre Mitarbeiter/innen

Z3: Aktuell Studierende in den Bachelorstudiengängen der OTH Regensburg

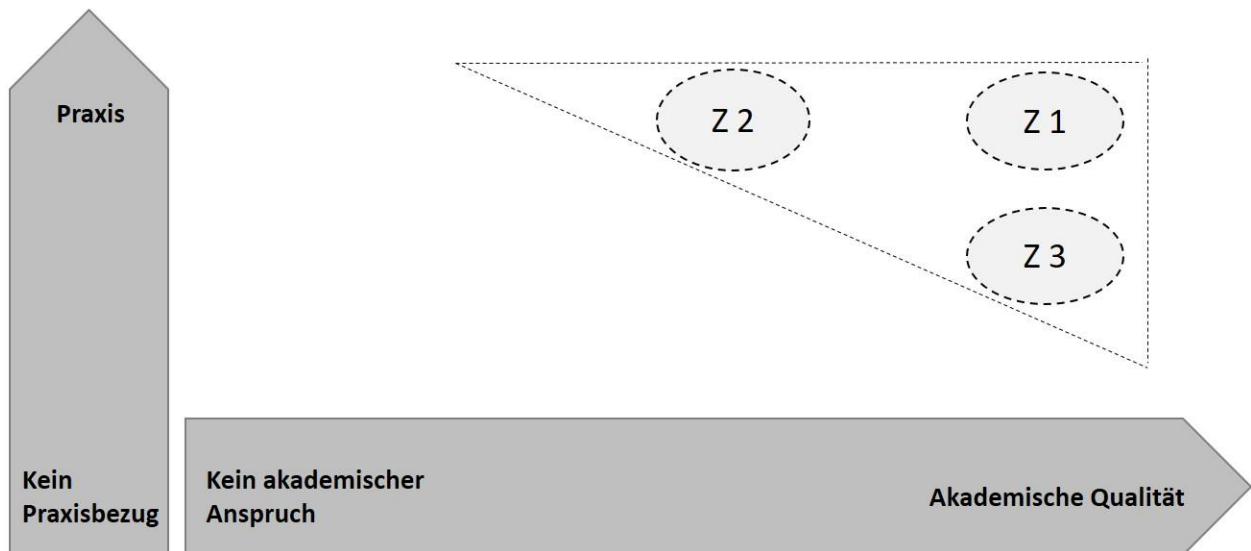


Abb. 14: Positionierung der Zielgruppen des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

In dem vorgegebenen zweidimensionalen Raum lässt sich die erste Zielgruppe (Z1) an den äußersten Punkten beider Achsen - nämlich bei einem hohen akademischen Anspruch und einem starken Praxisbezug - verorten. Die Befragungen von OTH mind im Rahmen der 1. Förderphase zeigten auf, dass das Interesse an einem (weiterführenden) akademischen Abschluss auf Teilnehmerseite groß ist, da dieser Abschluss international vergleichbar ist und auf einem hohen Qualitätsstandard basiert (siehe 3.1.3). Evaluationsergebnisse der Wirksamkeitsforschung durch OTH mind zeigten aber auch auf, dass berufsbegleitend Studierende ebenso großen Wert auf den Praxis- bzw. Anwendungsbezug des jeweiligen Weiterbildungsangebots legen (24).

Die regionalen Unternehmen als zweite Zielgruppe bevorzugen ebenso einen hohen Praxisbezug, jedoch spielt die akademische Qualität des Weiterbildungsangebots im Vergleich eine weniger große Rolle. Im Vordergrund steht hier die Überführung unternehmensrelevanter Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen und weniger die Bescheinigung durch den akademischen Abschluss.

Im Hinblick auf die Bachelor-Studierenden als dritte Zielgruppe wird die Vermutung angestellt, dass der akademische Anspruch eine größere Rolle spielt als der Praxisbezug, da die Studierenden unter Umständen bisher nur wenig praktische Erfahrung sammeln konnten und diese ihr Studium möglicherweise noch mit einem Masterstudium fortsetzen. Da diese noch nicht im Berufsleben stehen, ist eine Verknüpfung der Inhalte mit den spezifischen Aufgaben innerhalb des Berufsalltags noch nicht notwendig.

4.1.2 Wettbewerber

Unter Kapitel 3.2.2 wurde die OTH Regensburg als Weiterbildungsanbieter mit privaten, regionalen Bildungsträgern verglichen. Hierfür wurden Informationen hinzugezogen, die

sich anhand des Internetauftritts der jeweiligen Anbieter ermitteln ließen. Um die Positionen der Wettbewerber zu identifizieren, werden diese ebenso in den vorgegebenen Merkmalsraum eingetragen.

Als Messkriterien für die vorgestellten Dimensionen galten zum einen der Praxisbezug der Lehre in Form von möglichen Projektarbeiten, eines Praktikums sowie von Fallbeispielen, aber auch die Einbeziehung von Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft während des Studiums. Zum anderen wurde die akademische Qualität anhand des Abschlussgrades gemessen, den die Studierenden beim jeweiligen Anbieter erreichen können.

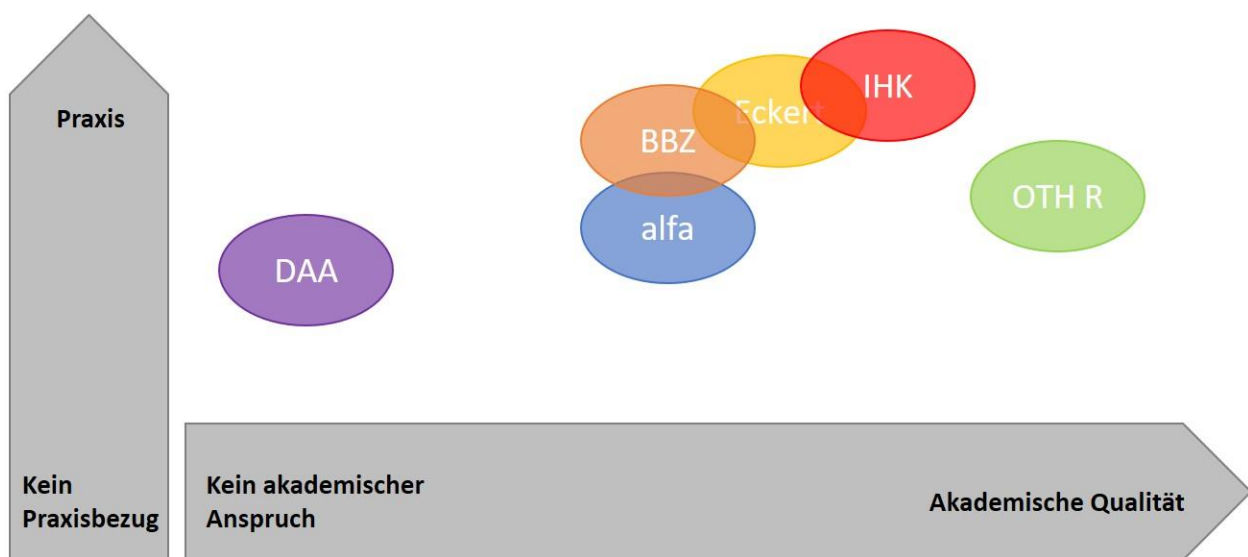


Abb. 15: Positionierung der Wettbewerber des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Im zweidimensionalen Raum lässt sich die OTH Regensburg bei einer hohen akademischen Qualität im Verhältnis zu einem etwas geringeren Praxisbezug der Angebote verorten. Worauf könnte dies zurückgeführt werden?

In der Kommunikation nach außen präsentieren sich private Anbieter wie beispielsweise die *IHK* Regensburg sowie die *Eckert-Schulen* in Regensburg als Partner regionaler Unternehmen und versprechen einen hohen Praxisbezug der Lehrinhalte unter Einbeziehung von Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft. Vergleicht man diese Angaben mit dem Internetauftritt der berufsbegleitenden Studiengänge der OTH Regensburg, so findet eine Theorie-Praxis-Verzahnung primär aufgrund von Praxissemestern und Projektarbeiten statt. Unter namentlicher Nennung werden hauptsächlich interne Professorinnen und Professoren aufgeführt, die nach außen vor allem den hohen akademischen Grad abbilden. Dass diese ebenso auf eine mindestens fünfjährige Praxiserfahrung zurückblicken und auch neben der Lehre weiterhin praktische Tätigkeiten ausüben, geht aus dem Internetauftritt kaum hervor.

4.1.3 Marktumfeld

Im nächsten Schritt wird der Blick bei der Positionierung auf externe Einflussfaktoren gerichtet - das Marktumfeld des ZWW. Wie bereits unter 3.3 beschrieben, bedingen externe Veränderungen den Bedarf und die Nachfrage nach Weiterbildung. Aktuelle und zukünftige Bedingungen des Marktumfeldes setzen dem Marketing-Management einen bestimmten Rahmen.

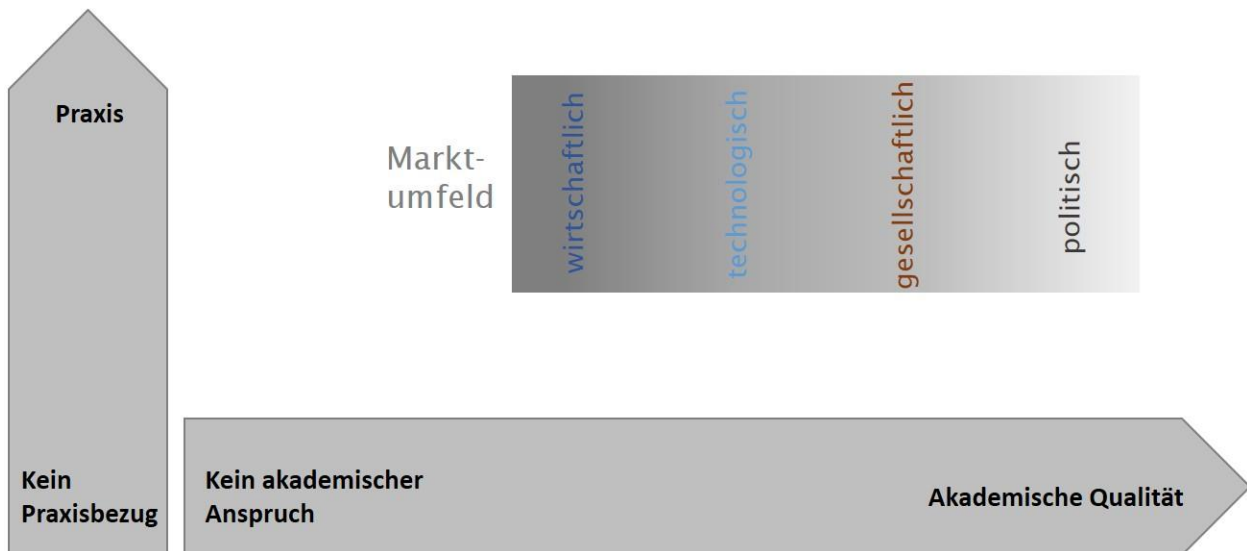


Abb. 16: Positionierung des Marktumfelds des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Aufgrund der Untersuchungen durch OTH mind lässt sich hier ein Bereich in dem vorgegebenen Merkmalsraum abstecken, der aufzeigt, dass wirtschaftliche Entwicklungen wie der akute Fachkräftebedarf, die niedrige Arbeitslosenquote, die Digitalisierung und das mit ihr einhergehende Substituierbarkeitspotential in einigen Berufen eher Themen aus der Praxis sind (siehe 3.3).

Allerdings bedingen soziokulturelle Themen wie der Stellenwert des akademischen Abschlusses, die Altersstruktur in Deutschland und auch politische Themen wie z. B. das Qualifizierungschancengesetz aus dem Jahr 2019 ebenso den akademischen Bereich.

Das markierte Feld im zweidimensionalen Merkmalsraum zeigt hier auf, dass die aktuellen und künftigen Entwicklungen besonders durch Einflussfaktoren aus Bereichen der Praxis geprägt sind/werden. In Teilen beeinflussen diese gleichermaßen den Weiterbildungssektor an Hochschulen.

4.1.4 Eigenpotential

Der letzte Parameter, der noch aussteht, ist das Eigenpotential des ZWW. Hierfür wurde eine Auswahl an internen Faktoren untersucht, um festzustellen, ob das ZWW die Voraussetzungen erfüllt, um die anvisierte Erfolgsposition auf dem regionalen Weiterbildungsmarkt zu besetzen. Die untersuchten Faktoren und deren Potential wurden bereits unter 3.4 ausführlich beschrieben.

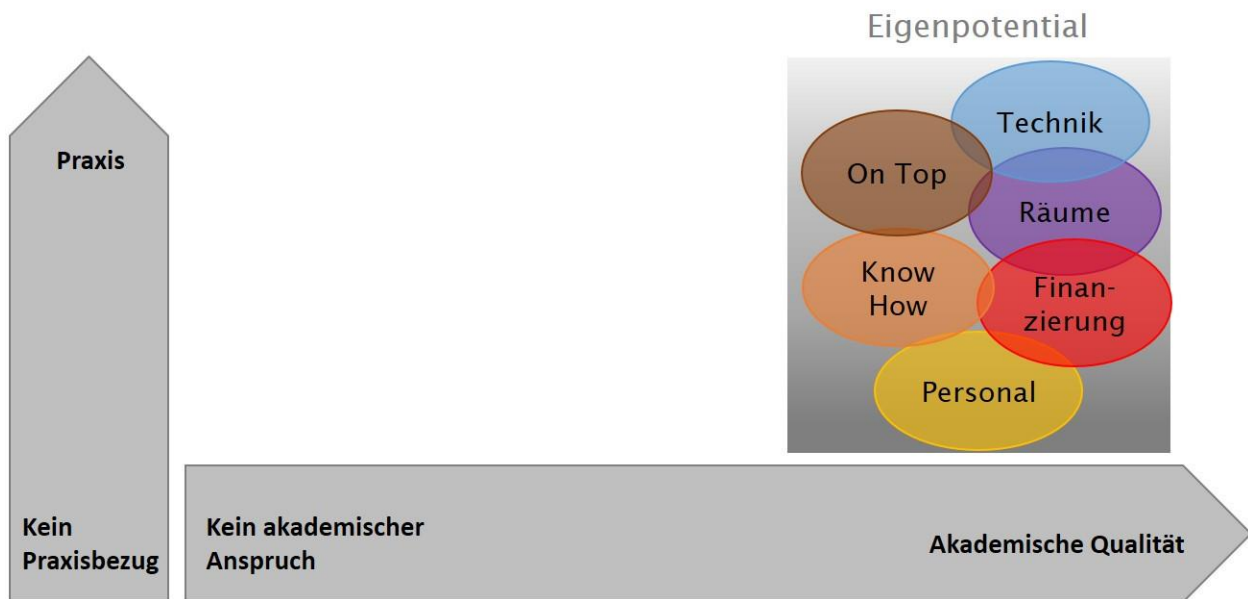


Abb. 17: Positionierung des Eigenpotentials des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Wie sich anhand des Schaubildes erkennen lässt, bündeln sich die ausgewählten Faktoren mehr im akademischen Bereich, da das ZWW als Einrichtung der OTH Regensburg akademische Grundvoraussetzungen in sich trägt und sich deren Infrastruktur zunutze machen kann. Jedoch sind drei Parameter gleichsam im akademischen wie praktischen Bereich sehr stark:

Die zentralen **Räumlichkeiten** auf dem Campus in Regensburg lassen sich gut erreichen und bilden eine Anlaufstelle sowie Lernräume für die berufsbegleitend Studierenden. Die kurzen Anfahrtszeiten entlasten berufstätige Studierende. Da Vorlesungen und Seminare aufgrund des **technischen Equipments** der OTH ebenso an externe Lernorte übertragen werden können, ist für Flexibilität im Berufsalltag gesorgt. „**On Top**“ besteht für Studierende am ZWW die Möglichkeit, aufgrund der lokalen Infrastruktur Zusatzangebote wie den Hochschulsport oder Kurse der Gesunden Hochschule wahrnehmen zu können. Das sorgt für Abwechslung und ein angenehmes Lernklima.

Diese Faktoren machen die OTH Regensburg als Weiterbildungsanbieter für die genannten Zielgruppen attraktiv und sollten aus diesem Grund auch nach außen kommuniziert werden.

4.1.5 Erfolgsposition

Werden nun alle untersuchten Parameter (Zielgruppen, Wettbewerber, Marktumfeld, Eigenpotential) schablonenartig übereinandergelegt, stellt sich schließlich die Frage nach der Erfolgsposition für die OTH Regensburg und somit auch das ZWW.

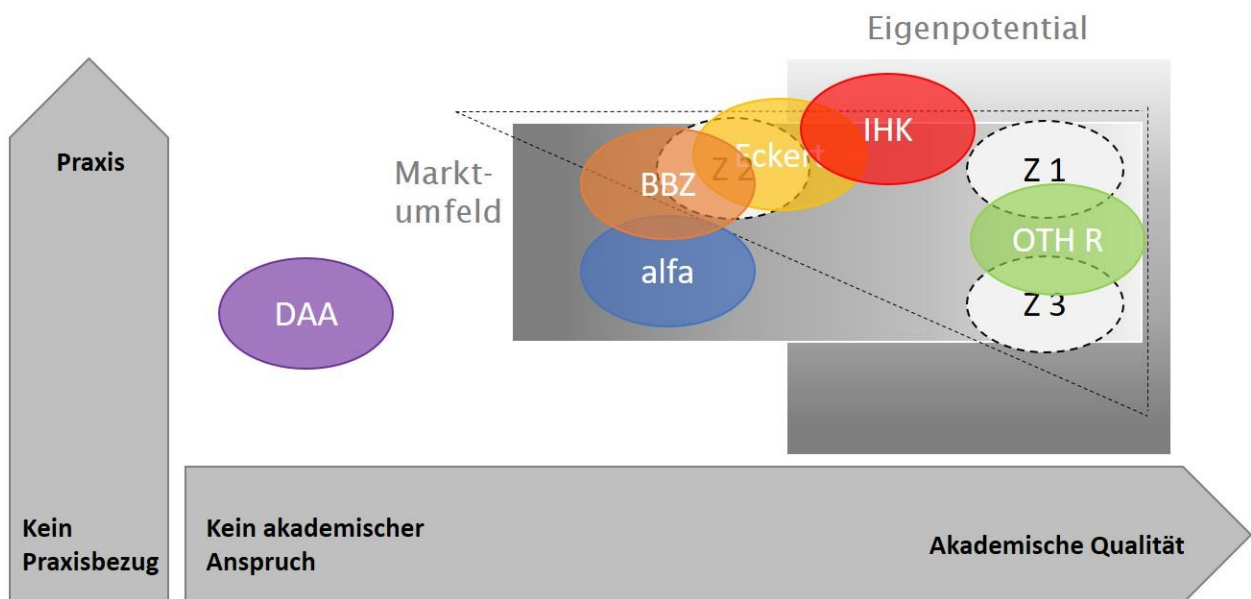


Abb. 18: Ermittlung der Erfolgsposition für das ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Von ihrer aktuellen Position aus kann die OTH Regensburg die dritte Zielgruppe der Bachelor-Studierenden (Z3) sehr gut erreichen. Private Anbieter stellen hier kaum eine Konkurrenz dar, da diese Zielgruppe durch die Verbundenheit zur Hochschule, durch das vorhandene Wissen um die Hochschulstrukturen und das Lehrpersonal sowie durch die zeitliche und finanzielle Ersparnis sich sehr wahrscheinlich wieder für die OTH Regensburg entscheiden würde.

