

Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung und dessen Wahrnehmung im Universitätssystem – eine empirische Annäherung am Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit

Simone Krähling

Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung kann eine konsequente Nachfrageorientierung sowie erfolgreiche Angebotsprofilierung befördern. Im Zuge dessen stellt sich die Frage, auf welche Art und Weise weiterbildungsaktive Organisationsmitglieder Marketing in einer Universität umsetzen können und wie die jeweiligen Aktivitäten in der Gesamtorganisation wahrgenommen werden. Die Anforderungen für die Beteiligten sind hoch, da sich diese gleichzeitig in den Bezugssystemen der Universität und des Weiterbildungsmarkts bewegen. Im vorliegenden Beitrag werden exemplarisch anhand der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Möglichkeiten einer angebotsbezogenen Vermarktung wissenschaftlicher Weiterbildung und deren Wahrnehmung in der Gesamtorganisation vorgestellt und diskutiert. Dem gezielten Netzwerkaufbau und der Netzwerkpfege zu weiterbildungsrelevanten Schnittstellen innerhalb einer Universität kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

1 Einleitung

Im Rahmen der Entwicklung und Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildung¹ sehen sich Universitäten² im Gegensatz zu ihren als traditionell definierten Aufgaben von Forschung und Lehre einer doppelten Systembindung gegenüber. Sie bewegen sich zum einen in dem – durch eine starke interne Differenzierung geprägten – Universitätssystem und dessen Qualitätsstandards, zum anderen in einem stark kompetitiven Weiterbildungsmarkt (Wolter, 2005, S. 107). *„Selbst wenn Planung und Entwicklung der Angebote stets bedarfsgerecht erfolgt sind, ergibt sich daraus nicht automatisch die notwendige Nachfrage des Angebots“* (Reinshagen, 2017, S. 454). Marketing, definiert als mehrstufige Strategie und Denkrichtung, kann dabei sowohl eine Orientierungs- als auch Strukturierungshilfe für den systematischen Einsatz der jeweiligen Aktivitäten, beispielsweise in der Angebots-, Preis-, Kommunikations- und/oder Vertriebspolitik, darstellen, *„[...] um das Angebot möglichst frühzeitig ent-*

¹In der vorliegenden Ausarbeitung liegt der Fokus auf einer engen Definition von wissenschaftlicher Weiterbildung in Form von Weiterbildungsmastern und -zertifikaten.

²Im vorliegenden Beitrag wird der Begriff der Universität verwendet, da sich die Analyseergebnisse im weiteren Verlauf auf eine Universität beziehen. Dies schließt jedoch nicht den Transfer auf andere Hochschultypen aus.

sprechend ausrichten zu können und auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Markteinführung zu erhöhen [...]“ (Banscherus, Pickert & Neumerkel, 2016, S. 113). Der Kontext, dass Marketing insbesondere für den Auf- und Ausbau wissenschaftlicher Weiterbildung nutzbar gemacht werden kann und dabei vor dem Hintergrund einer doppelten Systembindung von Universitäten operiert, bildet den Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrags. Organisationssoziologisch betrachtet ist die wissenschaftliche Weiterbildung an der Grenze des Universitätssystems verortet und bildet somit eine institutionalisierte Grenzstelle zur Umwelt (Wilkesmann, 2007, S. 3). Dies führt zu der zentralen Frage, auf welche Art und Weise weiterbildungsaktive Organisationsmitglieder Marketing in einer Universität umsetzen können und wie die jeweiligen Aktivitäten in der Gesamtorganisation wahrgenommen werden. Im Rahmen dessen sind vor allem die organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen und deren Offenheit gegenüber vermarktungsrelevanten Elementen von Interesse.

