

Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung zwischen digitalen Infrastrukturen und regionalen Vernetzungsstrukturen

Befunde aus der wissenschaftlichen Begleitforschung von Hochschulweiterbildung@BW

MATTHIAS ALKE

NORA LEBEN

SIMON OEHLERS

Abstract

Der Beitrag thematisiert die existenzsichernde Bedeutung von Marketing für Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung im Schnittfeld von digitalen Infra- und regionalen Vernetzungsstrukturen. Der Fokus wird hierbei auf kooperative Ansätze und Strukturen des Weiterbildungsmarketings gelegt, welche gerade im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung stark zu beobachten sind. Ausgehend von empirisch gewonnenen Befunden aus leitfadengestützten Interviews, einer standardisierten Befragung sowie Dokumentenanalysen der wissenschaftlichen Begleitforschung des Baden-Württembergischen Projektverbundes *Hochschulweiterbildung@BW* werden Marketingansätze analysiert, die von den Beteiligten innerhalb der Projektstrukturen (kooperativ) umgesetzt werden. Untersucht wird im Einzelnen, welche Zielsetzungen durch das gemeinsame Marketing verfolgt, welche Zielgruppen adressiert und welche Marketingformate entwickelt und umgesetzt werden. Untersuchungsgegenstand sind die Marketingplattform *südwissen*, die sowohl als Vertriebsweg als auch als Kommunikationsinstrument konzipiert ist und die Regional- und Fachvernetzung, über die vor allem kommunikationspolitisches Marketing umgesetzt wird. Durch beide Ansätze wird die Erhöhung der Sichtbarkeit und Akzeptanzsteigerung wissenschaftlicher Weiterbildung angestrebt, in Teilen aber auch auf Absatzsteigerung abgezielt. Die vorzufindende vorrangige Adressierung hochschulexterner Zielgruppen, wird unter Bezugnahme auf den notwendigen mehrfachen Zielgruppenbezug für ein erfolgreiches Matching in der wissenschaftlichen Weiterbildung kritisch diskutiert. Abschließend werden

Fragen der zukünftigen Entwicklung der entstandenen Kooperationsstrukturen für das Marketing und die organisationsstrukturelle Verstärkung der Regional- und Fachvernetzungsstellen beleuchtet.

Schlagworte: Wissenschaftliche Weiterbildung, Marketing, Matching, Kooperation, Plattform

1 Einleitung

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist durch marktwirtschaftliche Mechanismen wie etwa Nachfrageorientierung, fiskalische Vollkostenrechnung oder kundenorientierten Servicebezug geprägt (Lengler & Seitter, 2023, S. 44), so dass das Marketing für die Existenzsicherung der Anbieter eine entscheidende Rolle spielt, um die Besonderheit und Sichtbarkeit des eigenen Leistungsprofils zu erhöhen und sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu behaupten. Marketing als ein zentrales Tätigkeitsfeld in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist durch die digitale Transformation selbst im Wandel: So rückt digitales Marketing in den Vordergrund, das vonseiten der Adressat:innen und Stakeholder zunehmend erwartet und aktuell durch den Aufbau von digitalen Infra- und Dienstleistungsstrukturen bildungspolitisch gefördert wird, wie etwa das Portal *hoch & weit*. Gleichzeitig sind die Hochschulen für die Vermarktung ihrer Weiterbildungsangebote auf den direkten Kontakt und die Vernetzung mit Unternehmen und anderen Organisationen in ihren Regionen angewiesen, so dass nicht nur digitale Kanäle von Relevanz sind, sondern weiterhin auch andere Instrumente des Marketings.