Um eine weitere Zielgruppe, die Z1, optimal zu adressieren, kann die OTH ihre Position innerhalb der beiden Dimensionen noch optimieren. Die Lücke zwischen den aktuellen Positionen der OTH und der ersten Zielgruppe beschreibt hier vor allem den Praxisbezug der Lehre, der in der Kommunikation noch stärker betont werden kann. Die Eigenpotentialanalyse hat gezeigt, dass die Praxiserfahrungen der Dozierenden und deren Bezug zur Wirtschaft verstärkt kommuniziert werden sollten. In die Überlegungen sollte ebenso einbezogen werden, ob bestimmte Zielgruppen (erfahrene Berufstätige zwischen 40 und 55 Jahren, karriereinteressierte Frauen; siehe 3.3.1.3) gezielter angesprochen werden können. Die Umfeldanalyse hat zudem ergeben, dass IT-Kenntnisse aktuell auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind. Auch hier ist es wichtig, die Angebote des ZWW entsprechend zu platzieren.



Abb. 19: Bestimmung der Erfolgsposition für das ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Um die aus den vorgestellten Parametern ermittelte Erfolgsposition zu besetzen, muss die Symbiose aus akademischer Qualität und einem hohen Praxisbezug noch stärker in die Kommunikation des ZWW nach außen einfließen. Aufgrund des starken Eigenpotentials durch die OTH Regensburg sowie des hohen Bedarfs an Weiterbildung durch das Marktumfeld ergeben sich positive Rahmenbedingungen.

4.2 Marketingziele

Aus der vorangegangenen Analyse ergeben sich entsprechend die Marketingziele. Diese legen fest, **was** in welchem Umfang bzw. **wie viel** bei **wem** und bis **wann** erreicht werden soll. Die Ziele müssen also messbar, zeitbezogen und auch erreichbar sein.

Für die OTH Regensburg als Weiterbildungsanbieter lassen sich aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse zum einen psychografische, aber auch ökonomische Ziele ableiten, die anhand einer entsprechenden Kommunikationsstrategie erreicht werden sollen:

Psychografische Ziele wären demnach das Erlangen eines höheren Bekanntheitsgrades als Weiterbildungsanbieter in der Region, das Besetzen der ermittelten Erfolgsposition (siehe 4.1.5), die Stärkung der Dachmarke „OTH Regensburg“ durch Hervorhebung der dritten Säule „Praxisbezogene, akademische Weiterbildung“ neben Lehre und anwendungsorientierter Forschung, die Vermittlung eines ausgewogenen Images sowie das Aufrechterhalten der Kundenzufriedenheit.

Ökonomische Ziele, die das ZWW verfolgt, sind vor allem der Erhalt der Nachfrage, d. h. die stetige Auslastung der Weiterbildungsangebote, sowie der Gewinn von Erlösen durch die Teilnehmenden, um das Angebot in einer konstant hohen Qualität anbieten zu können.

Auf Grundlage der definierten Marketingziele wird im Folgenden eine Strategie formuliert, die den Weg zur Erreichung der anvisierten Ziele ebnen soll.

4.3 Marketingstrategie

Marketingstrategien sind die *Routen*, auf denen die festgelegten Ziele erreicht werden sollen. Sie legen längerfristig die Verhaltensgrundsätze für das Marketing fest. Je nach Präferenz wird der Schwerpunkt einer Strategie bestimmt. Nachfolgend soll eine Strategie für das ZWW mithilfe einer Markenpyramide beschrieben werden.

Das Modell der **Markenpyramide** zeigt die systematische Entwicklung einer Marke an. Die Marke kann dabei als „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden. Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in [gleich bleibender] oder verbesserter Qualität angeboten“ (Meffert et al. 2002, S. 6).

Hauptziel ist es, die eigenen Angebote von denen der Wettbewerber zu differenzieren und gleichzeitig für die Zielgruppen präferenzbildend zu gestalten. Die Elemente der Markenpyramide thematisieren die *Grundanforderungen* an ein Produkt, die *differenzierenden Merkmale* und den *Markenkern*.

In der nachfolgenden Abbildung 21 sollen die Markenelemente entsprechend am Beispiel des ZWW veranschaulicht werden.

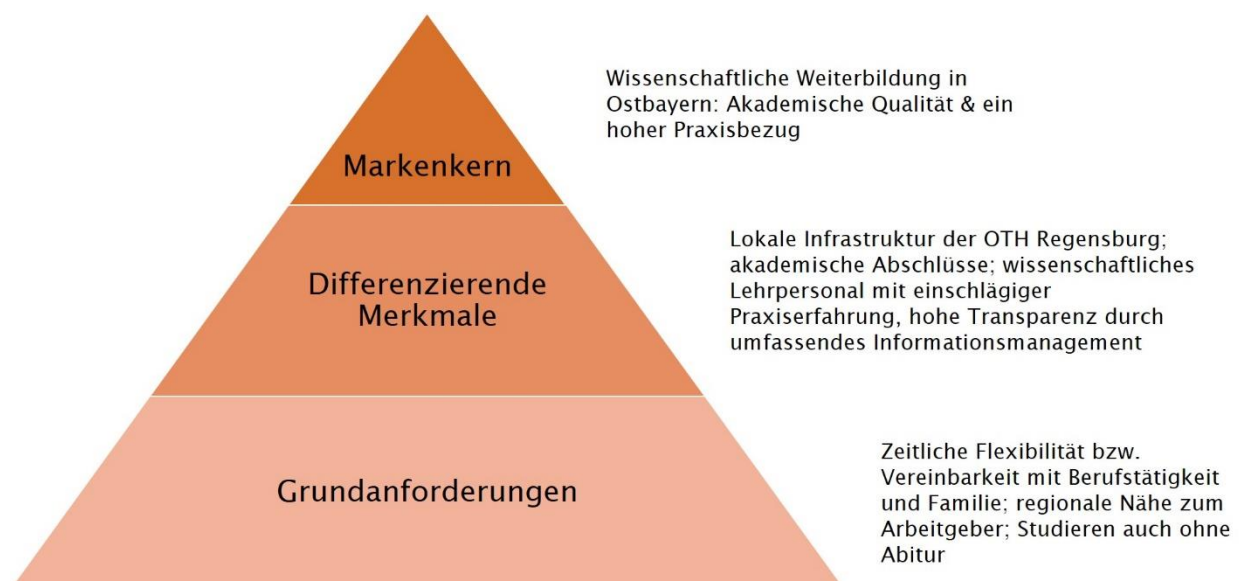


Abb. 20: Markenelemente am Beispiel des ZWW. (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Am Beispiel des Angebotes (Produkt) des ZWW werden die *Grundanforderungen* durch die berufsbegleitend Studierenden bestimmt. Erforderlich ist hierbei die zeitliche Flexibilität der Angebote sowie die Vereinbarkeit mit der Berufstätigkeit und der Familie. Im Vordergrund steht dabei ebenso die regionale Nähe zum Arbeitgeber. Es sollen ebenso beruflich Qualifizierte mit Berufserfahrung ohne Abitur bzw. Fachabitur angesprochen werden.

Im Vergleich zu regionalen, privaten Wettbewerbern bietet die OTH Regensburg als Weiterbildungsanbieter entsprechend *differenzierende Merkmale*. Der gemeinsame Campus mit der Universität Regensburg wird als lokale Infrastruktur für Präsenzphasen genutzt. Akademische Studienabschlüsse und auch das wissenschaftliche, praxiserfahrene Lehrpersonal stehen für eine hohe akademische Qualität der Angebote. Das vielfältige Informationsangebot schafft wiederum Transparenz und Verständlichkeit für das Angebot am ZWW (siehe 3.2.2.4).

Der *Markenkern* beschreibt schließlich die zentralen Werte, die in der Öffentlichkeit von den Zielgruppen wahrgenommen und identifiziert werden sollen. Je konkreter und transparenter das Markenversprechen für die Zielgruppen formuliert ist, desto eher prägt sich die Marke bei ihr/ihm ein. Der Markenkern am ZWW wird anhand von wissenschaftlicher Weiterbildung in Ostbayern unter Einbeziehung von akademischer Qualität und einem hohen Praxisbezug definiert.

Auf einen Blick

Zusammengefasst setzen die OTH Regensburg und das ZWW folgende Schwerpunkte bei der Strategie:

! Erfolgsposition:

Besetzung der Erfolgsposition durch eine stärkere *Kommunikation* der Symbiose aus *akademischer Qualität* und einem *hohen Praxisbezug*

! Ziele:

Psychografische Ziele: Stärkung des Bekanntheitsgrades, der Marke, des Images, Aufrechterhaltung der Kundenzufriedenheit

Ökonomische Ziele: Erhalt der Nachfrage, Gewinn von Erlösen

! Strategie:

Grundanforderungen: Zeitliche Flexibilität, Vereinbarkeit mit Beruf und Familie, regionale Nähe, Studieren ohne Abitur

Differenzierende Merkmale: Lokale Infrastruktur, akademische Abschlüsse, wissenschaftliches Lehrpersonal mit Praxiserfahrung, umfassendes Informationsmanagement

Markenkern: Wissenschaftliche Weiterbildung in Ostbayern – Akademische Qualität und ein hoher Praxisbezug

5 Umsetzung

Um die entwickelte Marketingstrategie in konkrete Aktionen umzusetzen, empfiehlt sich die Anwendung der vier Instrumente des Marketing-Mix nach Edmund Jerome McCarthy⁹:

- Produkt
- Preis
- Distribution
- **Kommunikation**

Der Marketing-Mix beschreibt die Gesamtheit aller Aktivitäten, die zur Erreichung der im Voraus definierten Marketingziele beitragen. Alle vier Instrumente müssen auf die festgelegte Marketingstrategie abgestimmt werden. Im Falle des ZWW liegt der Schwerpunkt nachfolgend auf dem kommunikativen Aspekt. Die Instrumente Produkt, Preis und Distribution werden hier nur kurz behandelt, da der Fokus insbesondere auf der Kommunikation liegt. Die Entwicklung der Kommunikationsstrategie wird anschließend in einem separaten Kapitel detaillierter ausgeführt.

5.1 Produkt

Das Element *Produkt* im vorgestellten Marketing-Mix ist Teil der Angebotspolitik innerhalb eines Unternehmens oder einer Einrichtung. Anhand der Parameter Qualität, Ausstattung, Programm, Markierung und Service wird laut Tomczak, Kuß und Reinecke die Wertigkeit des Produkts gemessen.

„Da das Produkt bzw. die Marktleistung den eigentlichen Austauschgegenstand darstellt, der dem Nachfrager einen bestimmten Nutzen verschaffen soll, für den er bereit ist, eine bestimmte Gegenleistung (in der Regel Zahlung des Kaufpreises) zu erbringen, spielt im Marketing vieler Unternehmen die Marktleistungsgestaltung im Verhältnis zu den anderen Instrumentalbereichen eine dominierende Rolle («Herz des Marketing»)“ (Tomczak et al. 2009, S. 223).

Im Hinblick auf das ZWW wird das Produkt durch das Weiterbildungsangebot beschrieben. Der Inhalt des Produkts muss sich stets in den Angeboten widerspiegeln, damit die Kundin/der Kunde bzw. die Zielgruppe weiß, was sie/er zu erwarten hat. Dies wäre zum einen die praxisbezogene, wissenschaftliche Weiterbildung, zum anderen die Möglichkeit eines Studiums ohne Abitur. Beide Aspekte müssen auf das Angebot konsequent zutreffen.

⁹ Die sogenannten „vier P“, engl. für product, price, place, promotion (dies entspricht im Deutschen der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik), wurden erstmals 1960 von Edmund Jerome McCarthy in seinem Konzept „Basic Marketing: A managerial approach.“ begründet.

5.2 Preis

Auch die *Preisgestaltung* ist Teil der Angebotspolitik. Im Zentrum steht hierbei die Finanzierung des Produkts bzw. des Angebots. Wie hoch dürfen die Kosten für das Produkt angesetzt werden? Wie lassen sich externe Kräfte charakterisieren (z. B. Kosten- und Wettbewerbsdynamik, Änderungen im Kundenverhalten, Arbeitsmarkt etc.)? Sind Rabatte möglich? Kann dem Kunden eine Ratenzahlung gestattet werden?

Je höher sich die Qualität eines Produkts darstellt, desto höher kann entsprechend der Preis angesetzt werden. „Aus diesem Grund ist der Preis nicht allein, sondern immer in Relation zur Leistung zu betrachten (Stichwort: Preis-/Leistungsverhältnis), wobei sich Preis- und Leistungswahrnehmung auch immer gegenseitig beeinflussen“ (Ebd., S. 232).

Wie bereits unter 3.4.4 beschrieben, trägt sich der Weiterbildungssektor der OTH Regensburg primär durch Gebühren, die die Studierenden semesterweise entrichten. Den Studierenden wird jedoch die Option eingeräumt, die Finanzierung des Studiums hinauszuzögern bzw. von einem Träger übernehmen zu lassen.

Die bereits beschriebenen Vorteile am ZWW aufgrund der lokalen Infrastruktur der Hochschule erlauben das Ansetzen einer höheren Preiskategorie für das Angebot. Die hohe akademische Qualität, repräsentiert durch Professorinnen und Professoren der OTH Regensburg, muss sich für die Zielgruppe auch im Preis widerspiegeln. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit, da die Kundin/der Kunde bzw. die Zielgruppe bei der subjektiven Bewertung des Angebots zum einen die zu erwartenden Leistungen, zum anderen aber auch den dafür zu zahlenden Preis einbezieht.

5.3 Distribution

Die *Distribution* beschreibt den Vertrieb des Produkts bzw. des Angebots. Das schließt Parameter wie das Einzugsgebiet, die Kanäle, die Organe sowie die Logistik mit ein. „Distributionsentscheidungen sind meistens langfristig orientiert, weil sie nur schwer revidierbar sind. Der Aufbau sachlicher und personeller Kapazitäten kann zu [weit reichenden] Kosten- und Kapitalbelastungen führen“ (Ebd., S.251).

Je nach Produkt- und Preisgestaltung ist es erforderlich, die Distributionswege an das entsprechende Niveau anzupassen. Bei einem qualitativ hochwertigen und kostspieligen Produkt sollte der Vertrieb adäquat ausgerichtet sein.

Da das ZWW eine Einrichtung der OTH Regensburg ist, kann das Angebot in Form von Präsenzveranstaltungen über die Infrastruktur der Hochschule vertrieben werden (siehe 3.4.4). Darüber hinaus werden Lehrveranstaltungen per Videoübertragung an externe Lernorte übertragen, wie es im Rahmen des berufsbegleitenden Bachelorstudiengangs Soziale Arbeit angeboten wird (siehe 3.4.3). Auch Inhouse-Seminare in den Unternehmen selbst können am ZWW in Auftrag gegeben werden. Diese werden je nach Bedarf konzipiert und vor Ort durchgeführt.

Das Angebot des ZWW kann aufgrund der hohen wissenschaftlichen Qualität dem oberen Preissegment zugeordnet werden. Somit kann die Variationsbreite der Vertriebswege hier als angemessen bewertet werden.

5.4 Kommunikation

Die *Kommunikation* ist ein weiteres Instrument im Marketing-Mix. Im Zentrum steht hier die Wahrnehmung des Produkts bzw. des Angebots durch die Kundin/den Kunden bzw. die Zielgruppe. Bruhn definiert den Begriff der Kommunikation als „Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten“ (Bruhn 2015, S. 3).

Hinsichtlich der Kommunikation als Marketinginstrument geht es schließlich um die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten an anzusprechende Zielgruppen wie Kundinnen und Kunden, Marktpartner/innen, Mitarbeiter/innen und andere, den Absatzmarkt beeinflussende Personen oder Organisationen.

Die systematische Herangehensweise für die Planung und Umsetzung der Kommunikation soll nachfolgend in Kapitel 6 detailliert als zweiter Schwerpunkt dieser Arbeit behandelt werden.

Auf einen Blick

Zusammengefasst lässt sich der Marketing-Mix für das ZWW anhand folgender Instrumente beschreiben:

! Produkt = die Marktleistung

ZWW: Hohe Qualität und Praxisbezug; Markenkern fokussieren!

! Preis = Finanzierung des Produkts

ZWW: Höheres Preissegment durch Premiumprodukt

! Distribution = Vertrieb des Produkts

ZWW: Gute Infrastruktur, optimale Ausstattung der Lehr- und Lernräume

! Kommunikation = Wahrnehmung des Produkts durch die Kundin/den Kunden

ZWW: Entwicklung und Anwendung einer Kommunikationsstrategie

6 Kommunikation

Im Weiterbildungsbereich führt eine ineffiziente Kommunikation der Angebote zu einem Defizit bei der Kundengewinnung. Dies hat mehrere Gründe:

- Die Kommunikationsziele werden nicht klar definiert.
- Die Kanäle werden nicht passgenau ausgewählt.
- Die Zielgruppen werden nicht adäquat adressiert.
- Die Markenbotschaft wird missverständlich oder überhaupt nicht transportiert.