Die Schnittstelle zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einer Universität stellt sich dabei für das Erkenntnisinteresse als besonders zuträglich heraus, da die wissenschaftliche Weiterbildung stärker als die traditionellen Universitätsbereiche von Forschung und Lehre vor der Anforderung einer öffentlichkeitswirksamen Vermarktung ihrer Angebote steht. „Für eine zielgruppengenaue und bedarfsgerechte Kommunikation ist ein professionelles Bildungsmarketing, als Teil der Hochschulstrategie, unumgänglich“ (Haubenreich, 2018, S. 46). Der folgende Artikel konzentriert sich daher auf die angebotsbezogene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die unter dem Marketinginstrument der Kommunikationspolitik³ subsumiert wird. Zur Beantwortung der Fragestellung wird das qualitative Datenmaterial eines Projekts zu Kooperationen und Kooperationsgestaltung in der wissenschaftlichen Weiterbildung herangezogen, da dieses sowohl interne als auch externe Schnittstellen der Zusammenarbeit mit Blick auf deren effiziente Einbindung für die Umsetzung vermarktungsrelevanter Elemente identifiziert und beleuchtet.

Zunächst skizziert der vorliegende Beitrag den aktuellen Forschungsstand zu Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung, dessen Besonderheiten und Anforderungen (Kapitel 2). Darauf folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens innerhalb des genannten Projekts und die Herleitung seiner Relevanz für die Beantwortung der zentralen Frage (Kapitel 3). Anschließend werden die empirischen Ergebnisse vorgestellt, die – exemplarisch an der angebotsbezogenen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – Rückschlüsse auf die Umsetzung von Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung und dessen Wahrnehmung in der Gesamtorganisation erlauben (Kapitel 4). Diese werden letztlich in einem Fazit zusammengefasst, organisationssoziologisch

³Die Kommunikationspolitik umfasst „alle geplanten Entscheidungen, deren Aufgabe in der zieladäquaten Beeinflussung von Zielgruppen unter *Einschaltung von Medien* oder mit Hilfe *persönlicher Kontakte* besteht“ (Hasitschka & Hruschka, 1982, S. 113, Hervorhebungen im Original).

anhand der Bedeutung von Grenzstellen begründet und hinsichtlich praxisrelevanter Anforderungen erörtert (Kapitel 5).

2 Forschungsstand zu Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Die Auseinandersetzungen mit Hochschulmarketing in Deutschland weisen im Gegensatz zum internationalen Kontext lediglich vereinzelt einen ganzheitlichen und strategischen Charakter auf, obwohl die vorhandene Literatur wiederholt die Bedeutung von Marketing hervorhebt (z. B. Wefers, 2007; Voss, 2009; Albrecht, 2014). Entsprechende Ansätze können sich auf ausgewählte Instrumente der Angebots-, Preis-, Kommunikations- und/oder Vertriebspolitik und deren Bestandteile – aktuell insbesondere auf digitale Elemente – beziehen oder werden im Kontext der Rekrutierung internationaler Studierender diskutiert (z. B. Heidel, 2006; Bode, Jäger, Koch & Ahrberg, 2008; Borgwardt, 2012). Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Universitäten wird in der einschlägigen Literatur bislang ebenfalls eher konzeptionell, weniger systematisch aufgearbeitet. Dazu tritt das handlungspraktische Phänomen, dass *„Ansprechpersonen für das Thema Marketing und Kommunikation, die dies auch als Hauptaufgabe wahrnehmen, [...] in der Landschaft der wissenschaftlichen Weiterbildung in Deutschland die Ausnahme [bilden]“* (Reinshagen, 2017, S. 455). Im Zuge des Bologna-Prozesses und bildungspolitischer Förderprogramme rückt jedoch die Bedeutung von Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung mit unterschiedlichen Schwerpunkten zunehmend in den Blick (z. B. Wolter, 2005; Hanft & Simmel, 2007; Bardachzi, 2010). Aktuelle Publikationen lassen sich vor allem dem Bund-Länder-Wettbewerb *„Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“* zuordnen (z. B. Haubereich & Breitenberger, 2015; Banscheraus, Pickert & Neumerkel, 2016; Gronert, Krähling, Präßler & Döring, 2017).