Um den vielfältigen Anforderungen an das Marketing gerecht zu werden, liegt trotz (potenziell) bestehender Konkurrenzverhältnisse in der wissenschaftlichen Weiterbildung auch in der Kooperation zwischen den Anbietern ein Ansatz, um strategische Marketingziele und Synergieeffekte für alle Beteiligten zu erreichen. Ein solcher Grundgedanke spiegelt sich auch im Projektverbund *Hochschulweiterbildung@BW* wider, der seit 2021 im Rahmen der *Weiterbildungs-offensive* in Baden-Württemberg gefördert wird. Ausgehend von der übergreifenden Zielprogrammatis des Projektverbundes, die Strukturen, Sichtbarkeit und Reichweite der wissenschaftlichen Weiterbildung in Baden-Württemberg zu stärken, wurde eine Kooperationsstruktur bestehend aus 25 neu geschaffenen Stellen der Regional- und Fachvernetzung an insgesamt 48 Hochschulen aufgebaut¹, die über Regional- und Fachcluster vernetzt sind, um über vielfältige Marketingzugänge insbesondere das Matching zwischen Weiterbildungsbedarfen von Unternehmen und den hochschulischen Weiterbildungsanbietern zu verbessern (Müller, 2023, S. 57). Daneben wurde innerhalb der vernetzten Struktur die hochschulübergreifende digitale Marketingplattform *südwissen* mit Angebotsbuchungs- sowie Informationsfunktionen entwickelt.² Begleitet wurde die Plattformentwicklung mit einem Markenbildungsprozess, um eine gemeinsame Dachmarke zu etablieren, die sich an die aktuelle Imagekampagne des Landes Baden-Württemberg anlehnt.³ Mit diesen Schwerpunkten werden im Projektverbund einerseits der Ausbau digitaler Marketingstrukturen und andererseits das Marketing und Matching mit regionalen Unternehmen und Organisationen forciert.

Ausgehend davon, dass das Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung als Tätigkeits- und Forschungsfeld bislang wenig – mit Ausnahme einiger Arbeiten in der jüngsten Vergangenheit (u. a. Postigo Perez, 2023) – systematisch bearbeitet wurde (Krähling, Siegmund & Seitter, 2020, S. 14), werden wir in diesem Beitrag empirisch gewonnene Erkenntnisse aus der von September 2023 bis Dezember 2024 durchgeführten wissenschaftlichen Begleitforschung des Projektverbundes *Hochschulweiterbildung@BW* vorstellen, die sich auf die (kooperativ umgesetzten) Marketingaktivitäten im Schnittfeld von digitaler Infra- und regionaler Vernetzungsstruktur beziehen und die wir unter Gesichtspunkten der gegenwärtigen und zukünftigen Strukturentwicklung der wissenschaftlichen Weiterbildung insgesamt diskutieren.

In Kapitel 2 werden wir zunächst auf unseren theoretisch-konzeptionellen Zugang und vorliegende Befunde zum

Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung eingehen. In Kapitel 3 wird anschließend das methodische Vorgehen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung vorgestellt. Im vierten Kapitel werden Ergebnisse aus der Untersuchung präsentiert, die sich u. a. auf die Zielvorstellungen, Zielgruppen und Marketingpolitiken der beteiligten Akteure im Projektverbund beziehen. Im fünften Kapitel werden wir die Befunde bilanzierend diskutieren und perspektivisch einordnen.

2 Theoretisch-konzeptionelle und empirische Bezüge zum Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Bis in die 1980er Jahre lässt sich ein Diskurs zum Marketing in der Weiterbildung rekonstruieren (vgl. Möller, 2011; Schöll, 2018). Die frühe Rezeption betriebswirtschaftlicher Konzepte im Weiterbildungsbereich ergibt sich aus den historisch gewachsenen Angebotsmärkten und dem damit einhergehenden Konkurrenzdruck, dem sich Weiterbildungsanbieter ausgesetzt sehen (Tippelt, Eckert & Barz, 1996, S. 22). Trotz ihrer zumeist öffentlichen Trägerschaft durch die Hochschulen sind hiervon Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung in besonderem Maße betroffen, da ihre Angebote inklusive aller Overheadkosten allein durch Teilnahmebeiträge oder andere externe Einnahmen zu finanzieren sind (Maschwitz, Schmitt, Heibisch & Bauhofer, 2017, S. 9-10). Aus diesen Rahmenbedingungen ergibt sich die Notwendigkeit eines strategisch ausgerichteten Marketings, dessen Instrumentarien darauf abzielen, die Position der Anbieter auf ihren Märkten zu verbessern. Unterschiede werden im Allgemeinen vier Instrumente, aus denen sich der Marketingmix einer Organisation ergibt (Möller, 2011, S. 101): die Angebots-/Leistungs-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik. Neben den Marketinginstrumenten stellen nachfolgende Bezüge weitere analyseleitende Aspekte der Untersuchung dar.