Hierbei handelt es sich nur um eine Auswahl möglicher Ursachen. Die Kommunikationspolitik ist vielschichtig und stützt sich auf viele Einzelaspekte, die es bei der Planung, Organisation und Umsetzung von Kommunikation zu beachten gilt. Dort, wo ein Defizit entsteht, hat es zumeist auch eine Auswirkung auf die anderen Teilaspekte.

Die Kommunikation ist in Abhängigkeit zur vorgelagerten Marketingstrategie zu gestalten. Neben Einzelmarken können Produktgattungen, Unternehmen, Personen oder auch Dienstleistungen kommunikativ auf dem Markt betont werden und somit Gegenstand der Kommunikation sein.

Wie bereits angekündigt, widmet sich das nachfolgende Kapitel vor allem der Kommunikation von wissenschaftlicher Weiterbildung. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Konzeption einer Kommunikationsstrategie für die Weiterbildung an Hochschulen. Nach einer allgemeinen Beschreibung des jeweiligen Schwerpunktthemas, dient das ZWW der OTH Regensburg auch hier als Prototyp zur Veranschaulichung der einzelnen Teilbereiche, die da wären:

- Kommunikationsbedarf
- Zielgruppen
- Kommunikationsziele
- Budget
- Instrumente
- Mediaplanung
- Briefing
- Botschaft
- Produktion
- Schaltung
- Kontrolle

Im Anschluss an jedes Kapitel werden unter der Rubrik „Auf einen Blick“ Erkenntnisse zum jeweiligen Teilbereich gesammelt und Empfehlungen für das ZWW formuliert.

6.1 Bedarf und Kommunikationsobjekt

Bei der Planung einer Kommunikationsstrategie steht zu Beginn die Frage nach dem Kommunikationsbedarf. **Was** soll kommuniziert werden? Dieser Bedarf wird anhand einer Situationsanalyse ermittelt. Die verschiedenen Analyse-Felder und -Methoden wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben (siehe 3 Analyse).

Eine Investition in Marktkommunikation kann Defizite wie z. B. eine geringe Markenbekanntheit beheben, Imageproblemen entgegenwirken, aber auch die Sichtbarkeit spezifischer Produktvorteile (USPs) fördern. Um ebensolche Defizite zu erkennen, können notwendige Informationen durch Marktforschung gewonnen werden.

Die Analyse am ZWW hat ergeben, dass zum einen die Bekanntheit des Weiterbildungsektors an Hochschulen in der Region gesteigert werden soll. Zudem sollen neue bzw. mehr Informationen über den Praxisnutzen der Angebote gestreut werden. Auch sollen Produktvorteile bzw. differenzierende Merkmale im Vergleich zu Wettbewerbern in der Region hervorgehoben werden.

Die Bestimmung des Kommunikationsobjekts ergibt sich aus der Überlegung, welcher Gegenstand schließlich im Rahmen von Kampagnen beworben werden soll:

- Dachmarke: *OTH Regensburg*
- **Produktmarke: *Berufsbegleitende, wissenschaftliche Weiterbildung mit hohem Praxisbezug***
- Produktgattung: *Bildung*
- Unternehmen: *ZWW*
- Personen: *ZWW-Team, Lehrpersonal, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen*
- Dienstleistung: *Flexible Präsenz- und Online-Veranstaltungen*

Steht das Kommunikationsobjekt fest, so dient eine Checkliste als Hilfsmittel, um den Kommunikationsbedarf je nach Dringlichkeit zu priorisieren (+++ = hohe Dringlichkeitsstufe; + = niedrige Dringlichkeitsstufe):

Bedarf	Objekt				
	<i>Dachmarke</i>	<i>Produktmarke</i>	<i>Unternehmen</i>	<i>Personen</i>	<i>Dienstleistungen</i>
<i>Bekanntheit</i>		+++			
<i>Information</i>		++			
<i>USP</i>		+++			

Tabelle 3: Checkliste für den Kommunikationsbedarf am Beispiel der Produktmarke (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Je nach Kommunikationsobjekt können entsprechend die Zielgruppen ausgewählt und die Kommunikationsziele formuliert werden.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Kommunikationsobjekt:

- ✓ Berufsbegleitende, wissenschaftliche Weiterbildung mit hohem Praxisbezug

Kommunikationsbedarf:

- ✓ Die Bekanntheit des Weiterbildungssektors an Hochschulen soll gesteigert werden
- ✓ Neue bzw. mehr Informationen über den Praxisnutzen der Angebote sollen gestreut werden
- ✓ Produktvorteile bzw. differenzierende Merkmale sollen in der Region hervorgehoben werden
- ✓ Kommunikation des Markenkerns

➤ **Empfehlungen:**

Priorisierung der Kommunikationsbedarfe anhand einer Checkliste

6.2 Zielgruppen

Wurde der Kommunikationsbedarf bestimmt, stellt sich folglich die Frage, **mit wem** kommuniziert werden soll. Die Auswahl der Zielgruppen bedingt schließlich die Gestaltung der Botschaft sowie die Mediaplanung. Die Zielgruppenbeschreibung wird aus der strategischen Marketingplanung übernommen und beinhaltet dabei zumeist geographische, soziodemografische sowie psychografische Kriterien. Diese Kriterien könnten am Beispiel der Zielgruppe Z1 wie folgt bestimmt werden:

Geografische Kriterien: Ostbayern aufgrund der Nähe zu Beruf und Familie

Soziodemografische Kriterien: Alter (20-55 Jahre), Geschlecht, Lebenslauf (berufserfahren, evtl. erster akademischer Abschluss)

Psychografische Kriterien: z. B. aufstiegsorientiertes Milieu, modernes Arbeitnehmer-Milieu, etc.

Die Zielgruppen stellen jeweils eine Teilmenge dar, zu denen das ZWW Abhängigkeiten im Sinne von Leistung und Gegenleistung aufweist. Für das ZWW wurden diese bereits unter 3.1.1 bestimmt und können für die Kommunikationsstrategie direkt übernommen werden. Es ist jedoch auch denkbar, dass nur ein Teil der übergreifenden Zielgruppen in die Kommunikation einbezogen werden soll. Eine Teilgruppe, die dasselbe Kernmotiv aufweist und die das ZWW durch eine bestimmte kommunikative Maßnahme ansprechen

möchte, wie zum Beispiel Ingenieurinnen/Ingenieure und Informatiker/innen für ein einzelnes Angebot wie den berufsbegleitenden Masterstudiengang Informationstechnologie.

Mit Blick auf die unter 3.1.1 abgesteckten Zielgruppen für das ZWW lässt sich auch hier eine Checkliste anfertigen, anhand derer die Zielgruppen noch detaillierter charakterisiert werden können. Die Zielgruppe „Z1“ steht nachfolgend für berufserfahrene Weiterbildungsinteressierte aus der Region Ostbayern, die Zielgruppe „Z2“ für Unternehmen aus der Region Ostbayern, die Zielgruppe „Z3“ für aktuell Studierende in den Bachelorstudiengängen der OTH Regensburg.

Zielgruppe	Kriterien			
	<i>geografisch</i>	<i>soziodemografisch</i>	<i>psychografisch</i>	<i>verhaltensorientiert</i>
Z 1	Ostbayern	Alter: 20-55 Jahre	Liberal-Intellektuelles Milieu	Selbstverwirklichung
Z 2	Ostbayern	Kleinstunternehmen (<10 Personen) bis Großunternehmen (>500 Personen)	Insbesondere aus den MINT-Branchen	Wettbewerb, Erfolg, Prestige
Z 3	Regensburg	Alter: 18-25 Jahre	Aufstiegsorientiertes Milieu	Prestige

Tabelle 4: Checkliste als Beispiel für die Zielgruppenbestimmung (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Zur Systematisierung gewonnener Zielgruppeninformationen machen Unternehmen zunehmend Gebrauch von Profilen in Form von *Personas*. „Personas sind hypothetische Personen mit konkreten Charakteristiken. Sie repräsentieren eine bestimmte Zielgruppe und helfen dabei, den Entwicklungsprozess eines Projektes auf die Bedürfnisse von Nutzerinnen und Nutzern auszurichten“ (Lepzien & Lewerenz 2017, S. 23).

In einer Persona können u. a. Informationen wie Name, Alter, Geschlecht, Herkunft, Branche, Typisierung, die Art und Intensität der Mediennutzung sowie beliebte Keywords und Marken zusammengetragen werden. So können z. B. auch Weiterbildungsangebote in der Theorie durchlaufen und je nach Bedarf an die Zielgruppe angepasst werden, wie die nachfolgende Abbildung veranschaulicht:

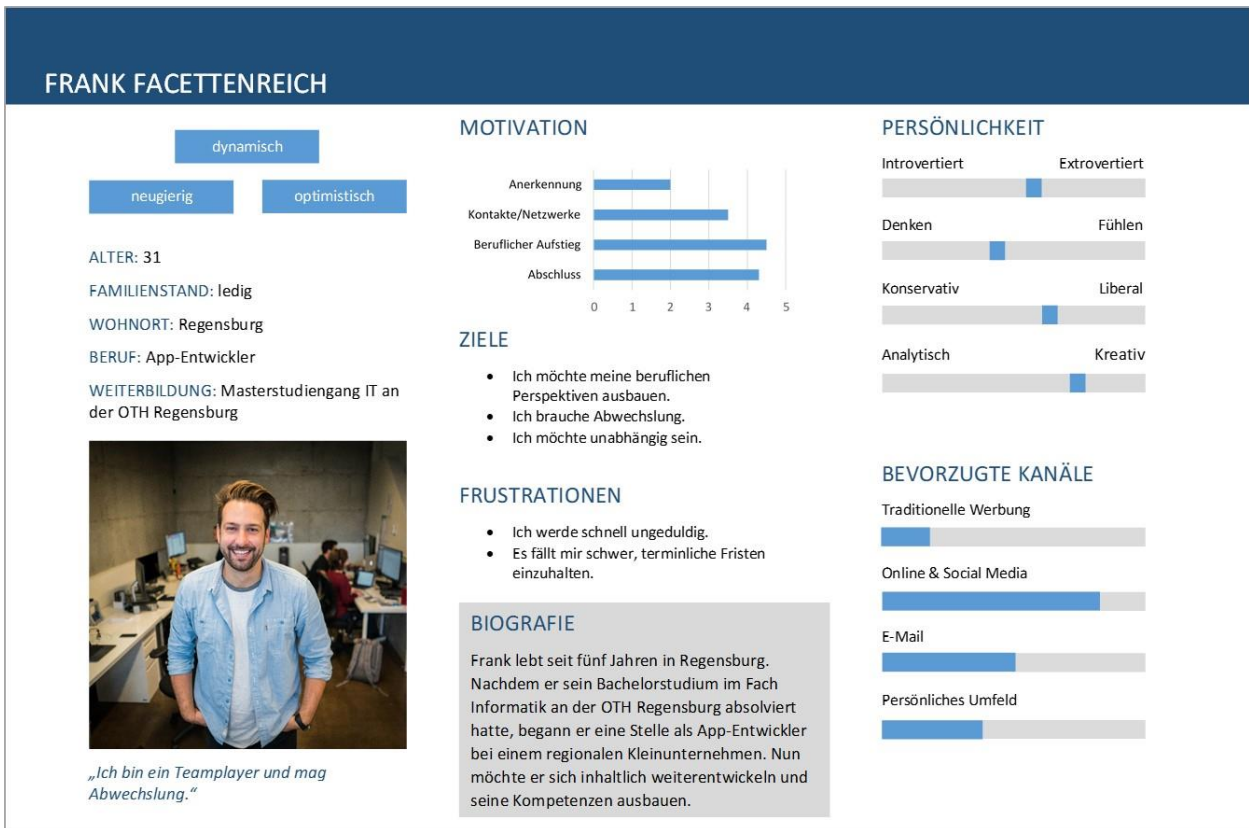


Abb. 21: Vorlage einer Persona für den Weiterbildungsbereich (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine Persona muss jedoch regelmäßig gepflegt und neu aufbereitet werden, denn so wie sich die Bedarfe der Zielgruppen aufgrund von externen Reizen ändern, wandeln sich auch die Profile der Zielgruppen.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:
 Die Auswahl der Zielgruppen bedingt die Gestaltung der Botschaft sowie die Mediaplanung.

Zielgruppenbeschreibung:

- ✓ Wird aus der strategischen Marketingplanung übernommen
- ✓ Folgende Kriterien sind für das ZWW relevant (u.a.):
 - Ostbayern aufgrund der Nähe zu Beruf und Familie (*geografisch*)
 - Alter: 20-55 Jahre, Lebenslauf: berufserfahren, evtl. erster akademischer Abschluss (*soziodemografisch*)
 - Aufstiegsorientiertes Milieu, modernes Arbeitnehmer-Milieu (*psychografisch*)
- ✓ Auch Teilgruppen für bestimmte Kampagnen sind denkbar

➤ **Empfehlungen:**
 Charakterisierung der Zielgruppen anhand einer Checkliste und/oder einer *Persona*

6.3 Ziele

Aus dem bereits analysierten Bedarf sind nun die Kommunikationsziele abzuleiten. **Was** soll erreicht werden? Zudem müssen diese nach Inhalt, Zielgruppen, Ausmaß und Zeitbezug definiert werden.

„Da im Allgemeinen keine direkten Beziehungen zwischen kommunikationspolitischen Maßnahmen und Verhalten bzw. Verhaltensänderungen nachweisbar sind, unterscheidet man – neben allgemeinen ökonomischen Marketingzielen wie Absatz, Umsatz und Marktanteil – bei der Kommunikation kognitive (die Erkenntnis betreffende), affektive (das Gefühl betreffende) und konative (Intentionen bzw. Handlungen betreffende) *Ziele bzw. Wirkungskomponenten*“ (Kroeberriell/Weinberg 2003, S. 614 ff).

Kognitiv-orientierte Zielgrößen beziehen sich auf die Vermittlung von Wissen. Hiermit sollen die Zielgruppen Marken wahrnehmen und auf Marktleistungen wie z. B. Produktvorteile aufmerksam gemacht werden. Für das ZWW lauten diese wie folgt:

- **Bekanntheit** des Markenkerns steigern
- **Wissen** über die Produktvorteile durch z. B. die lokale Infrastruktur der OTH Regensburg, das wissenschaftliche und praxiserfahrene Lehrpersonal, die Transferberatung durch das ZWW, die Flexibilität des Studierens am ZWW kommunizieren

Affektiv-orientierte Zielgrößen erweitern das Zielspektrum um eine emotionale Ebene. Im Zentrum steht hier die Einstellung der Zielgruppe zum jeweiligen Produkt bzw. Angebot. Für das ZWW lauten diese wiederum wie folgt:

- **Interesse** an Angeboten steigern (z. B. durch eine vorgelagerte Arbeitsmarktanalyse)
- **Bedürfnis** wecken
- **Kundenzufriedenheit** erhalten (z. B. anhand von Testimonials abbilden)

Konativ-orientierte Zielgrößen beziehen sich schließlich auf das Verhalten der Zielgruppen auf die Kommunikationsmaßnahmen. Nachdem die Zielgruppen das Wissen über ein Produkt aufgenommen und eine Position eingenommen haben, folgt die Reaktion auf das Produkt. Mit Blick auf das ZWW ergeben sich folgende Ziele:

- Höhere **Besucherzahlen** bei Messen/Informationsveranstaltungen
- **Anmeldezahlen** steigen

In einem nächsten Schritt kann nun anhand der definierten Kommunikationsziele festgelegt werden, was, bei wem, in welchem Ausmaß, bis wann erreicht werden soll, wie es die nachfolgende Abbildung am Beispiel des ZWW aufzeigt:

Bedarf

Was?	Objekt	Bei wem?	Wie viel?	Bis wann?
Bekanntheit	ZWW	Zielgruppe Z1	Website-Traffic +20 %	In einem Jahr
Information	Master IT	Ingenieure/innen und Informati- ker/innen mit Be- rufserfahrung aus der Region Ostbay- ern	20 Personen	Ende der Bewer- bungsfrist/ 8 Wochen vor Stu- dienstart

Tabelle 5: Checkliste als Beispiel für die Festlegung von Kommunikationszielen (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Bei der Bestimmung und Planung der Kommunikationsziele sollte nach Dringlichkeit priorisiert werden. Es gilt abzuwägen, ob sich die Ziele anhand der zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichen lassen. Mangelt es an personellen, zeitlichen und/oder finanziellen Ressourcen, so müssen die Ziele an die jeweiligen Kapazitäten angepasst werden.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Kommunikationsziele:

- ✓ Sie werden nach Inhalt, Zielgruppen, Ausmaß und Zeitbezug definiert
- ✓ Priorisierung nach Dringlichkeit und den zur Verfügung stehenden Ressourcen
- ✓ Für das ZWW relevante Ziele:
Bekanntheitsgrad steigern, (neues) Wissen kommunizieren, Interesse steigern, Bedürfnis wecken, höhere Besucher- und Anmeldezahlen erreichen

➤ **Empfehlungen:**

Definition der Kommunikationsziele anhand einer Checkliste
(Was? Bei wem? In welchem Ausmaß? Bis wann?)

6.4 Budget

Nachdem aus dem ermittelten Bedarf Kommunikationsziele bestimmt wurden, muss nun überprüft werden, wie hoch das Budget angesetzt werden kann, um diese Ziele zu realisieren. Im Gegensatz dazu werden in der Wirtschaft vor allem Unternehmenskennzahlen als Bemessungsgrundlage hinzugezogen.

Bei einzelnen Kampagnen ist die Budgetierung anhand der Kommunikationsziele zu-
meist sinnvoller, da das Ausmaß der Ziele (siehe Tabelle 6) bei der Kalkulation berück-
sichtigt werden sollte. Das nachfolgende Beispiel soll eine mögliche Budgetierung ver-
anschaulichen:

Beispiel: Budgetierung des Großen Informationsabends am ZWW / Marketing

Ziel: Info an 10 000 Berufstätige im Raum Regensburg

Mediainfo: Die Wirtschaftszeitung des Mittelbayerischen Verlags hat eine monatliche
Auflage von 17 500 Stück. Die Schwerpunkte liegen bei regionalen Unternehmen; sie gilt
als Plattform für den ostbayerischen Wirtschaftsraum.

Beilagenpreis für einen Cover-Sticker im darauffolgenden Monat pro 1000 Stück (bis 50
g): 111 Euro. (27)

Annahme: Schwund ca. 30%, d.h. mit 1000 Cover-Stickern werden unter Berücksichti-
gung des Schwunds nur 750 Personen erreicht.