Die Einbindung von Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung kann jedoch organisationale Irritationen und Widerstände implizieren. *„Obgleich die wissenschaftliche Weiterbildung [...] Elemente der Verwaltung sowie der Wissenschaft vereint, lässt sie sich keinem dieser Teilsysteme eindeutig zuordnen – sie positioniert sich in einem intermediären Raum, [...]“* (Lengler & Sweers, 2018, S. 134) – im Sinne eines *„third space“* respektive einer *„Third Mission“*, gekennzeichnet durch gesellschaftsbezogene Hochschulaktivitäten außerhalb konsekutiver Studienangebote und zweckfreier Grundlagenforschung (Henke, Pasternack & Schmid, 2015, S. 5). Im Zuge dessen können die weiterbildungsaktiven Organisationsmitglieder nach Endres und Wehner (2004) als Grenzgängerinnen und -gänger definiert werden, die zwischen den vielfältigen, häufig diametralen Rationalitäten des Universitätssystems und des Weiterbildungsmarkts changieren. Ein erfolgreiches Marketing impliziert daher einen gezielten Netzwerkaufbau und Netzwerkpflege zu relevanten Schnittstellen in der Gesamtorganisation, die aufgrund ihrer Expertise sowie internen und externen Kontakte auch Marketing-

aktivitäten in der wissenschaftlichen Weiterbildung befördern können (Reinshagen, 2017, S. 456). Im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Vermarktung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote empfiehlt sich vor allem die Aufnahme in die übergreifende Kommunikation der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Gesamtorganisation (Reinshagen, 2017, S. 457; Haubenreich, 2018, S. 55). Diese – als klassische Aufgabe der Organisationskommunikation definiert – fokussiert sich zum einen auf den Aufbau und Erhalt von Verständnis und Vertrauen, zum anderen auf die Förderung einer positiven Einstellung gegenüber der Organisation bei internen und externen Zielgruppen (Bruhn, 2016, S. 233). Die zentral organisierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übernimmt häufig einen Teil des Hochschulmarketings mit Augenmerk auf die Hochschule als Ganzes und bezieht sich weniger auf einzelne Studiengänge (Thomaschewski, 2007, S. 113). Im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung hat hingegen eine öffentlichkeitswirksame Vermarktung konkreter Angebote Relevanz; *„[...] so ist es für [die] Attraktivität des Bildungsangebots unumgänglich, zielgruppenorientierte Produkte, Preisgestaltung und Distribution kommunizieren zu können“* (Haubenreich, 2018, S. 46). Diese Aufgabe obliegt häufig den Studiengangkoordinationen, die mit einem Großteil der Managementaufgaben in der wissenschaftlichen Weiterbildung betraut sind (Thomaschewski, 2007, S. 113; Gronert & Rundnagel, 2018, S. 191) und somit dem in der vorliegenden Ausarbeitung skizzierten Konzept der Grenzgängerinnen und -gänger entsprechen.

3 Projektbeschreibung

Zur Beantwortung der Fragestellung, auf welche Art und Weise weiterbildungsaktive Organisationsmitglieder Marketing in einer Universität umsetzen können und wie die jeweiligen Aktivitäten in der Gesamtorganisation wahrgenommen werden, können die empirischen Ergebnisse eines Projekts zu Kooperationen und der Kooperationsgestaltung in der wissenschaftlichen Weiterbildung dienen. Das Projekt wurde zwischen 2013 und 2015 an der Philipps-Universität Marburg durchgeführt und vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst kofinanziert.⁴ Im Rahmen dessen wurden unter anderem weiterbildungsaktive Fachbereichsmitglieder der Universität (N=7)⁵ mithilfe qualitativer, halbstandardisierter Leitfadenterviews befragt. Ziel war die rekonstruktive Analyse der Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen, die sich nicht nur auf die Zusammenarbeit mit außeruniversitären Partnerinnen und Partnern,

⁴Projektziel war, ein Erstkonzept für ein integriertes, auf die unterschiedlichen Teilbereiche und Aufgabengebiete bezogenes Kooperationsmanagement – auch über die wissenschaftliche Weiterbildung hinaus – zu erarbeiten. Weitere Projektinformationen sind zu finden unter: <https://www.uni-marburg.de/de/fb21/erzwinst/arbeitsbereiche/eb-ajb/eb/forschung/projekte/kooperationen-und-kooperationsgestaltung-in-der-wissenschaftlichen-weiterbildung>.