2.1 Digitales Marketing und Marketingplattformen

Die Expansion digitaler Kommunikationsformate und der damit einhergehende digitale Strukturwandel der Öffentlichkeit wirkt sich vielfältig auf das Weiterbildungsmarketing aus: Nicht zuletzt die Corona-Pandemie und die Etablierung digitaler Lernformate haben das Nachfrageverhalten verändert und neue Erwartungen an ein digitales Marketing seitens

-
- 1 Die sogenannten Regional- und Fachvernetzer:innen betreuen ihre Ersthochschule sowie teilweise eine oder mehrere weitere Hochschulen. Von nun an werden sie aus pragmatischer Sicht als Vernetzer:innen bezeichnet.
 - 2 Ein dritter Projektschwerpunkt liegt in der Entwicklung und Etablierung eines Qualitätssiegels für die wissenschaftliche Weiterbildung in Baden-Württemberg, das durch die Evaluationsagentur evalag umgesetzt wird.
 - 3 Die im Oktober 2021 vorgestellte Imagekampagne *The Länd* hat mittlerweile einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht. Zentrale Zielgruppe der Kampagne sind (künftige) Fachkräfte (vgl. Eith und Kech, 2022). Seit 2023 existiert die auf der Landeskampagne aufbauende Imagekampagne für Weiterbildung unter dem Slogan *The Chänce* (siehe auch <https://www.thelaend.de/> und <https://www.thechaence.com/>).

(potenzieller) Teilnehmender und Stakeholder hervorgebracht (Poopalapillai & Buchs, 2023, S. 21). Zugleich erzeugen neue Geschäftsmodelle aus der Digitalwirtschaft eine Wettbewerbsdynamik, durch die etablierte Weiterbildungsanbieter unter Veränderungsdruck geraten (vgl. Alke, 2023b). Digitales Marketing vollzieht sich vor allem über Suchmaschinen, Soziale Medien und digitale Plattformen, die eine neue digitale Öffentlichkeit erzeugen. Unter Plattformen werden digitale Infrastrukturen verstanden, die intermediäre Funktionen auf Märkten und innerhalb gesellschaftlicher Teilsysteme erfüllen und dadurch neue Regulierungs- und Koordinationsformen von digitaler Organisation, Arbeit und Dienstleitungen hervorbringen (vgl. Pongratz, 2022). Die Besonderheit der spezifischen Vermittlungsleistungen dieser Plattformen liegt darin, dass sie die ‚Verhaltensspuren‘ ihrer Nutzenden algorithmisch für bestimmte (Dienst-) Leistungen oder Produktempfehlungen im Sinne eines Matchings verwerten sowie Vernetzungsoptionen zwischen den Nutzenden potenzieren. Somit können Plattformen Netzwerkeffekte ermöglichen, die zur Sichtbarkeit einer Marke, Dienstleitung oder eines ganzen Unternehmens beitragen und dadurch die Strahlkraft gegenüber potenziellen Nutzenden erhöhen (vgl. Dolata & Schrape, 2022). Hier liegt der zentrale Ansatzpunkt für das digitale Marketing und Studien deuten darauf hin, dass Weiterbildungsanbieter sich einen positiven Effekt davon erhoffen, digitale Plattformen für ihr Marketing zu nutzen (Poopalapillai & Buchs, 2023, S. 18–19). Gerade Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung messen oftmals digitalen Marketing- und Angebotsformaten eine sehr hohe Bedeutung zu und nutzen diese stärker als andere Anbieter (Echarti, Koschek, Martin & Ohly, 2023, S. 47). Hier etablieren sich Plattformen als digitale Infrastrukturen und sie erfüllen vielfältige Funktionen, etwa als Buchungssystem, für die Beratung und Information von Adressat:innen, als Kollaborationsstruktur sowie insbesondere auch als Lern- und Weiterbildungsplattform. Somit formieren sich Plattformen als Querschnittsstruktur zu den benannten Instrumenten des Marketings im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung.