Budget: $10\ 000 \div 750 \times 111 = 1480$ Euro

Hinsichtlich der Budgetverteilung ist es von Bedeutung, den positiven Effekt der umge-
setzten Kampagnen anhand von Analyseinstrumenten über einen ausgewählten Zeit-
raum zu messen und abzuwägen, ob sich die getätigte Investition auch in Zukunft lohnt.
Tritt der gewünschte Effekt nicht ein oder bewegt sich dieser auf einem niedrigen Niveau,
so sollte das Budget umverteilt und in andere potentiell erfolgreichere Medien investiert
werden, damit das anvisierte Kommunikationsziel schließlich erreicht werden kann.

In diese Überlegungen muss ebenso das personelle und zeitliche „Budget“ einbezogen
werden. Die zur Verfügung stehenden Kapazitäten bestimmen letztendlich den Umfang
der Kampagnen und der Nutzung verschiedenster Kommunikationskanäle. Was kann an
Agenturen ausgelagert werden? Was muss in Eigenregie gestaltet werden?

Zur systematischen Budgetplanung von Kampagnen bietet es sich an, einen Jahresplan
in einer Excel-Tabelle anzulegen. Auf diese Weise sind alle Marketing-Vorhaben und de-
ren Kalkulation übersichtlich gelistet und können nach Bedarf angepasst und neu be-
rechnet werden. Das ZWW macht bereits Gebrauch von einem Marketingplan und hat das
Budget somit immer im Blick.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Kommunikations-Budget:

- ✓ Die Kommunikationsziele definieren das Budget
- ✓ Auch das personelle und zeitliche „Budget“ berücksichtigen!
- ✓ Überprüfung der Wirksamkeit von Investitionen anhand von Analyseinstrumenten

➤ **Empfehlungen:**

Erstellung und regelmäßige Aktualisierung eines Jahresplans für das Marketing

6.5 Instrumente

Zur Optimierung der Kampagneneffizienz ist die richtige Auswahl der Kommunikationsinstrumente von entscheidender Bedeutung. Das zentrale Kriterium ist auch hier das Kommunikationsziel. Als Instrumente der Kommunikation sind im Folgenden zu benennen:

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Sponsoring
- Event-Marketing
- Product Placement
- Internet-Kommunikation
- Ausstellungen und Messen
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)
- Content-Marketing

Die Gesamtheit dieser Kommunikationsinstrumente soll dabei insbesondere das Erreichen der festgelegten Kommunikationsziele wie z. B. die Steigerung des Bekanntheitsgrades, die Stärkung des Images oder die Informationsvermittlung fördern. Die Wahl des Instruments wird je nach Reichweite und Zielsetzung getroffen. Die nachfolgende Tabelle soll am Beispiel des ZWW aufzeigen, welches Instrument für welches Ziel geeignet sein könnte (++ = sehr gut geeignet; + = gut geeignet):

Ziele	Objekt	Instrumente			
		Werbung	Messe	Mailing	PR
Bekanntheit Information	ZWW	++	++		
	Master IT	++		+	++

Tabelle 6: Checkliste als Beispiel für die Wahl der Kommunikationsinstrumente (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Zur Steigerung der Bekanntheit einer Einrichtung wie der des ZWW in einer bestimmten Region ist z. B. Mediawerbung sehr gut geeignet, da die „breite Masse“ aufgrund der umfassenden Medienlandschaft und der Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten besonders gut erreicht werden kann (vgl. Bruhn 2016, S. 64). Bei der Beschränkung auf eine spezielle Region sollte man sich besonders mit den lokalen Medien vertraut machen und eine passende Auswahl treffen. Auch die Zielgruppe ist ein entscheidender Indikator dafür, welche Medien am sinnvollsten zu belegen sind (siehe 6.6).

Auch Messen sind zur Steigerung der Bekanntheit eines Weiterbildungsanbieters sehr dienlich. Hier gilt es ebenso die entsprechende Zielgruppe zu berücksichtigen. In Regensburg bietet sich bei der jährlich stattfindenden Firmenkontaktmesse „Connecta“ oder der Job- und Karrieremesse „meineZukunft!“ im marinaforum Regensburg die Möglichkeit, direkt vor Ort mit Studierenden sowie Fach- und Führungskräften aus dem Umland in Kontakt zu treten oder sich wieder ins Gedächtnis zu rufen.

Messen, die z. B. das Thema „Weiterbildung“ präsentieren, werden meist von Interessierten besucht, die sich im Vorfeld bereits informiert haben und schon ein gewisses Interesse für das Thema mitbringen. Jene Zielgruppen, die ihren Fokus noch gar nicht auf Weiterbildung gerichtet haben, wie z. B. diverse Unternehmensvertreter der gewünschten Region, sollten dort informiert werden, wo diese mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit anzutreffen sind.

Ist das Kommunikationsziel die Vermittlung von (neuen) Informationen über ein Studienangebot wie z. B. den berufsbegleitenden Masterstudiengang Informationstechnologie am ZWW, so ist die Gruppe der Adressaten enger gefasst. Es sollen vor allem Ingenieurinnen/Ingenieure und Informatiker/innen mit Berufserfahrung sowie deren Arbeitgeber informiert werden. Hierfür wäre *Content-Marketing* ein sehr geeignetes Instrument, um Informationen zur Verfügung zu stellen, zu streuen und somit das Bedürfnis bei den Zielgruppen zu wecken, sich mit dem Angebot auseinandersetzen zu wollen.

Im Rahmen von *Public Relations (PR)* können ebenso (leistungsspezifische) Informationen verbreitet werden, um auf einzelne Angebote aufmerksam zu machen. „Das Zielpublikum dieses Instrumentes sind bestehende sowie potentielle Kunden, Beeinflusser (so genannte *Opinion Leader*) oder die Medien selbst“ (Ebd., S. 65, 68).

Die Wirkung von PR-Arbeit wird oft unterschätzt, obwohl diese viele Vorteile mit sich bringt: PR ist kostenlos, erhöht die Kontaktchancen und unterstützt die Glaubwürdigkeit der Inhalte, da die Beiträge von einer/einem externen, objektiven Meinungsführer/in

veröffentlicht werden. Allerdings müssen die Inhalte für diesen auch interessant und relevant sein. Zudem kann nicht Einfluss darauf genommen werden, welche Informationen letztendlich in die Beiträge einfließen. Hierfür ist es sinnvoll, bereits Ansprechpartner/innen aus PR-Abteilungen zu kennen, die das Thema Bildung behandeln.

Denkbar wären für das ZWW Beiträge bzw. Artikel im redaktionellen Teil regionaler Printmedien. Um die Aufmerksamkeit verschiedener Medienvertreter/innen zu gewinnen, könnten Pressekonferenzen veranstaltet und Einladungen versandt werden.

Zur weiteren Informationsvermittlung sind auch Mailings an ausgewählte Multiplikatoren, die dem Zweck des Mailings dienlich sein könnten, geeignet.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Kommunikationsinstrumente:

- ✓ Das zentrale Kriterium ist das Kommunikationsziel
- ✓ Die Wahl des Instruments wird je nach Zielgruppe, Reichweite und Zielsetzung getroffen

➤ **Empfehlungen:**

- ✓ Sammlung, Zuordnung und Bewertung von Kommunikationsinstrumenten für das entsprechende Kommunikationsobjekt anhand einer Checkliste

Für das ZWW bieten sich zur Erreichung des Kommunikationsziels „Steigerung des Bekanntheitsgrades“ insbesondere **Messen und Veranstaltungen** für Unternehmensvertreter/innen und Berufstätige aus der Region an, die auf die OTH Regensburg als Weiterbildungsanbieter bisher kaum oder noch nicht aufmerksam geworden sind.

Auch **Public Relations** sollten für das Ziel der Informationsvermittlung intensiver verfolgt werden.

6.6 Mediaplanung

Im Rahmen eines Kommunikationsinstruments lassen sich wiederum verschiedene Medien bedienen. Jedes Medium verfügt über besondere Merkmale und entsprechende Mediadaten, die die Eignung für die jeweiligen Ziele und Zielgruppen definieren. Somit ist es wichtig, das passende Medium für das jeweilige Kommunikationsziel zu ermitteln.

Folgende Medien stehen hierfür zur Verfügung:

- Printmedien: Zeitungen, Zeitschriften, Anzeigenblätter, Flyer, Kataloge etc.
- Außenmedien: Plakate, Banner, Schilder, Videowände, Hologramme etc.
- Elektronische Medien: TV, Kino, Radio, Internet etc.
- Direktmedien: Mailings, Telefon, Internet etc.
- Veranstaltungen: Bildung, Sport, Kultur etc.

Im Rahmen der Mediaplanung gilt es nun, drei grundsätzliche Entscheidungen zu treffen:

- ✓ Die Wahl der Mediengattung
- ✓ Die Auswahl der Medien
- ✓ Die detaillierte Medienbelegung

Bei der Wahl der **Mediengattung** kommen zunächst die ermittelten Kommunikationsziele ins Spiel. Sollen viele Informationen übermittelt werden, so sind Printmedien hierfür tendenziell am besten geeignet. Für kurze, informative Inputs sind eher Impulse über Radiospots und Social Media sinnvoll. Geht es darum, Emotionen bei der Kundin/dem Kunden zu wecken, so sollten verschiedene Sinne verknüpft und angesprochen werden wie es bei TV- und Kino-Spots, aber auch bei YouTube-Clips der Fall ist.

Zuvor wurde anhand der PEST-Analyse festgestellt, dass die Digitalisierung und somit auch digitale Medien zukunftsfähige Entwicklungen sind, die bei der Konzeption einer Kommunikationsstrategie einbezogen werden sollten (siehe 3.3.1.4). Zur Steigerung des Bekanntheitsgrades muss ein breites Publikum bedient werden. Im Bereich der digitalen Medien sind *Social Media* eine Mediengattung, anhand derer durch die Vernetzung verschiedener Personengruppen eine hohe Reichweite zur Verbreitung von Informationen erlangt werden kann. Daher kämen diese für das ZWW in Frage.

Bei der Auswahl der **Medien** wird der Fokus um die jeweilige Zielgruppe erweitert. Welcher Kanal bedient am besten welche Zielgruppe?

Möchte das ZWW auf sich aufmerksam machen und z. B. die Zielgruppe der berufserfahrenen Interessentinnen und Interessenten für das Weiterbildungsangebot an der OTH Regensburg gewinnen, so könnte hier die Wahl auf *LinkedIn* als geeignetes Online-Medium fallen. LinkedIn ist ein internationales, soziales Online-Netzwerk für Fach- und Führungskräfte und soll diese „[zusammenbringen], um sie produktiver und erfolgreicher zu machen“ (28). Laut Etienne Roser von der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit an der OTH Regensburg zeigt die Auswertung der Statistiken für die OTH Regensburg, dass *LinkedIn* im Vergleich zu anderen sozialen Netzwerken wie *Instagram* oder *Twitter* auch höhere Altersgruppen ab 30 Jahren bedient.

Die **detaillierte Medienbelegung** befasst sich schließlich mit Einzelaspekten des jeweiligen Mediums wie z. B. Sendezeiten und Sendungen bei Radio, TV und/oder Kino; die Auswahl redaktioneller Seiten und Anzeigenteile im Hinblick auf Printmedien, Seiten- und Werbeblockplatzierung im Internet sowie deren Schaltfrequenz.

Möchte das ZWW nun beispielsweise über LinkedIn auf den jährlich stattfindenden *Großen Informationsabend* hinweisen, so sollte in die Überlegungen einbezogen werden, welche Informationen für die Zielgruppe von Interesse sein könnten, in welchen Foren die Informationen verbreitet werden sollen, in welchem Umfang und in welcher Frequenz der Post/die Posts geschaltet werden sollen und wie sich eine Reaktion darauf ablesen und auswerten lässt.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Mediaplanung:

- ✓ Zentrales Kriterium ist das Kommunikationsziel
- ✓ 3 grundsätzliche Entscheidungen: Mediengattung, Medien, detaillierte Medienbelegung
- ✓ Auch hier: Verschiedene Medien haben verschiedene Qualitäten

➤ **Empfehlungen:**

Unter Berücksichtigung der Digitalisierung sollten digitale Medien wie **Social Media** stärker in den Fokus genommen werden. Dabei geht es nicht nur um das Schalten von Anzeigen sondern viel mehr um ein Erhalten der Sichtbarkeit durch regelmäßige Pflege der verschiedenen Plattformen.

Auch werden **Communities und Foren** wie z.B. auf *LinkedIn* oder *Xing* zunehmend genutzt, um ein Stimmungsbild für die Bedarfe von Berufstätigen zu erhalten und um Bewerber zu generieren.

6.7 Briefing

Nachdem die Mediaplanung durchgeführt wurde, steht das Briefing an. Das schriftliche Briefing ist ein verbindliches Protokoll in Bezug auf vereinbarte Leistungen mit einer Kommunikationsagentur. Es gilt als wesentliches Instrument der Zusammenarbeit zwischen der Werbeagentur und der Kundenfirma.

„Unter einem Agenturbriefing versteht man die Einweisung einer Marketingagentur zu den wichtigsten Eckdaten, die als Basis zur Auftragserfüllung des Auftragnehmers herangezogen werden.“ (29)

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht einen Briefingprozess unter Einbeziehung der jeweiligen Aktivität in Abhängigkeit zum betreffenden Personenkreis:

Der erste Planungsblock orientiert sich an den Angaben aus dem Analyse-Prozess. Darauf aufbauend wird das Briefingkonzept je nach Werbeobjekt und Werbeziel erfasst und muss für jedes Ereignis, jede Kampagne, jede Anzeige etc. neu erstellt werden.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Briefing:

- ✓ Protokoll in Bezug auf vereinbarte Leistungen mit einer Werbeagentur
- ✓ Wichtig: vollständig und schriftlich!

➤ **Empfehlungen:**

Für das ZWW würde es sich anbieten, verschiedene **Briefingkonzept-Vorlagen** nach Werbeobjekten zu erstellen. Diese können je nach Auftrag und Werbeziel hinzugezogen und angepasst werden.

Zudem sollte eine Excel-Liste mit den jeweiligen Ansprechpartnern/innen der Agenturen sowie deren **Kontakt Daten** angefertigt und gepflegt werden.

6.8 Botschaft

Ein weiterer Schritt bei der Kommunikationsplanung ist die Gestaltung der (Werbe-) Botschaft.

„Eine Kommunikationsbotschaft ist die Verschlüsselung kommunikationspolitischer Leitideen durch Modalitäten (Text, Bild, Ton, und/oder Duft usw.), um bei den Rezipienten durch Aussagen über Produkte/Leistungen/Marken/Unternehmen die gewünschten Wirkungen im Sinne der unternehmenspolitisch relevanten Kommunikationsziele zu erzielen.“ (Bruhn 2015, S. 489)

Als Grundlage der Botschaftsgestaltung dient vornehmlich die *Copystrategie*. Diese beschreibt in Textform wie die strategische Position inhaltlich und formal gestaltet werden soll.

„*Copystrategie* bedeutet [...] die exakte Festlegung des Inhalts der Werbung und der Zielpersonen, an die sie sich zu richten hat. In diesem Sinne bildet sie die Aufgabenstellung für die gestalterische Umsetzung. Sie enthält in komprimierter Form die wesentlichen Fakten und soll die kreative Arbeit derart disziplinieren, da[ß] der kreative Output in die richtige Richtung erfolgt.“ (Berndt/Hermanns 1993, S. 319)

Auf Basis der Copystrategie werden folgende inhaltliche und formale Informationen festgehalten:

- Die strategische Position
- Die Nutzenbotschaft
- Die Nutzenbegründung
- Die Ausdrucksform

Am Beispiel des ZWW könnte dies folgendermaßen umgesetzt werden:

<i>Strategische Position</i>	Berufsbegleitende wissenschaftliche Weiterbildung mit hohem Praxisbezug
<i>Nutzenbotschaft</i>	Aufstieg durch Bildung
<i>Nutzenbegründung</i>	Bedarfsgerechte Weiterbildungsformate für Berufstätige auf akademischem Niveau
<i>Ausdrucksform</i>	Klassisch, seriös, reduzierte Farbgestaltung, Corporate Design

Tabelle 7: Beispiel für eine Botschaftsgestaltung auf Grundlage der Copystrategie (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Die strategische Position wird aus der vorangegangenen Positionierung (4.1) übernommen. Die Nutzenbotschaft oder auch das Nutzenversprechen beschreibt, welchen Mehrwert die Konsumentin/der Konsument bzw. die Zielgruppe von der Leistung zu erwarten hat (z.B. Aufstiegschancen, Gehaltsverbesserung, Netzwerke etc.). Die Nutzenbegründung stützt die Nutzenbotschaft durch z.B. Beispiele, Forschungsergebnisse, Testimonials, die Reputation des Unternehmens/der Einrichtung etc. . Die Ausdrucksform oder auch Tonalität greift wiederum die Grundstimmung auf, die die Botschaft umgeben soll. Diese wird u.a. durch Gestaltung/Design, Stil, Stimmung sowie durch textliche, auditive und verbale Ausrichtung geprägt.

Die Planung und Kontrolle der Botschaftsgestaltung erfolgt unter Zuhilfenahme eines Werbewirkungsmodells, wie z.B. *AIDA*¹⁰. Das Akronym steht hier für folgende Kontrollpunkte:

¹⁰ Zum ersten Mal wurde das AIDA-Prinzip 1898 von Elmar Lewis beschrieben. Er entwickelte die Formel für Unternehmen, welche aufgrund des Wirtschaftsbooms von großer Kundennachfrage profitierten.

Begriff	Bedeutung	Voraussetzungen
<i>Attention</i>	Aufmerksamkeit gewinnen	Auffälligkeit des Werbemittels (eyecatcher)
<i>Interest</i>	Interesse wecken	Hinführung zum Werbeobjekt
<i>Desire</i>	Verlangen erzeugen	Faktischer/emotionaler Kundennutzen
<i>Action</i>	Aktion initiieren	Müheleose Responsemöglichkeiten

Tabelle 8: Das AIDA-Modell zur Kontrolle der Botschaftsgestaltung (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Darüber hinaus ist ebenso die Verständlichkeit der Inhalte zu prüfen, was im Rahmen des Modells unter dem Begriff *Learning* ergänzt werden kann.