⁵Das Sample setzt sich aus Personen auf den Ebenen der akademischen Leitung und Studiengangentwicklung bzw. -koordination ausgewählter wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote an der Philipps-Universität Marburg zusammen.

sondern auch auf die Zusammenarbeit mit Organisationsmitgliedern bezog. Die Ergebnisse wurden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) systematisiert und im vorliegenden Beitrag hinsichtlich der weiterbildungsrelevanten Schnittstellen innerhalb der Organisation, d. h. aus der Innenperspektive, betrachtet. Die Schnittstelle zur zentral organisierten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit stellt sich dabei für das Erkenntnisinteresse als besonders anschlussfähig heraus, da die wissenschaftliche Weiterbildung auf eine öffentlichkeitswirksame Vermarktung ihrer Angebote angewiesen ist (Kapitel 1 & 2). Dieser Analysefokus tritt aus zwei Perspektiven hervor: Zum einen ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Gesamtorganisation als eine für die wissenschaftliche Weiterbildung besonders relevante Schnittstelle innerhalb der Universität definiert, zum anderen stellt sie selbst eine Grenzstelle in einem intermediären Raum dar, die sich im Austausch mit unterschiedlichen Systemen der Umwelt befindet. Aufgrund des weitgehenden Forschungsdesiderats weisen die Analyseergebnisse in der vorliegenden Ausarbeitung einen explorativen Charakter auf und sind daher als eine empirische Annäherung an die Thematik zu verstehen.

4 Analyseergebnisse am Beispiel der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Analyseergebnisse zeigen, dass die Zusammenarbeit mit den für die wissenschaftliche Weiterbildung relevanten Schnittstellen innerhalb der Universität die weiterbildungsaktiven Organisationsmitglieder in einem besonderen Maße vor eine komplexe Handlungsaufgabe stellen kann. Die Systemgrenze der Gesamtorganisation wird dabei von einer befragten Person als ein zentraler Reibungspunkt für eine erfolgreiche Vermarktung wissenschaftlicher Weiterbildung thematisiert und löst Befremdung gegenüber der eigenen Institution aus, *„[...] weil wir so schnell an unsere institutionellen Grenzen gelangen, ja, und sagen: Das geht nicht“* (Universitätsmitglied 03a). Diese Aussage unterstreicht das im vorliegenden Beitrag skizzierte Konzept der Grenzgängerinnen und -gänger, deren Handlungsalternativen aufgrund empfundener institutioneller Grenzen eingeschränkt werden können. Eine erfolgreiche Entwicklung und Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote setzt jedoch ein flexibles Reagieren und marktorientiertes Handeln der weiterbildungsaktiven Universitätsmitglieder voraus (Kapitel 1 & 2). Der Öffentlichkeitsarbeit der Gesamtorganisation in Form der Presseabteilung kommt dabei aufgrund ihrer Doppelfunktion eine besondere Bedeutung für Marketingaktivitäten in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu (Kapitel 2 & 3). Ein Großteil der Befragten diskutiert diese Funktionsstelle als eine für die wissenschaftliche Weiterbildung äußerst relevante Schnittstelle. Eine Gesprächsperson hält bezogen auf die Bedeutung der zentral organisierten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit fest: *„Also, für mich ist es auch ein sehr präsenten Thema [...]“* (Universitätsmitglied 03b). Die Presseabteilung bildet somit einen wesentlichen Bezugspunkt für eine öffentlichkeitswirksame Vermarktung: *„Ja, also die, die Presseabteilung ist natürlich immer dabei“* (Universitätsmitglied 07). Diese ermöglicht sowohl