2.2 Zielgruppenbezüge und Matching

Durch die spezifische Schnittstellenposition der wissenschaftlichen Weiterbildung zwischen Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft rücken im Kontext ihres Marketings vielfältige Zielgruppen in den Mittelpunkt. Seitter, Schemmann und Vossebein (2015) identifizieren vier relevante Zielgruppen, die durch unterschiedliche Marketingpolitiken adressiert werden: Einerseits die beiden hochschulinternen Zielgruppen (1.) Hochschulleitung bzw. -verwaltung (als Repräsentanz der Organisation Hochschule) und (2.) wissenschaftliches Personal (als potenzielle Lehrende) und andererseits die beiden externen

Zielgruppen (3.) Unternehmen/Einrichtungen und (4.) Individuen (als potenzielle Teilnehmende) (ebd., S. 26). Eine Besonderheit dieser Systematisierung – auch gegenüber anderen Weiterbildungskontexten – liegt in der gleichwertigen Betonung von internen und externen Zielgruppen: Da die wissenschaftliche Weiterbildung als „Grenzstelle“ (Lengler & Seitter, 2023, S. 42) zwischen unterschiedlichen Funktions- und Systembezügen und häufig auch in einer Außenseiterrolle im Hochschulsystem agiert (Kondratjuk, 2017, S. 103), verlangt dies von den Akteuren neben dem nach außen gerichteten Marketing ein stetiges Bemühen um Akzeptanzgewinnung innerhalb der Hochschule. Lengler und Seitter (2023) bezeichnen diese Bestrebungen als *universitätsinternes Marketing*⁴. Das hochschulinterne Marketing kann sich dabei keineswegs nur auf das Instrument der Kommunikationspolitik beschränken: Neben der allgemeinen Akzeptanzsteigerung ist es ein zentrales Anliegen, Hochschullehrende zu gewinnen, um neue Angebote zu entwickeln und umzusetzen.

Vor dem Hintergrund des skizzierten vierfachen Zielgruppenbezugs ordnen Seitter und Kahl (2018) die wissenschaftliche Weiterbildung als Resultat eines gelungenen Matchings der Zielgruppen und ihrer jeweiligen Bedarfe ein, das sich von einer einseitigen Nachfrageorientierung abgrenzt: „Es ist gerade nicht der (alleinige) Fokus auf externe Zielgruppen, der den Erfolg wissenschaftlicher Weiterbildung ausmacht, sondern das kluge Matching und Relationieren der externen Bedarfe mit den Möglichkeiten und Bedarfen der internen Zielgruppen“ (ebd., S. 37–38). Matching wird hier als notwendiger Ansatz des ‚In-Übereinstimmung-bringens‘ unterschiedlicher Zielgruppen verstanden, der aus der geringen Sichtbarkeit wissenschaftlicher Weiterbildung und dem Umstand resultiert, dass sich Hochschulen nicht als marktorientiert verstehen. In dieser Hinsicht grenzt sich dieses Verständnis von Matching nicht nur vom Matching im Kontext von Plattform ab, das sich auf die algorithmische Verknüpfung bezieht, sondern es meint hier gleichermaßen die Vernetzung der unterschiedlichen Zielgruppen durch die Akteure, was auf die existenzielle Bedeutung von Vernetzung und Kooperation für die Strukturentwicklung der wissenschaftlichen Weiterbildung im Gesamten hinweist (vgl. Jütte & Lobe, 2021; Sweers, 2020).