Im Hinblick auf das ZWW könnte **Aufmerksamkeit** für die Weiterbildung an der OTH Regensburg gewonnen werden, indem z.B. repräsentative Personengruppen für die jeweiligen Studiengänge vor dem Hintergrund ihrer Berufstätigkeit auf Plakaten, Flyern oder in Anzeigen dargestellt würden. Sinnvoll wäre hier, das entsprechende „Gesicht“ für verschiedene Kampagnen zu demselben Studiengang zu nutzen, um so einen Wiedererkennungswert zu generieren.

Das **Interesse** wird durch eine thematische Verbindung von „Eyecatcher“ und Werbeobjekt geweckt. Für das Beispiel des ZWW könnte die jeweilige Repräsentantin/der jeweilige Repräsentant für einen Studiengang zum einen in einer Lernsituation auf dem OTH-Campus abgebildet werden. Zum anderen könnte man der Lernsituation auch eine entsprechende Berufstätigkeit auf bildlicher Ebene gegenüberstellen, um so den Praxisbezug stärker zu kommunizieren.

Verlangen wird vorwiegend auf emotionaler, aber auch faktischer Ebene erzeugt. Es sollen Bedürfnisse geweckt werden, die die beworbene Leistung erfüllen kann. Im Vordergrund steht hier der Nutzen des Werbeobjekts für die gewünschte Zielgruppe. Das ZWW könnte beispielsweise Testimonials oder Forschungsergebnisse grafisch aufbereiten, um der Zielgruppe aufzuzeigen, wie das Weiterbildungsangebot bei der Karriereplanung dienlich sein kann. Ebenso könnte anhand einer authentischen Erfolgsgeschichte aufgezeigt werden, wie sich die Berufschancen für eine Teilnehmerin/einen Teilnehmer aufgrund des akademischen Abschlusses und der Theorie-Praxis-Verzahnung deutlich gesteigert haben.

Schließlich soll die Zielgruppe zur **Aktion** bewegt werden. Im Hinblick auf das ZWW kann dies zum einen durch die Bereitstellung sämtlicher Kontaktdaten sowie QR-Codes auf

Werbematerialien, aber auch durch Einladungen, Termine für Informationsveranstaltungen, Schnupperkurse, Rabatte und Gutscheine etc. angeregt werden.

Aus den genannten Maßnahmen ergeben sich nun folgende Grundsätze, die es im Rahmen der Werbemittelgestaltung zu beachten gilt:

<i>Fällt das Werbemittel wirklich auf?</i>	Farbe/Größe Bilder/Menschen Gesichter/Augen Motive Geräusche
<i>Gelingt es dem 'catcher' zum Werbeobjekt hinzuleiten?</i>	Der Blickfang sollte eine thematische Verbindung zum Objekt herstellen
<i>Ist das Werbemittel geeignet, um Bedürfnisse anzusprechen?</i>	Einsatz emotionaler Werbeinhalte Darstellung des faktischen Nutzens
<i>Ist die Werbung verständlich gestaltet?</i>	Leserliche Schrifttypen Gute Bildqualität Verständliche Inhalte Wiederholungen
<i>Gelingt es der Werbung eine Rückmeldung auszulösen?</i>	Zielpersonen zur Rückmeldung auffordern www, Fax, Gutscheine, etc.

Tabelle 9: Checkliste für die Werbemittelgestaltung (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Der gesamte Entstehungsprozess der Botschaft sollte durch den Planenden stets kontrolliert und abschließend schriftlich zur Produktion freigegeben werden.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Gestaltung der Botschaft:

- ✓ Die Botschaft soll die gewünschten Wirkungen im Sinne der unternehmenspolitisch relevanten Kommunikationsziele erwirken
- ✓ Die *Copystrategie* dient als Grundlage der Botschaftsgestaltung

➤ **Empfehlungen:**

Durch Zuhilfenahme von Modellen wie der **AIDA-Formel** sowie einer Checkliste mit **Leitfragen** kann das ZWW die Werbewirksamkeit einzelner Maßnahmen prüfen und diese bei Bedarf entsprechend anpassen.

Das ZWW hat für die Bewerbung einzelner Studiengänge bereits repräsentative Stellvertreter/innen ausgewählt, die für Kampagnen eingesetzt werden. Auch der Bezug zur OTH ist in der Bildsprache unverkennbar.

In einem nächsten Schritt könnte der **Praxisbezug** noch stärker adressiert werden, um das Verlangen (*Desire*) für die Aufnahme eines berufsbegleitenden Studiums bei den Interessierten auszulösen. Im Hinblick auf den Handlungsprozess (*Action*) sollten verstärkt **QR-Codes** eingesetzt werden, um die Barrieren bei der Kontaktaufnahme so gering wie möglich zu halten.

Wichtig ist hierbei, die Botschaft während des Gestaltungsprozesses regelmäßig zu kontrollieren.

6.9 Produktion

Nachdem das Briefing und die Gestaltung der Botschaft festgelegt wurden, kann die Produktion des Werbematerials beginnen. Im Rahmen des Kommunikationseinsatzes werden hierfür häufig Agenturen wie z.B. Werbe-, PR- oder Event-Agenturen beauftragt. Diese führen entweder nur einen Teil oder den gesamten Prozess der Produktion durch. Oftmals werden Agenturen auch schon in den Planungsprozess einbezogen – besonders dann, wenn ein Unternehmen/eine Einrichtung keine oder nur eine kleine Marketingabteilung beschäftigt. Von einer Agentur wird dabei erwartet, dass kommunikative Maßnahmen und Kampagnen effektiv und effizient gestaltet werden.

„[...] Agenturen verfügen über kreative Experten, Medien-Know-how sowie über strategisches und fachliches Wissen, so dass sie neben der Planung und Durchführung kommunikativer Aktivitäten im Rahmen der Kommunikationsplanung auch die Beratung von Kommunikationstreibenden zur Lösung kommunikationspolitischer Entscheidungsprobleme anbieten.“ (Bruhn 2015, S. 527f)

Ein Vorteil bei dem Einsatz von Kommunikationsagenturen ist u.a. die Sicht von außen. Durch die Betreuung von Kunden verschiedenster Branchen und auch der Betreuung unterschiedlicher Kampagnen verfügen viele Agenturen über einen reichen Erfahrungsschatz, der die Neutralität bei Entscheidungsprozessen unterstützt (Vgl. ebd.).

Es ist wichtig zu beachten, dass die Kommunikationsplanerin/der Kommunikationsplaner eines Unternehmens/einer Einrichtung bei der Produktion dabei sein und die verschiedenen Produktionsstufen kontrollieren sollte, um z.B. Textfehler, unstimmmige Bildausschnitte, falsche Angaben oder Fehldrucke zu vermeiden.

Das ZWW hat bereits eine Kommunikationsagentur für die Bildgestaltung und die Textproduktion sowie für die Produktion von Informationsfilmen beauftragt. Denkbar wäre darüber hinaus, Werbesysteme wie *Google Ads* an eine Agentur auszulagern, da die Einarbeitung in neue Systeme oftmals viel Zeit für Fortbildungen oder Online-Kurse in Anspruch nimmt und man so für Entlastung sorgen könnte.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Produktion:

- ✓ Durchführung oftmals durch externe Kommunikationsagenturen
- ✓ Die Kommunikationsplanerin/der Kommunikationsplaner sollte die einzelnen Produktionsstufen kontrollieren

➤ **Empfehlungen:**

Für das ZWW bietet es sich an, neue Werbesysteme durch eine Agentur betreuen zu lassen, da so an personellem und zeitlichem Budget gespart werden kann.

Sinnvoll ist es, eine **Kommunikationsplanerin/einen Kommunikationsplaner** festzulegen, die/der auch die nachfolgenden Kampagnen für das entsprechende Produkt betreut, da diese/dieser bereits den Kontakt zur Agentur pflegt und als Ansprechpartner/in auftritt.

6.10 Schaltung und Kontrolle

Der letzte Schritt bei der Kommunikationsplanung bezieht sich auf die Schaltung oder Bereitstellung des fertiggestellten Werbematerials sowie die Prüfung der vereinbarten Medienbelegung. Hierbei ist es wichtig, direkt nach der Schaltung das Format, die Druckqualität, die Platzierung, die Schalt- bzw. Sendezeiten etc. nochmals zu prüfen. Zur Beurteilung von Informationsfilmen ist es denkbar, in Form eines Pretests eine passende Gruppe von Personen einzuladen, um die Reaktion während des Rezipierens zu beobachten und um Einschätzungen einzuholen.

Anhand einer Erfolgskontrolle bzw. eines Posttests können Aussagen darüber getroffen werden, ob die gesetzten Kommunikationsziele letztendlich erreicht wurden, welche Maßnahmen am wirksamsten waren und ob der finanzielle Aufwand angemessen war.

„Die Erfolgskontrolle der Kommunikation ist eine systematische Überprüfung der Kommunikationsaktivitäten, um den Zielerreichungsgrad (Effektivität) und die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der bisherigen Kommunikationsmaßnahmen zu ermitteln und hieraus Handlungsempfehlungen für den zukünftigen Einsatz der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen abzuleiten.“ (Ebd., S. 543)

Die zunehmende Nutzung von Online-Medien bringt den positiven Nebeneffekt mit sich, anhand von internen Statistiken (z.B. von Social Media, YouTube) Aussagen über das Nutzerverhalten treffen zu können. Auch Analyse-Plattformen wie z.B. *Google Analytics* oder *Matomo* können hinzugezogen werden, um den unternehmenseigenen Internetauftritt unter verschiedenen Gesichtspunkten zu untersuchen (eine Auswahl):

- *Traffic*: Wie viele Besucher sind (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) zu verzeichnen?
- *Aufenthaltsdauer*: Wie lange haben sich die Besucher auf der Seite aufgehalten?
- *Kanaltypen*: Wo kamen die Besucher her? (E-Mail, Newsletter, Social Media, Suchmaschinen etc.)
- *Präferenzen*: Welche Seite ist stark frequentiert? Welcher weniger?
- *Abgesprungene Besucher*: Welche Seite wurde nur angeschaut und dann verlassen?
- *Aktionen*: Wie viele Seiten werden pro Besuch nacheinander angeklickt?
- *Klickrate*: Wie viele Klicks auf Werbebanner oder Links lassen sich im Verhältnis zu den gesamten Aufrufen zählen?
- *Suchbegriffe*: Welche Suchbegriffe werden in die Suchleiste (falls vorhanden) eingegeben?
- *Gerätetypen*: Welche Geräte werden zur Recherche am meisten verwendet (Laptop, Smartphone, PC etc.)?

Auch Online-Communities können bedient werden, um über die Kommentare ein Stimmungsbild zu erhalten.

Hinsichtlich Offline-Medien gestaltet sich die Wirksamkeitsprüfung aufwendiger. Hierfür könnten z.B. Befragungen und Evaluationen durchgeführt werden.

Durch die Platzierung von QR-Codes auf Plakaten könnte wiederum festgestellt werden, von welchen Orten aus die meisten Reaktionen zurückkamen. Dies könnte bei der Verteilung und Positionierung der Plakate hilfreich sein.

Auf einen Blick

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen werden für das ZWW festgehalten:

Schaltung und Kontrolle:

- ✓ Prüfung des geschalteten Werbematerials
- ✓ Erfolgskontrolle bezüglich der Wirksamkeit von durchgeführten Werbemaßnahmen; dient als Entscheidungsgrundlage für künftige Kampagnen
- ✓ Anschließend Anpassung, Ergänzung und/oder Aufhebung von Maßnahmen

➤ **Empfehlungen:**

Für das ZWW bietet es sich an, Gebrauch von Evaluationen, Umfragen, Communities, Statistiken und Webtracking zu machen, um die **Wirksamkeit von Maßnahmen** einschätzen zu können. Unterstützend können die **Öffentlichkeitsarbeit** der OTH Regensburg zur Auswertung von Social Media sowie **Kommunikationsagenturen** hinzugezogen werden, um die entsprechende Abteilung am ZWW zu entlasten.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die Implementierung einer Kommunikationsstrategie ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg der Vermarktung eines Unternehmens bzw. einer Einrichtung. Hierfür ist wiederum eine eindeutige Positionierung, die klare Definition der Marke bzw. die Ausgestaltung einer Marketingstrategie unabdingbar. Bei näherer Betrachtung sind diese drei Eckpfeiler des Marketings innerhalb eines Unternehmens/einer Einrichtung, insbesondere im Rahmen des Tagesgeschäfts, oftmals noch nicht eindeutig festgelegt. Dies stellt häufig die erste Herausforderung bei der Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstrategie dar.

Im Hinblick auf die Vermarktung von Weiterbildung an Hochschulen spielen Produkt-, Preis- und Distributionspolitik oftmals eine größere Rolle als die der Kommunikation. Ziel ist, dass sich der Weiterbildungssektor ökonomisch erfolgreich trägt. Hierzu kann die Kommunikationspolitik jedoch einen wesentlichen Beitrag leisten. Im Vordergrund steht dabei nicht nur das Erreichen von Anmeldezahlen für einzelne Kurse, sondern auch eine passgenaue Zielgruppenansprache sowie eine eindeutige Positionierung von Hochschulen als Weiterbildungsanbieter auf dem Bildungsmarkt.

Die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung, der starke Wettbewerb und ein sich stetig veränderndes Zielgruppenverhalten nehmen Einfluss auf die wissenschaftliche Weiterbildung und erfordern eine systematische Bewältigung der damit einhergehenden Herausforderungen.

Die Spezifika von Dienstleistungen wie die der Hochschulweiterbildung geben größtenteils signifikante Implikationen für die Ausgestaltung von Kommunikationsaktivitäten

vor. Hierbei gilt es, Kommunikationsziele klar zu definieren und diese bei der Umsetzung als Wegweiser im Blick zu behalten.

Das Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement der OTH Regensburg bedient sich bereits vieler Elemente einer systematischen Marketingstrategie und konnte sich aufgrund der positiven Reputation der Hochschule auf der einen Seite, aber auch durch ein umfassendes Informations- und Veranstaltungsmanagement dank eines professionellen und engagierten Teams aus Referentinnen und Referenten erfolgreich auf dem Bildungsmarkt positionieren. Nun gilt es, diese Kräfte zu stärken und die vorhandenen Ressourcen im Rahmen des vorliegenden Marketing-Management-Prozesses zu reflektieren, um zukünftigen externen und internen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Der Marketing-Management-Prozess ist ein Zyklus, der in regelmäßigen Abständen durchlaufen, geprüft und aktualisiert werden muss, da sich die einzelnen Komponenten je nach Bedarf und Entwicklung stetig wandeln.

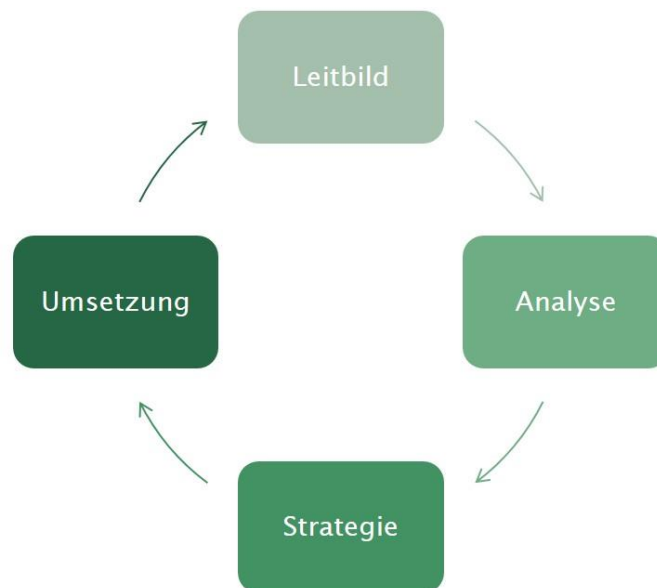


Abb. 24: Zyklus eines Marketing-Management-Prozesses (Quelle: Prof. Dr. E. Feichtner; eigene Darstellung)

Die Kommunikationspolitik ist eine Disziplin, die sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung, insbesondere mit dem verstärkten Fokus auf soziale Medien sowie auf Analyse- und Auswertungsinstrumente, sehr dynamisch entwickelt hat. Es ist zu erwarten, dass diese Situation auch zukünftig für die Kommunikationspolitik von Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen gelten wird.

Die einzelnen Etappen des Marketing-Management-Prozesses sollten bei der Vermarktung wissenschaftlicher Weiterbildung noch stärker in den Mittelpunkt gerückt werden, um die Bedarfe heterogener Zielgruppen wie die von Berufstätigen und Unternehmen gezielt zu adressieren, um den Fokus stets auf zukünftige Entwicklungen zu richten und um die gewünschte Erfolgsposition auf dem Bildungsmarkt langfristig zu besetzen.

Literaturnachweis

- Arnold, M./Zawacki-Richter, O./Haubenreich, J./Röbken, H./Götter, R. (2017): *Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich*. Münster/New York: Waxmann.
- Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.) (1993): *Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2015): *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. 8. Überarbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2016): *Handbuch Instrumente der Kommunikation. Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dengler, K./Matthes, B. (2018): *Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*, IAB-Forschungsbericht 4/2018.
- Freitag, W.K. (2012): *Zweiter und Dritter Bildungsweg in die Hochschule*. Arbeitspapier 253. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Geffers, J./Wolter, A. (2013): *Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen – Ausgewählte empirische Befunde*. Eine Publikation der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen".
- Jürgens, A./Zinn, B. (2012): *Nichttraditionell Studierende in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen - Zugangswege, Motive, kognitive Voraussetzungen*. (Beiträge zur Hochschulforschung, 34. Jahrgang, 4/2012), S. 34-53.
- Kirchgeorg, M./Pfeil, S./Georgi, T./Horndasch, S./Wisbauer, S. (2018): *Trendmonitor Weiterbildung*. Ausgabe 2018. Essen: EDITION STIFTERVERBAND, Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH.
- Knassmüller, M. (2005): *Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder - Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion*. Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München: Vahlen.
- Lepzien, J./Lewerenz, M. (2017): *Persona-Methode. Eine Methode zur Illustrierung von Bildungsbedarfen*. In Universität Rostock, Weiterbildungsmanagement professionalisieren. Herausgegeben durch das Weiterbildungsprojekt »KOSMOS – Konstruktion und Organisation eines Studiums in offenen Systemen«.
- Maschwitz, A./Schmitt, M./Hebisch, R./Bauhofer, C. (2017): *Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung*

und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.