eine regionale als auch überregionale Distribution der Mitteilungen und Berichte über die wissenschaftliche Weiterbildung und kann durch eine öffentlichkeitswirksame Darstellung und Ausrichtung nicht nur die außer-, sondern auch die inneruniversitäre Wahrnehmung der jeweiligen Aktivitäten befördern, *„[...] wo die Pressestelle auch wirklich gekommen ist und Fotos gemacht hat und bei der Zertifikatsverleihung vielleicht dann auch mal die Namen der Absolventen oder was auch immer“* (Universitätsmitglied 02). Der Einbezug dieser Schnittstelle ist jedoch nicht bei allen Befragten eine Selbstverständlichkeit. Dies kann zum einen auf eine organisationsstrukturelle Intransparenz zurückgeführt werden: *„Ja, also am Anfang war das so ein Flicker, Flickenteppich. Da waren das so Einzelpersonen. Die waren mal, ja da: Ruf doch da mal an, wenn du das nicht weißt. Oder ruf doch mal da mal an“* (Universitätsmitglied 01). Zum anderen wissen einige Befragte nicht um diese Unterstützungsleistung: *„Ich kenne aber zu wenig diese Institutionen und hab deswegen diesbezüglich keine entsprechenden Aktivitäten unternommen“* (Universitätsmitglied 06). An dieser Stelle tritt die Problematik des intermediären Raums hervor, in dem die wissenschaftliche Weiterbildung häufig verortet wird (Kapitel 2): Eine mögliche Unkenntnis und/oder Besorgnis hinsichtlich eingeschränkter Marketingoptionen durch eine institutionelle Begrenzung spricht die Grenzgängerinnen und -gänger nicht von der Rückkopplung an das Universitätssystem los. So verweist eine Gesprächsperson auf die fehlende Legitimation bzw. Rechtskräftigkeit innerhalb der eigenen Organisation aufgrund ihrer selbständigen, von dem Regelsystem der Universität entkoppelten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: *„Also das ist das, den Fehler hab ich am Anfang gemacht, dass ich das so selbständig gemacht hab und gedacht: Ja, dann schicke ich das mal hier hin und dort hin. Und dann hab ich aber dafür, also nicht schlimm, aber dann wurde mir halt erklärt, dass alles, was mit Presse zu tun hat und mit der Uni zu tun hat, muss über die Pressestelle gehen, ja“* (Universitätsmitglied 01). Die Unterweisung vonseiten der Funktionsstelle festigt sich bei dem Organisationsmitglied als Erfahrungswissen: *„Das dürfen, dürfen wir gar nicht anders“* (ebd.).

Der Auftakt der wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote mit Start der (ersten) Kohorte bildet im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit bei allen Befragten den Erstkontakt mit der Presseabteilung der Universität, *„[...] das war zu Beginn, als der Studiengang gegründet wurde, da gab es auch Kontakt mit der Pressestelle und wurde dafür geworben“* (Universitätsmitglied 04). Eine Gesprächsperson verweist dabei auf die zügige Distribution der Pressemitteilung über den Beginn ihres Weiterbildungsangebots, was die Akquise (weiterer) Teilnehmenden befördern kann: *„Die Presseabteilung hat jetzt auch schon, obwohl es erst im Herbst losgehen soll, eine Pressemitteilung rausgegeben, die auch dann zum Beispiel von der lokalen Presse, [...] eben aufgegriffen wurde und publiziert wurde“* (Universitätsmitglied 07). In den Interviews betonen einige Befragte jedoch einen eher temporären, teilweise einmaligen Kontakt mit der zentral organisierten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: *„Eigentlich, wenn ich*

das jetzt richtig beurteile, haben wir im Moment wenig Kontakt“ (Universitätsmitglied 04). Eine Gesprächsperson bedauert es, dass die Presseabteilung aufgrund ihrer Verpflichtung zur vielfältigen Berichterstattung insbesondere im Rahmen der traditionellen Universitätsbereiche von Forschung und Lehre lediglich punktuell Aktivitäten der wissenschaftlichen Weiterbildung öffentlichkeitswirksam vermarkten kann (Kapitel 2): *„Wir bedauern es immer, dass die Pressestelle häufig bei den entsprechenden Veranstaltungen leider nicht persönlich anwesend sein kann. Wir schicken dann häufig selber auch mal vielleicht einen Bericht da hin, der dann auch abgedruckt wird“* (Universitätsmitglied 02). Dies kann wiederum bei den weiterbildungsaktiven Organisationsmitgliedern einen Kompetenzzuwachs bezüglich der Umsetzung einer professionellen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit z. B. in der Produktion druckfertiger Texte befördern. Im Zuge dessen stellt die Presseabteilung eine Kontrollinstanz vor der Distribution der Mitteilungen und Berichte dar und erfüllt die Funktion eines Multiplikators in die relevanten Öffentlichkeitsbereiche: *„Also wir haben einen Presseverteiler. Da ist halt die Pressestelle drauf und die gibt das auch weiter“* (ebd.). Zudem impliziert die Anforderung, wissenschaftliche Weiterbildungsangebote verstärkt öffentlichkeitswirksam zu vermarkten, eigene Kommunikations- und Vertriebswege zu den relevanten Zielgruppen über die in der Gesamtorganisation verfügbaren Unterstützungsleistungen hinaus zu implementieren: *„Ja, auch da haben wir natürlich immer eigene Kanäle“* (Universitätsmitglied 05a).