2.3 Vernetzung und Kooperation im Kontext von Marketing

Vernetzung wird hier als eine Praktik verstanden, um (Beziehungs-) Ressourcen als soziales Kapital aufzubauen, wie es in dem skizzierten Matching-Ansatz mit vierfachem Zielgruppenbezug zum Ausdruck kommt. Aus Vernetzungen können Kooperationen hervorgehen, die sich auf das konkrete

⁴ Die vorliegende Untersuchung thematisiert neben Universitäten auch andere Hochschulformen, es wird daher im Folgenden von *hochschulinternem Marketing* gesprochen.

Zusammenwirken von Akteuren beziehen, die jeweils spezifische Ressourcen und Kompetenzen einbringen, unter der Voraussetzung, dass alle Beteiligten Synergien und einen Mehrwert haben (vgl. Alke, 2023a). Während der Kooperationsbegriff im Weiterbildungsdiskurs überwiegend institutionell ausgelegt wurde – im Sinne interorganisationaler Kooperation – wird in der jüngsten Vergangenheit auch die interne Organisationszusammenarbeit darunter gefasst, beispielsweise zwischen Fachbereichen, Abteilungen oder einzelnen Akteuren (vgl. Jütte, 2024).

Ausgehend vom Marketingmix finden Kooperationen in mehrfachen Bezügen zu Angebots-, Distributions- und Kommunikationspolitiken statt, etwa als gemeinsame Entwicklung von Weiterbildungsangeboten innerhalb der Hochschule oder mit anderen Anbietern, in der Umsetzung von gemeinsamen Imagekampagnen und Marketingveranstaltungen, als Raumkooperation oder durch den Austausch von Dozierenden. Die Studie von Denninger, Siegmund und Bopf (2018) hebt die Notwendigkeit der Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen für die erfolgreiche Umsetzung wissenschaftlicher Weiterbildung hervor, denn „eine einfache Bewerbung der Angebote auf dem Weiterbildungsmarkt (alleine) reicht hierzu in der Regel nicht aus, sondern kann in gezielter Weise vor allem durch ein entsprechend angelegtes Kooperationsmanagement erreicht werden“ (ebd., S. 13): Indem etwa über Projektkooperationen in Forschung und Entwicklung Vertrauen aufgebaut wird, können Hochschulen als Weiterbildungsanbieter wahrgenommen und in den Prozess der Bedarfsartikulation von Unternehmen einbezogen werden (ebd.).

Auch die Entwicklung gemeinsamer digitaler Infrastrukturen wie Marketing- oder Kollaborationsplattformen bildet gegenwärtig einen gewichtigen Vernetzungs- und Kooperationskontext zwischen Anbietern der wissenschaftlichen Weiterbildung. Dies zeigt nicht nur der Projektverbund *Hochschulweiterbildung@BW*, sondern auch ähnliche Initiativen und Projektverbünde in anderen Bundesländern wie z. B. *WissWeit* in Hessen, der Wissenschaftliche Bildungskonfigurator (*WIBKO*) in Sachsen-Anhalt oder *bayern-weit* in Bayern (vgl. Kaftan, Kaftan & Gröbel, 2022).

3 Zur wissenschaftlichen Begleitforschung von *Hochschulweiterbildung@BW*

Seit September 2023 wird die wissenschaftliche Begleitforschung durch das *Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK BW)* gefördert, um empirisch fundierte Erkenntnisse über die gegenwärtige

Strukturentwicklung und den Wandel von Governance-, Organisations-, Angebots- und Marketingformen in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu gewinnen.⁵ Dazu wurden zwischen Dezember 2023 und Mai 2024 leitfadengestützte, offene Interviews (vgl. Helfferich, 2019) mit den Projektbeteiligten, eine Online-Befragung aller Vernetzer:innen und eine Dokumentenanalyse umgesetzt, die für diesen Beitrag in Bezug auf die Zielsetzungen, Zielgruppen und Aktivitäten des Marketings im Projektverbund unter Berücksichtigung der etablierten Kooperationsstrukturen und der entwickelten Marketingplattform *südwissen* ausgewertet wurden.