- Meffert, H. (1980): *Strategische Planung unter besonderer Berücksichtigung von Marktsättigung und Rezession*. In: absatzwirtschaft, Heft 6, 1980, S. 89-97.
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2002): *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer-Guckel, V./Schönfeld, D./Schröder, A.-K./Ziegele, F. (2008): *Quartäre Bildung - Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen*. Essen: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft.
- Schawel, C./Billing, F. (2012): *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*. 4., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Steuernagel, A. (2017): *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Tomczak, T./Kuß, A./Reinecke, S. (2009): *Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Internetquellen

- (1): „Leitbild der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg“, unter: <https://www.oth-regensburg.de/de/hochschule/hochschulprofil/leitbild.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (2): „Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW)“, unter: <https://www.oth-regensburg.de/de/weiterbildung.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (3): „Eckert Schulen; berufs- und ausbildungsbegleitende Studiengänge“, unter: <https://www.eckert-schulen.de/akademie/studium/bachelor/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (4): „Eckert Schulen; Leitbild“, unter: <https://www.eckert-schulen.de/unternehmen/philosophie/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (5): „alfatraining; Online-Weiterbildung“, unter: <https://www.alfatraining.de/online-seminare/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)

- (6): „DAA Regensburg; Geprüfte Qualität“, unter: <https://daa-regensburg.de/ueber-die-daa/gepruefte-qualitaet/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (7): „alfatraining; Über uns“, unter: <https://www.alfatraining.de/ueber-uns/ihre-vorteile/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (8): „OTH Regensburg; Wissensmanagement“, unter: <https://www.oth-regensburg.de/weiterbildung/wissensmanagement.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (9): „OTH Regensburg; FAQs und Linksammlung“, unter: <https://www.oth-regensburg.de/de/weiterbildung/faqs-und-linksammlung.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (10): „DAA Regensburg; Förderung“, unter: <https://daa-regensburg.de/foerderung/foerdermoeglichkeiten/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (11): „Eckert Schulen; Fördermöglichkeiten“, unter: <https://www.eckert-schulen.de/foerdermoeglichkeiten/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (12): „Haushalt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung“, unter: <https://www.bmbf.de/de/der-haushalt-des-bundesministeriums-fuer-bildung-und-forschung-202.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (13): „Qualifizierungschancengesetz“, unter: <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Nationale-Weiterbildungsstrategie/qualifizierungsoffensive.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (14): „BMW; Fachkräftesicherung“, unter: <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (15): „Statista; Mangel an IT-Spezialisten“, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/165936/umfrage/meinung-von-unternehmen-zum-fachkraeftemangel-in-deutschland/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (16): „OTH Regensburg; Bildungsangebote Data Literacy & Blockchain Engineering“, unter: <https://www.oth-regensburg.de/de/weiterbildung/weiterbildungsfor-schung/oth-mind/ergebnisse-veroeffentlichungen/bildungsangebote.html#panel-45605-1> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (17): „Deutsche Welle; Arbeitslosigkeit“, unter: <https://www.dw.com/de/arbeitslosigkeit-sinkt-auf-rekordtief/a-51462356> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (18): „Zeit Online; Arbeitslosigkeit sinkt“, unter: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-03/arbeitslosigkeit-coronavirus-pandemie-bundesagentur-fuer-arbeit> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (19): „Bundesministerium für Gesundheit; Coronavirus“, unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)

- (20): „Statista; Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zum 31. Dezember 2019“, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1351/umfrage/altersstruktur-der-bevoelkerung-deutschlands/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (21): „Statistisches Bundesamt; Bevölkerung nach Altersgruppen“, unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/liste-altersgruppen.html> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (22): „Bundeszentrale für politische Bildung; Demografischer Wandel“, unter: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61544/entwicklung-der-altersstruktur> (zuletzt aufgerufen am 29.07.2020)
- (23): „Statista; Durchschnittliches Renteneintrittsalter in Deutschland“, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/616566/umfrage/entwicklung-des-renteneintrittsalters-in-deutschland/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (24): „OTH Regensburg; Wirksamkeit wissenschaftlicher Weiterbildung aus Sicht von Stakeholdern“, unter: https://www.oth-regensburg.de/fileadmin/media/weiterbildung/OTH_mind/Dokumente/Wirksamkeit_wissenschaftlicher_Weiterbildung_aus_Sicht_von_Stakeholdern.pdf (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (25): „Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Geschlechterquote in der Privatwirtschaft“, unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-privatwirtschaft/quote-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen--privatwirtschaft/78562> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (26): „Bayerische Staatskanzlei; Bayerisches Hochschulpersonalgesetz“, unter: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHSchPG/true?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (27): „Die Wirtschaftszeitung; Mediadaten“, unter: <https://www.die-wirtschaftszeitung.de/wp-content/uploads/2020/05/Wirtschaftszeitung-Mediadaten-2020.pdf> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (28): „Über LinkedIn“, unter: https://about.linkedin.com/de-de?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)
- (29): „Agenturbriefing; onpulson Wirtschaftslexikon“, unter: <https://www.onpulson.de/lexikon/agenturbriefing/> (zuletzt aufgerufen am 28.07.2020)

Anhangverzeichnis

Anhang I: Screenshots zu den Internetquellen (Stand: 28.07.2020).....	1
Screenshot 1: Auszug aus dem Leitbild der OTH Regensburg	1
Screenshot 2: Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW).....	1
Screenshot 3: Eckert Schulen; berufs- und ausbildungsbegleitende Studiengänge.....	2
Screenshot 4: Eckert Schulen; Leitbild.....	2
Screenshot 5: alfatraining; Online-Weiterbildung	3
Screenshot 6: DAA Regensburg; Geprüfte Qualität.....	3
Screenshot 7: alfatraining; Über uns	4
Screenshot 8: OTH Regensburg; Wissensmanagement	4
Screenshot 9: OTH Regensburg; FAQs und Linksammlung.....	5
Screenshot 10: DAA Regensburg; Förderung	5
Screenshot 11: Eckert Schulen; Fördermöglichkeiten	6
Screenshot 12: Haushalt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung	6
Screenshot 13: Qualifizierungschancengesetz	7
Screenshot 14: BMWi; Fachkräftesicherung	7
Screenshot 15: Statista; Mangel an IT-Spezialisten	8
Screenshot 16: OTH Regensburg; Bildungsangebote Data Literacy & Blockchain Engineering.....	8
Screenshot 17: Deutsche Welle; Arbeitslosigkeit	9
Screenshot 18: Zeit Online; Arbeitslosigkeit sinkt	9
Screenshot 19: Bundesministerium für Gesundheit; Coronavirus	10
Screenshot 20: Statista; Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zum 31. Dezember 2019	10
Screenshot 21: Statistisches Bundesamt; Bevölkerung nach Altersgruppen	11
Screenshot 22: Bundeszentrale für politische Bildung; Demografischer Wandel	11
Screenshot 23: Statista; Durchschnittliches Renteneintrittsalter in Deutschland	12
Screenshot 24: OTH Regensburg; Wirksamkeit wissenschaftlicher Weiterbildung aus Sicht von Stakeholdern	12
Screenshot 25: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Geschlechterquote in der Privatwirtschaft	13
Screenshot 26: Bayerische Staatskanzlei; Bayerisches Hochschulpersonalgesetz	13
Screenshot 27: Die Wirtschaftszeitung; Mediadaten.....	14
Screenshot 28: Über LinkedIn	14
Screenshot 29: Agenturbriefing; onpulson Wirtschaftslexikon	15

Anhang I: Screenshots zu den Internetquellen (Stand: 28.07.2020)

Screenshot 1: Auszug aus dem Leitbild der OTH Regensburg

Startseite > Hochschule > Hochschulprofil > Leitbild

Leitbild der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg

1. Präambel

Die Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg (OTH Regensburg) ist eine Hochschule für angewandte Wissenschaften im Freistaat Bayern mit langer Tradition. Sie verfügt über ein umfangreiches akademisches Portfolio in den Disziplinen Ingenieur-, Natur-, Wirtschafts-, Sozial- und Gesundheitswissenschaften sowie Gestaltung.

In Ostbayern spielt die OTH Regensburg eine herausragende Rolle in wissenschaftlich fundierter praxisnaher Ausbildung, angewandter Forschung und akademischer Weiterbildung. Für die Region und darüber hinaus sichert die Hochschule den wissenschaftlichen Nachwuchs. Beim Forschungs- und Technologietransfer ist sie ein unverzichtbarer Partner.

Dank ihrer Größe und ihrer Attraktivität bei Studienbewerberinnen und Studienbewerbern kann die OTH Regensburg ein breites Spektrum grundständiger und postgradualer Studienprogramme anbieten. Die hohe Zahl interdisziplinärer Studiengänge und die Vielfalt fachspezifischer und persönlichkeitsbildender Inhalte sind hierbei besondere Merkmale. Bei einigen Themen in Lehre und Forschung hat die OTH Regensburg in Ostbayern und zum Teil auch weit darüber hinaus ein Alleinstellungsmerkmal.

Das Leitbild als Broschüre

OTH- OSTBAYERISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE REGENSBURG
LEITBILD
Das Leitbild drückt das Selbstverständnis der Hochschule aus und dient als Richtlinie für die Arbeit aller Hochschulangehörigen.

OTH Regensburg-Leitbild in Kurzform

Screenshot 2: Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW)

Startseite > Weiterbildung

Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW)

Nebenberufliche, akademische Weiterbildung bildet neben Lehre und anwendungsorientierter Forschung die dritte Säule im Leistungsangebot der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg (OTH Regensburg).

So eröffnet die Teilnahme an einem berufsbegleitenden Bachelor- oder Masterstudium, einem interdisziplinären Lehrgang mit Zertifikatsabschluss oder einem (Wochenend-)Seminar neue Möglichkeiten beruflicher Entwicklung. Berufsbegleitende Fortbildung in der Weltkulturerbe-Metropole Regensburg, im Herzen Bayerns, steht für anerkannt hohe Qualität in einem reizvollen Lernumfeld.

Das ZWW ist die zentrale Kontaktstelle für Unternehmen und Weiterbildungsinteressierte. Es koordiniert die Schulungen praxisnah und interdisziplinär und bietet neben eigenen Angeboten auch fachliche Unterstützung für die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung.

Termine

[Berufsbegleitendes Fachseminar "Low Cost Automation – Cardboard Engineering"](#)
16.11.2020

Alle

Alle >

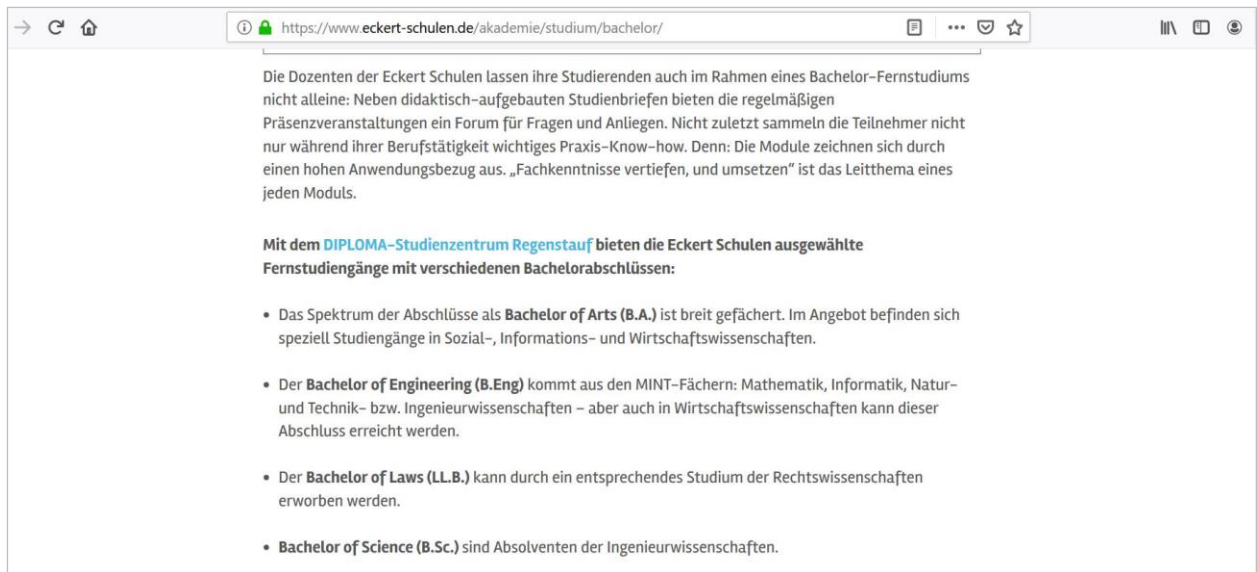
Nachrichten aus der Weiterbildung

[Studieninteressierte informieren sich über Weiterbildungsangebot der OTH Regensburg](#)
12.05.2020

[Zertifikatskurs](#)

Hinweis zum Wintersemester 2020 / 2021

Screenshot 3: Eckert Schulen; berufs- und ausbildungsbegleitende Studiengänge

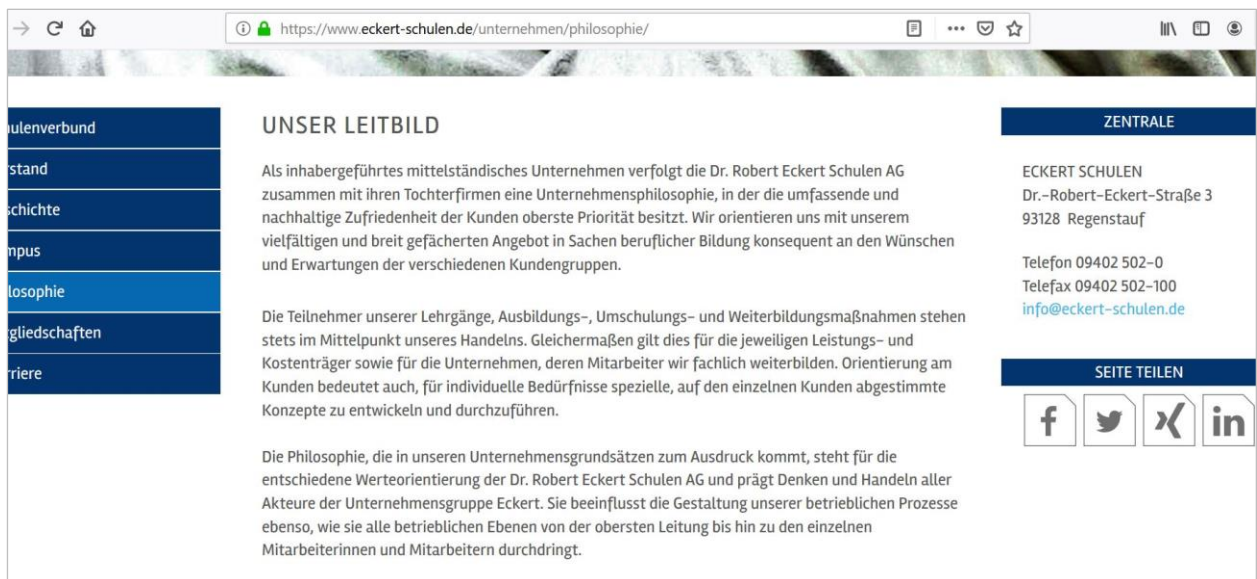


Die Dozenten der Eckert Schulen lassen ihre Studierenden auch im Rahmen eines Bachelor-Fernstudiums nicht alleine: Neben didaktisch-aufgebauten Studienbriefen bieten die regelmäßigen Präsenzveranstaltungen ein Forum für Fragen und Anliegen. Nicht zuletzt sammeln die Teilnehmer nicht nur während ihrer Berufstätigkeit wichtiges Praxis-Know-how. Denn: Die Module zeichnen sich durch einen hohen Anwendungsbezug aus. „Fachkenntnisse vertiefen, und umsetzen“ ist das Leitthema eines jeden Moduls.

Mit dem DIPLOMA-Studienzentrum Regenstein bieten die Eckert Schulen ausgewählte Fernstudiengänge mit verschiedenen Bachelorabschlüssen:

- Das Spektrum der Abschlüsse als **Bachelor of Arts (B.A.)** ist breit gefächert. Im Angebot befinden sich speziell Studiengänge in Sozial-, Informations- und Wirtschaftswissenschaften.
- Der **Bachelor of Engineering (B.Eng)** kommt aus den MINT-Fächern: Mathematik, Informatik, Natur- und Technik- bzw. Ingenieurwissenschaften – aber auch in Wirtschaftswissenschaften kann dieser Abschluss erreicht werden.
- Der **Bachelor of Laws (LL.B.)** kann durch ein entsprechendes Studium der Rechtswissenschaften erworben werden.
- **Bachelor of Science (B.Sc.)** sind Absolventen der Ingenieurwissenschaften.

Screenshot 4: Eckert Schulen; Leitbild



UNSER LEITBILD

Als inhabergeführtes mittelständisches Unternehmen verfolgt die Dr. Robert Eckert Schulen AG zusammen mit ihren Tochterfirmen eine Unternehmensphilosophie, in der die umfassende und nachhaltige Zufriedenheit der Kunden oberste Priorität besitzt. Wir orientieren uns mit unserem vielfältigen und breit gefächerten Angebot in Sachen beruflicher Bildung konsequent an den Wünschen und Erwartungen der verschiedenen Kundengruppen.

Die Teilnehmer unserer Lehrgänge, Ausbildungs-, Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen stehen stets im Mittelpunkt unseres Handelns. Gleichmaßen gilt dies für die jeweiligen Leistungs- und Kostenträger sowie für die Unternehmen, deren Mitarbeiter wir fachlich weiterbilden. Orientierung am Kunden bedeutet auch, für individuelle Bedürfnisse spezielle, auf den einzelnen Kunden abgestimmte Konzepte zu entwickeln und durchzuführen.

Die Philosophie, die in unseren Unternehmensgrundsätzen zum Ausdruck kommt, steht für die entschiedene Werteorientierung der Dr. Robert Eckert Schulen AG und prägt Denken und Handeln aller Akteure der Unternehmensgruppe Eckert. Sie beeinflusst die Gestaltung unserer betrieblichen Prozesse ebenso, wie sie alle betrieblichen Ebenen von der obersten Leitung bis hin zu den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchdringt.