Die Analyseergebnisse erlauben einen Einblick in die Prozessabläufe und -strukturen sowie in die Passungsnotwendigkeiten hinsichtlich einer öffentlichkeitswirksamen Vermarktung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote unter der Anforderung einer institutionellen Einbettung und der Auslotung eigener Handlungsgrenzen. Zudem ergeben sich unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven für die zentral organisierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:

- *Beratung, Betreuung und Unterstützung* der an Weiterbildung beteiligten Universitätsmitglieder in ihren öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten, die sich durch einen Dienstleistungscharakter auszeichnet und mit einem definierten Qualitätsanspruch verbunden ist.
- *Aufsicht und Kontrolle* der öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten der an Weiterbildung beteiligten Universitätsmitglieder im Sinne einer Exekutiven, die bei fehlender Berücksichtigung des Regelsystems der Gesamtorganisation Nachjustierungen einfordern kann.
- *Beobachtung* der öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten der an Weiterbildung beteiligten Universitätsmitglieder, die aufgrund der vielfältigen Verpflichtungen in der Gesamtorganisation Ressourcen schont, lediglich im Bedarfsfall ein Eingreifen erfordert und Spielräume für die Umsetzung alternativer Kommunikationswege gewährleistet. Dies kann wiederum ein *innovatives und kreatives Gesamtmarketing*

befördern sowie einen Reputationsgewinn für die Universität implizieren – auch über die wissenschaftliche Weiterbildung hinaus.

5 Fazit und praxisrelevante Anforderungen

Die Analyseergebnisse verweisen auf die praxisrelevante Anforderung, Marketingaktivitäten in der wissenschaftlichen Weiterbildung an der institutionalisierten Grenzstelle zur Umwelt in der Gesamtorganisation zu legitimieren. Inneruniversitäre Schnittstellen können dabei sowohl eine unterstützende als auch restriktive Rolle einnehmen. Diesbezüglich zeigt sich Luhmanns (2011) Konzept der Entscheidungsprämissen in Organisationen anschlussfähig, das sich auf Voraussetzungen bezieht, *„die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden [...]“* (Luhmann, 2011, S. 222). Entscheidungsprämissen können die Funktion erfüllen, für alle Organisationsmitglieder verbindliche Kommunikationswege vorzuzeigen, *„die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden soll“* (ebd., S. 225). Diese Form der Selbstregulierung eines Systems dient der Begrenzung des Spielraums möglicher Entscheidungen und wird als formale Organisation – im klassischen Sinne als Dienstweg – bezeichnet. So zeigt sich am ausgewählten Beispiel der zentral organisierten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, wie die Steuerung von Kommunikation ermöglicht sowie wesentlichen Informationsdefiziten und letztlich Irritationen in der Gesamtorganisation vorgebeugt werden kann. *„Gerade in Hochschulstrukturen ist eine solche Abstimmung vielfach eine der zentralen Herausforderungen, die über kommunikativen Erfolg entscheidet“* (Tutt, 2009, S. 172). Regelsysteme, nach Luhmann (2011) definiert als zentrale Entscheidungsprämissen, steuern dabei in einem hohen Maß das Handeln und Entscheiden in Organisationen. Dies kann den konzeptionellen Bezugsrahmen für die ebenfalls herausgearbeitete Aufgabe von Schnittstellen als innovationsfördernde Instanzen darstellen. *„Weil Regeln immer in einer Spannung zu sich verändernden situationalen Bedingungen stehen, müssen sie in ihrer Anwendung einen flexiblen Einsatz – sprich: Abweichungen – erlauben“* (Zech, 2018, S. 179). Dies gewinnt vor allem für die öffentlichkeitswirksame Vermarktung wissenschaftlicher Weiterbildung an Bedeutung: Weiterbildungsaktive Universitätsmitglieder sehen sich als Akteurinnen und Akteure an der Grenzstelle zur Umwelt einer doppelten Systembindung gegenüber, die Kooperation und Flexibilität in beide Richtungen erfordert. Kloke und Krücken (2010) schränken daher das klassische Konzept der Grenzstelle ein und definieren Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung als eine schwache Form von Grenzstellen, die durch eine für Universitäten traditionell ungewohnt hohe Offenheit und Sensibilität zu ihrer Umwelt charakterisiert sind (Kloke & Krücken, 2010, S. 38). Die strukturelle Einbettung und Gestaltung einer öffentlichkeitswirksamen Vermarktung in Form einer inneruniversitären Kooperationsausrichtung, d.h. der Schaffung von Modi einer routinierten Zusammenarbeit mit weiterbildungsrelevanten Schnittstellen, kann dabei eine erfolgreiche Angebotsprofilierung befördern und die