Die Auswahl der Interviewpartner:innen orientierte sich an der Kontrastierung der Fälle hinsichtlich regionaler Verortung, Hochschultyp und Organisationsform der Weiterbildungseinrichtung (vgl. Dollhausen & Lattke, 2020). Insgesamt wurden acht Vernetzer:innen, vier Einrichtungsleitungen und drei Verantwortliche auf Ebene der Projektsteuerung interviewt. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse; zur Anwendung kam ein deduktiv-induktives Verfahren der Kategorienbildung (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022).

Die Online-Befragung erfasste die Einschätzungen der Vernetzer:innen u. a. zu ihren Tätigkeitsprofilen, den Angebots- und Marketingformaten, zur Plattform und den etablierten Kooperationsstrukturen. Die Rücklaufquote betrug 85 %. Jeder Fragebogen beinhaltete bis zu 140 überwiegend geschlossene und einige offene Fragen. Die Auswertung erfolgte deskriptiv-statistisch.

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden mehr als 1.500 Dokumente (Planungsdokumente, Protokolle von Vernetzungstreffen, Projektsitzungen, etc.) zunächst gesichtet und in 48 Dokumententypen kategorisiert. Mithilfe einer reduzierten Form des deduktiv entwickelten Kategoriensystems wurden anschließend insgesamt 272 Protokolle zu Sitzungen unterschiedlicher Arbeitsgruppen der Vernetzer:innen inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022).

4 Empirische Ergebnisse

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung von *Hochschulweiterbildung@BW* konnte eine Vielfalt von Marketingaktivitäten erfasst werden, die sowohl innerhalb der etablierten Kooperationsstrukturen stattfinden als auch außerhalb der Projektstruktur gemeinsam oder solitär umgesetzt werden, jedoch mit Bezug zum geförderten Projektverbund und aus den dazugehörigen Ressourcen. Anknüpfend an die theoretisch-konzeptionelle Rahmung werden im Folgenden zentrale Befunde

5 Weitere Informationen: <https://uni-tuebingen.de/de/255248>

vertieft: (4.1) die kommunikationspolitische Schwerpunktsetzung der vielfältigen Marketingaktivitäten, (4.2) die diversen Marketingziele, (4.3) die Zielgruppenansprache im Kontext des Matchings, (4.4) die Bedeutung der Kooperationsstrukturen im Projektverbund sowie (4.5) die Entwicklung von Plattform und Dachmarke.

4.1 Marketingaktivitäten mit kommunikationspolitischem Schwerpunkt

Anknüpfend an die im zweiten Kapitel vorgestellten Marketinginstrumente sind die programmatischen Ziele des Projektverbunds sowohl in der Kommunikations-, Angebots- und Distributionspolitik verortet, indem neben dem Aufbau der digitalen Plattform etwa das Matching zwischen Bedarfen aus der Wirtschaft und die „Entwicklung maßgeschneiderter Weiterbildungsangebote“ (MWK BW, 2021, S. 7) benannt werden. Jedoch zeichnet sich in der empirischen Rekonstruktion der Marketingaktivitäten ein deutlicher Schwerpunkt auf der Kommunikationspolitik ab, die sich allgemein auf die Kommunikation von Angeboten und (Dienst-) Leistungen sowie sämtliche Kommunikationsprozesse bezieht, die auf die Beeinflussung von Zielgruppen sowie die Bindung und Festigung des Kund:innenkontakts abzielen (Möller, 2011, S. 85–97). Bernecker (2023) unterscheidet vier Kommunikationsarten (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, persönliche Kommunikation und Online-Marketing), die auch im Kontext von *Hochschulweiterbildung@BW* vielfältig angewendet werden, z. B.