ZENTRALE

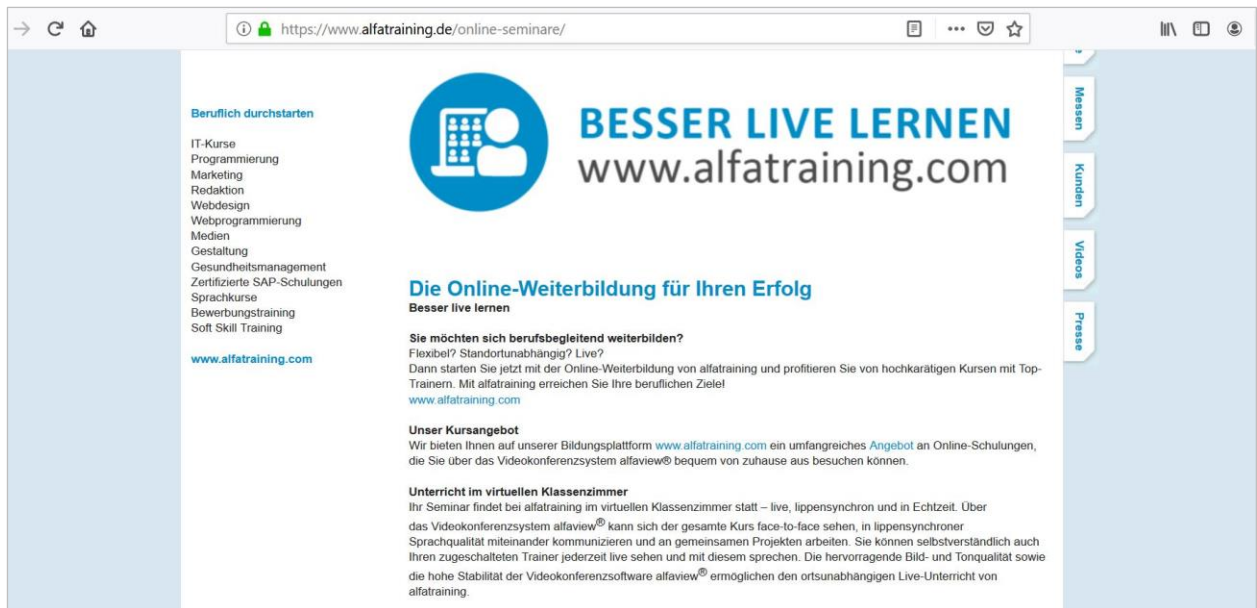
ECKERT SCHULEN
Dr.-Robert-Eckert-Straße 3
93128 Regenstein

Telefon 09402 502-0
Telefax 09402 502-100
info@eckert-schulen.de

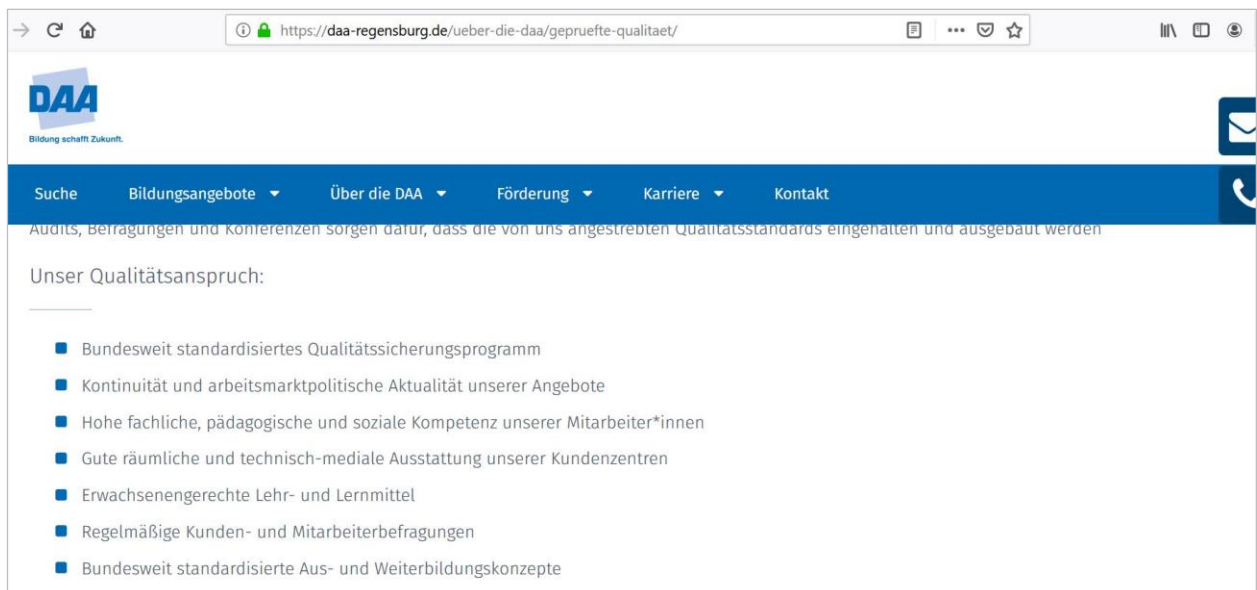
SEITE TEILEN

[f](#) [t](#) [x](#) [in](#)

Screenshot 5: alfatraining; Online-Weiterbildung



Screenshot 6: DAA Regensburg; Geprüfte Qualität



Screenshot 7: alfatraining; Über uns

Kursstartgarantie alle 4 Wochen
Fast alle Kurse von alfatraining finden in einem vierwöchigen Rhythmus mit **Kursstartgarantie** statt.

Kursteilnahme im Home-Office
Über das Videokonferenzsystem alfaview® können Sie auch **von zuhause aus am regulären Kurs teilnehmen** und das ganze Schulungsteam sehen, hören sowie gemeinsam an Projekten arbeiten. Dieses Angebot wird von unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr gerne in Anspruch genommen.

Unterstützung bei der Suche nach einem Job
In allen unseren Kursen unterstützen wir Sie aktiv bei der Jobsuche: Wir führen Sie in die Welt der Online-Stellenportale ein und helfen Ihnen dabei, sich über die **Jobportale** selbst zu vermarkten, um sich potenziellen Arbeitgebern optimal präsentieren zu können.
Am Whiteboard veröffentlichen wir darüber hinaus an jedem Standort wöchentlich bundesweite Stellenanzeigen sowie **Jobangebote aus der Region**. Im Rahmen Ihrer Weiterbildung laden wir auch **attraktive Firmen aus Industrie und Wirtschaft** ein und ermöglichen Ihnen den direkten Kontakt zu Firmen wie zum Beispiel T-Systems, Ferchau, Red, Hays, euro engineering, Robert Half u.v.m. Unsere pädagogischen Fachkräfte stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung, um Sie in Bezug auf die **professionelle Gestaltung Ihrer Bewerbungsunterlagen** zu beraten.

Kostenfreie Schulungsunterlagen
Die **Lernmaterialien** in unseren Kursen sind für Sie **kostenfrei**. Die Bücher, Skripte oder E-Books, die Sie im Rahmen Ihres Lehrgangs von alfatraining zur Verfügung gestellt bekommen, verbleiben bei Ihnen. Sie müssen nicht wieder zurückgegeben werden, sodass Sie diese auch nach Ihrem Lehrgang bei alfatraining zum Nachlesen und Lernen nutzen können.

Neueste Technik und professionelle Lernumgebung
Alle alfatraining Standorte sind mit der **neuesten Technik** ausgestattet. In modernen, hellen Räumen bekommen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Arbeitsplatz mit zwei Monitoren und HD-Kamera zur Verfügung gestellt. In einer **professionellen Lernumgebung**, ausgestattet mit neuester technischer Hard- und Software, können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter optimalen Bedingungen arbeiten. Alle Standorte sind mit den **öffentlichen Verkehrsmitteln sehr gut erreichbar und verkehrsgünstig** gelegen.

Screenshot 8: OTH Regensburg; Wissensmanagement

Startseite > Weiterbildung > Wissensmanagement

Berufsbegleitende Studiengänge

Modulstudien

Hochschulzertifikate

Fachseminare

Wissensmanagement

Afterworkseminar 2020

Zusatz-Angebot


Inhouse-Seminare

Weiterbildungsforschung

Anmeldung


FAQs und Linksammlung

Wissensmanagement



Das Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement organisiert zusammen mit den verschiedensten Fakultäten und Einrichtungen der Ostbayerischen Regensburg sowie externen Partnern aus Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen diverse Veranstaltungsformate aus dem Bereich Wissensmanagement. Dazu zählen Fachtagungen, internationale Kongresse, Symposien und Summerschools. Die dabei aufgegriffenen Themengebiete sind breit gefächert und reichen vom sozialen Bereich bis hin zum technischen Sektor. Das ZWW fungiert somit als Kontaktstelle zwischen Wissenschaft und Praxis und bietet eine Plattform für die Vermittlung von Expertenwissen. Über diese Formate haben Sie die Möglichkeit, sich weiterzubilden, auszutauschen sowie Anregungen und Tipps für Ihr Anwendungsgebiet einzuholen.

Programmheft 2020



Wissensmanagement	Details
3. Afterworkseminar neuer Termin wird noch bekanntgegeben	>

Screenshot 9: OTH Regensburg; FAQs und Linksammlung

→ ↻ 🏠 <https://www.oth-regensburg.de/de/weiterbildung/faqs-und-linksammlung.html> 📄 ⋮ 📌 ⭐ 🖨️ 📄 🌐

Ja. Auch ohne Abitur ist es möglich, zu studieren. Voraussetzung für das Studium ohne Abitur ist eine abgeschlossene Berufsausbildung und einschlägige Berufserfahrung oder eine berufliche Fortbildungsprüfung. Die spezifischen Zugangsvoraussetzungen für ein Studienangebot sind in der jeweiligen Studienprüfungsordnung geregelt.

Wie alt sind berufsbegleitend Studierende?

Unsere Teilnehmenden haben bereits mehrjährige Berufserfahrung erworben und z. T. bereits ein grundständiges Studium absolviert. Das durchschnittliche Alter liegt zwischen 25 und 45 Jahren.

Welche Möglichkeiten gibt es, ein berufsbegleitendes Studium zu finanzieren?

Für berufsbegleitende Studiengänge gibt es vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten. Eine Möglichkeit stellen Stipendien dar, auf die Sie sich bewerben können. Eine Übersicht der verschiedenen Programme finden Sie [hier](#) 📄. Ebenso können Sie selbst einen Studienkredit aufnehmen, wie z. B. den KfW-Studienkredit. Viele Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Durchführung eines berufsbegleitenden Studiums; hier sind unternehmensabhängig unterschiedlichste Modelle möglich. Ein Studium kann darüber hinaus auch Ihre individuelle Steuerlast reduzieren. Für verbindliche Informationen wenden Sie sich bitte an Ihre/n Steuerberater/in oder einen Lohnsteuerhilfeverein. Für weitere Optionen sprechen Sie bitte die Referentinnen und Referenten des ZWW an.

Screenshot 10: DAA Regensburg; Förderung

→ ↻ 🏠 <https://daa-regensburg.de/foerderung/foerdermoeglichkeiten/> 📄 ⋮ 📌 ⭐ 🖨️ 📄 🌐

DAA
Bildung schafft Zukunft.

Suche Bildungsangebote ▾ Über die DAA ▾ Förderung ▾ Karriere ▾ Kontakt

🏠 > Förderung > Fördermöglichkeiten

Welche Fördermöglichkeiten gibt es für mein Bildungs- oder Beratungsangebot?

Ihre Fördermöglichkeiten hängen u. a. ab von der Art des Angebots und von der finanzierenden Behörde. Bei Erwachsenen ist für die meisten unserer Angebote Voraussetzung, dass Sie arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Ob Sie gefördert werden können, stellen in diesem Falle die Agentur für Arbeit, das Jobcenter oder die Deutsche Rentenversicherung fest. Wenn es um Integrationskurse, Alphabetisierungskurse oder berufsbezogene Deutschkurse geht, ist meistens das Bundesamt für Flüchtlinge und Migration (BAMF) die fördernde Stelle. Nahezu alle unserer Angebote für Jugendliche im Übergang zwischen Schule und Beruf werden von der Agentur für Arbeit gefördert.

Maßnahmen und Projekte für Jugendliche und junge Erwachsene

Screenshot 11: Eckert Schulen; Fördermöglichkeiten

The screenshot shows the website <https://www.eckert-schulen.de/foerdermoeglichkeiten/>. The main heading is "FÖRDERMÖGLICHKEITEN IM ÜBERBLICK". On the left is a navigation menu with categories like "Stipendium für Techniker", "Aufstiegs-BAföG", etc. The central area lists funding options with right-pointing arrows: "STIPENDIUM FÜR TECHNIKER", "AUFSTIEGS-BAFÖG", "AUFSTIEGS-BAFÖG (FÖRDERUNG ZUM LEBENSUNTERHALT)", "MEISTERBONUS", "WEITERBILDUNGSPRÄMIE", and "SCHÜLER-BAFÖG". On the right, under "FACHBERATUNG", there are contact details for "Staatlich geprüfte Techniker", "Meisterlehrgänge mit IHK-Prüfung", "Kaufmännische Weiterbildungen", "Studium", and "Seminare, Workshops & Firmenschulungen".

Screenshot 12: Haushalt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

The screenshot shows the website <https://www.bmbf.de/de/der-haushalt-des-bundesministeriums-fuer-bildung-und-forschung>. The page title is "Haushalt". The main text states: "Am 29. November 2019 hat der Deutsche Bundestag den Haushalt 2020 beschlossen. Der Etat des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) beträgt rund 18,3 Milliarden Euro. Damit werden u.a. folgende neue Schwerpunkte in Bildung, Forschung und Wissenschaft gesetzt:"

- Deutliche Leistungsverbesserungen für die Studierenden und Auszubildenden durch die Novellierungen des BAföG und des AFBöG.
- Für das Programm Ganztagschule / Ganztagsbetreuung sind im Jahr 2020 500 Millionen Euro im Etat des BMBF veranschlagt.
- Für die „Nationale Dekade gegen den Krebs“ sind zusätzlich 140 Millionen Euro vorgesehen, verteilt auf die Jahre 2020 bis 2023.
- Für Forschungsvorhaben im Rahmen des Sofortprogramms der Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung werden im Etat des BMBF rund 41 Millionen Euro zusätzlich für das Jahr 2020 bereitgestellt.

On the right side, there is a "Publikationen" section featuring a book icon and a thumbnail for "Bildung und Forschung in Zahlen 2019". Below the thumbnail, it says "Ausgewählte Fakten aus dem Daten-Portal des BMBF" and provides a "Download (PDF, 2,27 MB)" link. There is also a "Bestellen (kostenlos)" link with a note that the publication is available in other languages.

Insgesamt werden in die institutionelle Forschungsförderung im Jahr 2020 mehr als 6,7 Milliarden Euro investiert. In diesem Jahr haben Bund und Länder zudem den Pakt für Forschung und Innovation IV beschlossen, mit dem den Forschungseinrichtungen Planungssicherheit bis ins Jahr 2030 gegeben wird.

Screenshot 13: Qualifizierungschancengesetz

Seit dem 1. Januar 2019 gilt das Gesetz zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung und für mehr Schutz in der Arbeitslosenversicherung. Die wesentlichen Bausteine des Gesetzes sind:

Erweiterter Zugang zur Weiterbildungsförderung

Beschäftigte erhalten grundsätzlich Zugang zur Weiterbildungsförderung auch unabhängig von Qualifikation, Lebensalter und Betriebsgröße, wenn sie als Folge des digitalen Strukturwandels Weiterbildungsbedarf haben oder in sonstiger Weise von Strukturwandel betroffen sind. Der Ausbau der Förderung richtet sich auch an diejenigen, die eine Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben. Darüber hinaus wurden die Förderleistungen verbessert: Neben der Zahlung von Weiterbildungskosten wurden die Möglichkeiten für Zuschüsse zum Arbeitsentgelt bei Weiterbildung erweitert. Beides ist grundsätzlich an eine Kofinanzierung durch den Arbeitgeber gebunden und in der Höhe abhängig von der Unternehmensgröße.

Mehr Chancen durch Qualifizierung

Gesetz
Das Gesetz zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung und für mehr Schutz in der Arbeitslosenversicherung.
[Zum Gesetz](#)

WISSEN TEILEN. ZUKUNFT GESTALTEN. ZUSAMMEN WACHSEN.
Nationale Weiterbildungsstrategie

Screenshot 14: BMWi; Fachkräftesicherung

ARTIKEL Fachkräftesicherung Seite empfehlen

Fachkräfte für Deutschland

Fachkräfte sichern Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Beschäftigung, Wohlstand und Lebensqualität. Angesichts der demografischen Entwicklung ist die Sicherung des Fachkräftebedarfs eine der großen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte für alle Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.

Zwar gibt es in Deutschland derzeit keinen flächendeckenden Fachkräftemangel, allerdings können schon heute in bestimmten Regionen und Branchen offene Stellen nicht mit geeigneten Fachkräften besetzt werden. Dies betrifft vor allem den MINT- und Gesundheitsbereich. Besonders in Süddeutschland und den neuen Bundesländern spitzt sich die Lage zu. Viele Unternehmen sind bereits akut von dem Mangel an Fachkräften betroffen: Mehr als 50 Prozent der Unternehmen sehen darin die größte Gefahr für ihre Geschäftsentwicklung. Der Fachkräftemangel als Entwicklungshemmnis ist aus Sicht der Unternehmen merklich angestiegen – 2010 waren es noch 16 Prozent, die den Fachkräftemangel als Geschäftsrisiko einstufen. Heute stellt dieser Mangel das größte Hemmnis dar, wie unter anderem aus der [DIHK-Konjunkturumfrage Herbst 2019](#) hervorgeht.

Herausforderung Fachkräftesicherung

- Analyse und Trends
- Potenziale heben
- Fachkräftestrategie
- Weltoffene Kultur und Einwanderung
- Fachkräftegewinnungs-Strategie
- Duale Berufsausbildung im Ausland

EXTERNER AN **Fachkräftesi** **mittlere Unt**

Screenshot 15: Statista; Mangel an IT-Spezialisten



Screenshot 16: OTH Regensburg; Bildungsangebote Data Literacy & Blockchain Engineering

https://www.oth-regensburg.de/de/weiterbildung/weiterbildungsforschung/oth-mind/ergeb...