Handlungsfähigkeit der Grenzgängerinnen und -gänger stärken. Dies impliziert die Gewinnung von Promotorinnen und Promotoren in der Gesamtorganisation und die Entwicklung einer transparenten Binnenkommunikation. *„Investitionen in innerhochschulische Kooperationen helfen, die Zielgruppenansprache zu professionalisieren und unterstützen damit auch implizit den Aufbau von externen Kooperationen, die die Reichweite erhöhen sollen“* (Reinshagen, 2017, S. 460). Diese praxisrelevante Anforderung ist nicht nur mit dem Auf- und Ausbau einer Marketing-Kompetenz und somit einer Professionalitätsentwicklung bei den weiterbildungsaktiven Universitätsmitgliedern verbunden, sondern verweist auch auf das Potenzial einer Organisationsentwicklung im Sinne einer Fortentwicklung organisationaler Grenzen.

Literatur

Albrecht, P. (2014). Hochschulmarketing. Dargestellt unter besonderer Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung der Determinanten der Hochschulwahl durch Studieninteressenten. Lohmar: Eul-Verlag.

Banscherus, U., Pickert, A. & Neumerkel, J. (2016). Bildungsmarketing in der Hochschulweiterbildung. Bedarfsermittlung und Zielgruppenanalysen im Spannungsfeld zwischen Adressaten- und Marktorientierung. In A. Wolter, U. Banscherus & C. Kamm (Hrsg.), Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen (S. 105–135). Münster: Waxmann Verlag.

Bardachzi, C. (2010). Zwischen Hochschule und Weiterbildungsmarkt. Programmgestaltung berufsbegleitender Studiengänge. Münster: Waxmann Verlag.

Bode, J., Jäger, G. W., Koch, U. & Ahrberg, F. S. (2008): Instrumente zur Rekrutierung internationaler Studierender. Ein Praxisleitfaden für erfolgreiches Hochschulmarketing. Konsortium Internationales Hochschulmarketing „GATE-Germany“. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Borgwardt, A. (2012). Auf dem Weg zur globalen Hochschule – Internationales Marketing für morgen. Konsortium Internationales Hochschulmarketing „GATE-Germany“. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Bruhn, M. (2016). Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis (13. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Endres, E. & Wehner, T. (2004). Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 7, 52–61.

Gronert, L., Krähling, S., Präßler, S. & Döring, A. (2017). Vertriebsstrategien und Vertriebsinstrumente in der wissenschaftlichen Weiterbildung. WM³ Weiterbildung Mittelhessen. Abgerufen am 25.03.2019 von http://www.wmhoch3.de/images/Vertriebsstrategien_und_Vertriebsinstrumente_in_der_wWB.pdf.

Gronert, L. & Rundnagel, H. (2018). Studiengangkoordinationen in dezentral organisierten Weiterbildungsprogrammen. Eine zentrale Schnittstelle mit vielfältigem Aufgabenspektrum. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung. WM³ Weiterbildung Mittelhessen* (S. 179–203). Wiesbaden: Springer VS.