Modulstudien

- Hochschulzertifikate
- Fachseminare
- Wissensmanagement
- Zusatz-Angebot
- Inhouse-Seminare
- Weiterbildungsforschung

OTH mind

- Aktuelles aus dem Projekt
- Themen der 2. Förderphase
- Themen der 1. Förderphase
- Ergebnisse & Veröffentlichungen
- Publikationen
- Bildungsangebote**
- Konzepte und Kursunterlagen

Bildungsangebote der zweiten Förderphase

- Data Literacy +
- Blockchain Engineering -**

Blockchain Engineering

Testmodul

BLOCKCHAIN ENGINEERING

#transfergestalten

kostenlos Beta Phase

BILDUNG OFFENE HOCHSCHULEN

GEFÖRDERT VOM
 Bundesministerium für Bildung und Forschung

Screenshot 17: Deutsche Welle; Arbeitslosigkeit

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.dw.com/de/arbeitslosigkeit-sinkt-auf-rekordtief/a-51462356>. The main article text reads: "Die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland ist im November auf 2,180 Millionen gesunken und hat damit den niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung erreicht. Im November waren 24.000 Menschen weniger arbeitslos als im Oktober und 6000 weniger als vor einem Jahr, wie die Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg mitteilte. Die Arbeitslosenquote blieb unverändert bei 4,8 Prozent." Below this, it states: "Der Chef der Bundesagentur, Detlef Scheele, erklärte, die aktuelle konjunkturelle Schwäche sei am Arbeitsmarkt nach wie vor spürbar. 'Alles in allem' zeige sich dieser aber 'weiterhin robust'. Saisonbereinigt errechnete die BA im Monatsvergleich eine Abnahme um 16.000 Erwerbslose. Die Zahl der gemeldeten offenen Stellen liegt mit 736.000 allerdings knapp zehn Prozent unter dem Niveau des Vorjahres." A sub-section titled "Deutsche Leitindustrie ächzt" follows, mentioning that experts see a favorable overall development despite a weak economy, primarily due to consumption. A photograph of a worker in a white shirt with "OPEL" on it working on a red car is shown. To the right, a sidebar titled "AUS ALLER WELT" contains three news items: "Fall Maddie: Ermittler durchsuchen Kleingarten" with a photo of a police car, "UN: Frauen in nordkoreanischer Haft gefoltert", and "Haftstrafen im Prozess gegen türkische Kommunisten".

Screenshot 18: Zeit Online; Arbeitslosigkeit sinkt

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-03/arbeitslosigkeit-coronavirus-pandemie-bundesagenti>. The main article text reads: "Die Arbeitslosigkeit in Deutschland ist vor dem Ausbruch der Coronavirus-Krise in Deutschland gesunken. Im März waren nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit bundesweit 2,335 Millionen Menschen ohne Job. Das sind 60.000 weniger als im Februar aber 34.000 mehr als im März des Vorjahres. Die Arbeitslosenquote sank in diesem Monat um 0,2 Prozentpunkte auf 5,1 Prozent." It then discusses regional differences, noting that in Bremen the unemployment rate is ten percent, while in Bavaria it is 3,1 percent. It also mentions that statisticians from Nürnberg calculated a slight increase of 1,000 unemployed people in March. The article concludes with: "Die Entwicklung am Arbeitsmarkt wird durch einen Blick auf die Nachfrage nach". A "Google Anzeigen" (Google Ads) notification is visible on the right side of the page, with a button to "Diese Werbung blockieren" and a link to "Warum sehe ich diese Werbung?".









Screenshot 19: Bundesministerium für Gesundheit; Coronavirus

The screenshot shows the website of the German Federal Government's Ministry of Health. The browser address bar displays <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus.html>. The page features a navigation menu with 'Ministerium', 'Themen', 'Presse', 'Service', and 'Suche'. Below the menu are two prominent buttons: 'Informieren' (yellow) and 'Handeln' (blue). The main content area is titled 'Aktuelles' and contains a news item dated June 2020. The text states that returning travelers from risk areas must be tested for COVID-19. It quotes Minister Jens Spahn: "Wir müssen verhindern, dass Reiserückkehrer unbemerkt andere anstecken und so neue Infektionsketten auslösen. Deswegen werde ich eine Testpflicht für Einreisende aus Risikogebieten anordnen. Das dient dem Schutz aller Bürgerinnen und Bürger". The text also mentions that the regulation is based on § 5 Abs. 2 Nr. 1 of the Infection Protection Act and that the tests will be free of charge.

Screenshot 20: Statista; Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zum 31. Dezember 2019


The screenshot shows a Statista article titled 'Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland 2019'. The browser address bar displays <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1351/umfrage/altersstruktur-der-bevoelkerung>. The article is dated June 2020 and published by Statista Research Department on July 6, 2020. The main text states: "Zum 31. Dezember 2019 gab es in Deutschland 2.386.854 Personen im Alter von 85 Jahren und älter. Zum gleichen Zeitpunkt gab es 774.870 Menschen im Alter von unter einem Jahr. Insgesamt betrug die Bevölkerungszahl in Deutschland zum Ende des Jahres 2019 rund 83,17 Millionen." The article is divided into sections: 'Der Demografische Wandel' and 'Auswirkung der Zuwanderung'. The 'Der Demografische Wandel' section explains that population development is measured by fertility (births), mortality (deaths), and migration (in- and out-migration). The 'Auswirkung der Zuwanderung' section notes that higher immigration in recent years has changed the demographic structure in Germany, and that immigration from abroad may help to reduce the aging and shrinking process of the population, though it cannot stop it. A 'Weniger anzeigen' button is visible at the bottom of the article.

Screenshot 21: Statistisches Bundesamt; Bevölkerung nach Altersgruppen









→   <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand>      

**Bevölkerung nach Altersgruppen
Deutschland**

Jahr	Insgesamt Anzahl	im Alter von ... bis unter ... Jahren (%)				
		unter 20	20 bis 40	40 bis 60	60 bis 80	80 und mehr
2019	83 166 711	18,4	24,6	28,4	21,7	6,8
2018	83 019 213	18,4	24,6	28,8	21,7	6,5
2017 ¹	82 792 351	18,4	24,6	29,1	21,7	6,2
2016 ²	82 521 653	18,4	24,5	29,4	21,6	6,0
2015	82 175 684	18,3	24,5	29,8	21,6	5,8
2014	81 197 537	18,2	24,1	30,3	21,8	5,6
2013	80 767 463	18,2	24,0	30,7	21,8	5,4
2012	80 523 746	18,3	23,9	30,9	21,6	5,4
2011 ³	80 327 900	18,4	23,8	31,1	21,4	5,3



Screenshot 22: Bundeszentrale für politische Bildung; Demografischer Wandel

→   <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/6154>      

Der Gesamtquotient wird sich zwischen 2010 und 2060 von 80,8 auf 121,8 erhöhen. Die relative Steigerung fällt dabei weniger stark aus als der Anstieg des Altenquotienten, weil sich – wie oben beschrieben – der Jugendquotient in diesem Zeitraum nur geringfügig verändern wird. 2025 werden in Deutschland das erste Mal weniger Personen zur mittleren Generation der 20 bis unter 60-Jährigen gehören als zur jüngeren und älteren Generation. Anders formuliert, entfällt ab 2025 auf jede Person der mittleren Generation mindestens eine Person, die entweder jünger als 20 Jahre oder 60 Jahre oder älter ist.

Nach Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes werden in Westdeutschland im Jahr 2060 auf einhundert 20- bis unter 60-Jährige 86,3 Personen der älteren Generationen entfallen. 2011 waren es noch 47,6. In Ostdeutschland wird der Altenquotient zwischen 2011 und 2060 von 51,9 auf 90,6 steigen. Während in Westdeutschland der Jugendquotient relativ konstant bleibt und sich um 35 bewegt, erhöht sich in Ostdeutschland auch der Jugendquotient von 26,4 im Jahr 2011 auf 34,3 im Jahr 2060.

Während sich die Gesamtbevölkerung in Westdeutschland bis 2060 um rund elf Prozent reduziert (von 65 auf 58 Millionen), nimmt sie in Ostdeutschland um rund ein Viertel ab (von 16 auf 12 Millionen). Lediglich in den Stadtstaaten fällt der Bevölkerungsrückgang nicht so stark aus (von 5,9 auf 5,7 Millionen), für Hamburg wird als einziges Bundesland sogar eine Bevölkerungszunahme angenommen. Der Altenquotient wird sich jedoch

Screenshot 23: Statista; Durchschnittliches Renteneintrittsalter in Deutschland



Screenshot 24: OTH Regensburg; Wirksamkeit wissenschaftlicher Weiterbildung aus Sicht von Stakeholdern

22 - THEMA · DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.4119/ZHWB-2369](https://doi.org/10.4119/ZHWB-2369)

Wirksamkeit wissenschaftlicher Weiterbildung aus Sicht von Stakeholdern

Kriterien zur Erfolgsbestimmung und den wahrgenommenen Bedingungsfaktoren

MICHAEL HELLWIG
IRMGARD SCHROLL-DECKER

Kurz zusammengefasst ...

Die Weiterbildung an Hochschulen ist an evidenzbasierten Daten interessiert, um Aussagen über die Wirksamkeit von eigenen Angeboten treffen zu können. Oftmals

Deutlich wird dies innerhalb der fachlichen Community der wissenschaftlichen Weiterbildung, in der vermehrt Fragen nach der Theorie-Praxis-Verschrankung (Mörth & Cendon, 2019) oder dem Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis (Lermen, Rübel & Schiefner-Rohs, 2017) aufgegriffen

Screenshot 25: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Geschlechterquote in der Privatwirtschaft

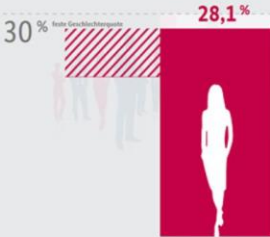
Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen endlich signifikant zu erhöhen, trat am 1. Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft. Zuvor war der Frauenanteil in den Führungsetagen deutscher Unternehmen trotz vieler Appelle und freiwilliger Selbstverpflichtungen jahrelang stagniert.

Zwei Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes zeigt sich: die Quote wirkt. Alle Unternehmen, die unter die Regelung der festen Quote fallen und 2016 neue Aufsichtsratsposten zu besetzen hatten, haben sich an die feste Quote gehalten. Sofern nicht schon ein Frauenanteil von 30 Prozent erreicht war, wurden frei werdende Aufsichtsratsposten durchgehend mit einer Frau nachbesetzt.

Zwei Säulen für eine gleichberechtigte Teilhabe

Das FüPoG für die Privatwirtschaft basiert auf zwei Säulen. Die erste besteht aus einer

Interaktive Datenanwendung



30% ohne Geschlechterquote 28,1%

Externer Link

Die Quote wirkt: Eine interaktive Anwendung veranschaulicht, wie sich der Frauenanteil in den Aufsichtsräten und im Öffentlichen Dienst seit Einführung der Quote entwickelt hat.

Screenshot 26: Bayerische Staatskanzlei; Bayerisches Hochschulpersonalgesetz

BAYERN.RECHT Bayerische Staatskanzlei

Suche

b) zusätzliche künstlerische Leistungen.

²Soweit es der Eigenart des Fachs und den Anforderungen der Stelle entspricht, kann bei Vorliegen eines besonderen dienstlichen Interesses abweichend von Satz 1 als Professor oder Professorin in anderen als wissenschaftlichen Fächern auch eingestellt werden, wer hervorragende fachbezogene Leistungen in der Praxis und pädagogische Eignung vorweist.

(3) ¹Einstellungsvoraussetzungen für Professoren und Professorinnen an Fachhochschulen sind neben den allgemeinen dienstrechtlichen Voraussetzungen mindestens

1. die in Abs. 1 Satz 1 Nrn. 1 und 2 genannten Voraussetzungen,
2. je nach Anforderungen der Stelle
 - a) die in Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 genannte Voraussetzung oder
 - b) besondere Befähigung zu künstlerischer Arbeit
 und
3. darüber hinaus besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in einer mindestens fünfjährigen beruflichen Praxis, die nach Abschluss des Hochschulstudiums erworben sein muss und von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen; Zeiten als Referendar oder Referendarin oder als wissenschaftlicher oder künstlerischer Mitarbeiter oder als wissenschaftliche oder künstlerische Mitarbeiterin können insgesamt nur bis zu zwei Jahren angerechnet werden; der Nachweis der außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübten beruflichen Praxis kann in besonderen Fällen dadurch erfolgen, dass über einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren ein erheblicher Teil der beruflichen Tätigkeit in Kooperation zwischen Hochschule und außerhochschulischer beruflicher Praxis erbracht wurde.

Screenshot 27: Die Wirtschaftszeitung; Mediadaten

Wirtschaftszeitung

Ihre Beilage

INDIVIDUALITÄT.
Beilagewerbung in der Wirtschaftszeitung bietet Ihnen dank diverser Format-, Material- und Gestaltungsmöglichkeiten erhöhte Aufmerksamkeit in Ihrer Zielgruppe. Die bewährte Werbeform steht für Seriosität und Glaubwürdigkeit. Auf Wunsch erstellen wir Ihre Beilage und Kommunikationsmedien auch komplett. Bitte sprechen Sie uns an!

Nutzen Sie die Wirtschaftszeitung für die Verteilung Ihrer Beilagen.

	Gewicht	Preis in Euro
Beilagenpreis pro 1.000 Stück	bis 40 g	105
Beilagenpreis pro 1.000 Stück	bis 50 g	111
Beilagenpreis pro 1.000 Stück	bis 60 g	117
Beilagenpreis pro 1.000 Stück	bis 70 g	123
Beilagenpreis pro 1.000 Stück	bis 80 g	129

Cover-Sticker

EINZIGARTIG, EXKLUSIV, DIREKT
Diese selbstklebende „Haftnotiz“ wird rechts oben auf der Titelseite der Wirtschaftszeitung angebracht. Durch diese ebenso ungewöhnliche wie prominente Platzierung hebt sich der Sticker aufmerksamkeitsstark ab.

Werbeerfolg messbar gemacht
Werben Sie mit dem Cover-Sticker eine aktuelle Aktion, ein spezielles Angebot oder auch die Neueröffnung einer Filiale oder eines Online-Shops – Sie erzielen überdurchschnittlich hohe Rücklaufquoten, indem Sie die Leserinnen und Leser zu einer konkreten Interaktion auffordern.

Zahlen, Daten, Fakten

- Rückstandsfreie Selbsthaltung durch Klebrestreifen
- Einfach ablosbar
- Garantierte Auflagequote von 90 %
- Übermittlung der Druckdaten: spätestens drei Wochen vor Erscheinungstermin

Preis: ab 119 €* / 1000 Exemplare inkl. Druck
*Ermöglichter Preis für direkt schaltende Kunden aus dem Vertriebsgebiet

Screenshot 28: Über LinkedIn

LinkedIn

Unternehmensziel

Das Unternehmensziel von LinkedIn lässt sich leicht auf den Punkt bringen: Fach- und Führungskräfte rund um den Globus zusammenzubringen, um sie produktiver und erfolgreicher zu machen.

Wer sind wir?

LinkedIn wurde 2002 im Wohnzimmer des Mitbegründers **Reid Hoffman** ins Leben gerufen. Die Webseite ging am 5. Mai 2003 offiziell live.

Der Geschäftsführer von LinkedIn ist **Jeff Weiner**. Die Geschäftsleitung setzt sich aus erfahrenen Führungskräften von Unternehmen wie Yahoo!, Google, Microsoft, TiVo, PayPal und Electronic Arts zusammen.

LinkedIn verfügt über ein diversifiziertes Geschäftsmodell mit Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen, dem Verkauf von Online-Werbung und Personalbeschaffungslösungen. Im Dezember 2016 erwarb Microsoft LinkedIn. Mit dieser Übernahme wurde der weltweit führende professionelle Cloud-Anbieter mit dem weltweit führenden Karrierenetzwerk zusammengeführt.

Screenshot 29: Agenturbriefing; onpulson Wirtschaftslexikon

→ ↻ 🏠 <https://www.onpulson.de/lexikon/agenturbriefing/> 📄 ⋮ 📌 ⭐

Definition:

Unter einem Agenturbriefing versteht man die **Einweisung** einer Marketingagentur zu den wichtigsten Eckdaten, die als **Basis** zur Auftragserfüllung des Auftragnehmers herangezogen werden. Die wichtigsten Elemente eines Agenturbriefings sind:

1. Zielsetzung des Auftrags bzw. der Zusammenarbeit
2. Zielgruppendefinition
3. Situationsanalyse (Trends, Wettbewerb, Marktvolumen)
4. Zeitplan
5. Probleme/ Risiken
6. **Budget**

Ein Agenturbriefing muss jedoch stets individuell gestaltet werden, da es abhängig von der Art des Projektes verschiedenste Anforderungen gibt. So sind beispielsweise die relevanten Informationen für eine Werbekampagne anders als die für die Erstellung einer neuen Internetpräsenz.

© Onpulson.de

Navigationstags: Digitalisierung, Finanzen, Gründung, Karriere, Marketing & Vertrieb, Personal, Unternehmensführung

Advertisement: **Mehr Effizienz durch CRM für KMU** (salesforce) MEHR ERFAHREN. CRM für KLEINE und MITTLERE UNTERNEHMEN im ERKLEINERTEN

Stellenanzeigen: **BAD DÜRKHEIM Teamleiter (m/w/d) im Bereich Vertrieb** (house)

Impressum

- Autorin und Autor: Anne Rosenberger, Prof. Dr. Edgar Feichtner
- Herausgegeben durch: BMBF-Verbundprojekt „OTH mind“ der OTH Regensburg und der OTH Amberg-Weiden
- Kontakt: Besucheradresse – im Gebäude der Agentur für Arbeit Regensburg, Raum 1.070, Galgenbergstraße 24, 93053 Regensburg
mind@oth-regensburg.de
www.oth-regensburg.de/mind
- Hetzenrichter Weg 15, 92637 Weiden in der Oberpfalz
othmind@oth-aw.de
www.oth-aw.de/hochschule/oth_mind
- Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgeber.
- Hinweis: Diese Publikation wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erstellt. Die in dieser Publikation dargelegten Ergebnisse und Interpretationen liegen in der alleinigen Verantwortung der AutorInnen.