Hanft, A. & Simmel, A. (Hrsg.). (2007). *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. Münster: Waxmann Verlag.

Hasitschka, W. & Hruschka, H. (1982). *Nonprofit-Marketing*. München: Verlag Franz Vahlen.

Haubenreich, J. (2018). Bedarf und Nachfrage: Implementierung einer Kommunikationsstrategie für wissenschaftliche Weiterbildung mittels strategischen Bildungsmarketings. In N. Sturm & K. Spenner (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen* (S. 45–59). Wiesbaden: Springer VS.

Haubenreich, J. & Breitenberger, I. (2015). Zielgruppen im Projekt mint.online. Abschlussbericht zu Entwicklung einer zielgruppenorientierten Ansprache für Weiterbildungsstudierende in MINT-Fächern. Abgerufen am 25.03.2019 von https://de.mintonline.de/projekt/files/publikationen/Abschlussbericht_Zielgruppen%20mint.online_2015.pdf.

Heidel, U. (Hrsg.). (2006). *Hochschulmarketing*. Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Henke, J., Pasternack, P. & Schmid, S. (2015). Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen (HoF-Arbeitsbericht 2'15), Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg. Abgerufen am 25.03.2019 von https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/01_AB_Third-Mission-Berichterstattung.pdf.

Kloke, K. & Krücken, G. (2010). Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 32 (3), 32–52. Abgerufen am 25.03.2019 von https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/K12_Kloke_Kruecken_2010.pdf.

Lengler, A. & Sweers, F. (2018). Projektförmigkeit und Kooperationsorientierung: Hochschulische Organisationsentwicklungsprozesse im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung. WM³ Weiterbildung Mittelhessen* (S. 129–155). Wiesbaden: Springer VS.

Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

Reinshagen, S. (2017). Zielgruppen wissenschaftlicher Weiterbildung erreichen. Interne und externe Kooperationen in der Zielgruppenansprache. In M. Arnold, O. Zawacki-Richter, J. Haubenreich, H. Röbbken & R. Götter (Hrsg.), *Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich* (S. 454–461). München & New York: Waxmann Verlag.

Thomaschewski, A. (2007). Vermarktung weiterbildender Studiengänge in der Praxis – Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In A. Hanft & A. Simmel (Hrsg.), *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis* (S. 113–126). Münster: Waxmann Verlag.

Tutt, L. (2009). Public Relations als Element der Hochschulmarketing-Kommunikation. In R. Voss (Hrsg.), *Hochschulmarketing* (2. Auflage). (S. 163–179). Lohmar: Eul-Verlag.

Voss, R. (Hrsg.). (2009). *Hochschulmarketing* (2. Auflage). Lohmar: Eul-Verlag.

Wefers, U. (2007). *Hochschulmarketing in Deutschland. Chancen und Herausforderungen*. Saarbrücken: VDM.

Wilkesmann, U. (2007): *Die Organisation der Weiterbildung*. Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung Universität Dortmund. Abgerufen am 25.03.2019 von http://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/Wil/Medienpool/Downloads/DP_2007_1_Organisation_weiterbildung.PDF.

Wolter, A. (2005). Profilbildung und universitäre Weiterbildung. In W. Jütte & K. Weber (Hrsg.), *Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum* (S. 93–111). Münster: Waxmann Verlag.

Zech, R. (2018). Systemtheoretische Grundlagen der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 175–186). Wiesbaden: Springer VS.

Manuskript eingereicht: 05.11.2018
Manuskript angenommen: 08.05.2019

Angaben zur Autorin:

Simone Krähling M.A.
Philipps-Universität Marburg
Institut für Erziehungswissenschaft
Wilhelm-Röpke-Straße 6A
35039 Marburg
E-Mail: simone.kraehling@uni-marburg.de

Simone Krähling ist seit 2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe Erwachsenenbildung/Weiterbildung am Institut für Erziehungswissenschaft der Philipps-Universität Marburg. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen auf den Themen „Marketing“ sowie „Kooperationen und Netzwerke“ vor allem im Kontext von wissenschaftlicher Weiterbildung.