- ▶ Auftritte auf Bildungs-, Personal-, Unternehmens- und Hochschulmessen (Messestände für den Projektverbund, auch im Kontext der Landeskampagne BW),
- ▶ Erstellung von Printwerbematerialien und Flyern (auf der Ebene des Projektverbunds und als Einzelanbieter wissenschaftlicher Weiterbildung durch Projektressourcen),
- ▶ analoge und digitale Events für bestimmte Zielgruppen (z. B. After-Work-Empfänge),
- ▶ direkte Ansprache und Bedarfsabfragen von Unternehmen und Multiplikator:innen,
- ▶ Social-Media-Marketing (z. B. auf LinkedIn),
- ▶ Suchmaschinenoptimierung,
- ▶ Erstellung von Content für die Plattform sowie das Einpflegen von Angeboten.

Das Kernelement der Kommunikationspolitik im Projektverbund bildet die Marketingplattform *südwissen*, die als „digitales Schaufenster“ (MWK BW, 2021, S. 7) auf eine zentral angelegte Angebotsvermarktung aller Hochschulen in Baden-Württemberg abzielt. Zugleich wird mit der Plattform eine distributionspolitische Absicht verfolgt, indem sie eine „möglichst einfache Buchung und Reservierung direkt von der Plattform“ (ebd., S. 6) einlösen soll. Distributionspolitiken des Marketings beziehen sich zunächst auf die Absatz- und Vertriebswege von

Leistungen und Produkten (Schöll, 2018, S. 1482). Auch in der programmatischen Ausrichtung der geförderten Vernetzungen spiegeln sich distributionspolitische Elemente wider, die „in ihrer jeweiligen Region Beratungs- und Vertriebsaufgaben übernehmen“ (MWK BW, 2021, S. 7) sollen.

Ein kommunikationspolitischer Ansatz steht ebenfalls bei den hochschulinternen Aktivitäten im Vordergrund: Durch direkte Gespräche mit Hochschulmitgliedern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen oder die Teilnahme an Gremiensitzungen soll die interne Akzeptanz und Sichtbarkeit wissenschaftlicher Weiterbildung gesteigert werden. Den Effekt dieser Bemühungen schätzen die befragten Vernetzer:innen unterschiedlich ein: Im Fall der Ersthochschule, in der sie formal-rechtlich und räumlich verortet sind, gelingt dies ihrer Einschätzung nach gut bis sehr gut und deutlich besser als in den Hochschulen, die sie zusätzlich betreuen. Hier zeigt sich, dass sich die lokal-räumliche und die formal-rechtliche Einbindung der neu geschaffenen Stellen unmittelbar auf das hochschulinterne Marketing positiv auswirkt. Gegenstand des hochschulinternen Marketings ist in Teilen auch die Plattform selbst, für deren Bekanntheit und Akzeptanz von Vernetzer:innen auf unterschiedlichen Ebenen geworben wird.

Neben kommunikationspolitischen Marketingaufgaben sind einige der befragten Vernetzer:innen durchaus in Aufgabenbereiche involviert, die anderen Marketingpolitiken zuzuordnen sind, die sich vor allem auf die Entwicklung und Organisation von Bildungsangeboten beziehen. In der Gesamtschau der Befunde bilden diese angebots- und distributionspolitischen Aufgabenbereiche jedoch eher Ausnahmen.

4.2 Diverse Marketingziele

Es zeigt sich, dass die vielfältigen Marketingaktivitäten im Projektverbund sowohl mit marktpsychologischen, marktökonomischen als auch bildungs- und einrichtungspolitischen Zielsetzungen verbunden sind: Der Großteil der Marketingaktivitäten der Vernetzer:innen und auch die Plattform verfolgen *marktpsychologische Ziele*, die im Allgemeinen der Steigerung der Bekanntheit oder der Imageverbesserung dienen (Schöll, 2018, S. 1474). Bereits in den Projektzielen wird die Erhöhung der Sichtbarkeit wissenschaftlicher Weiterbildung (MWK BW, 2021, S. 8) explizit benannt, die Zielerreichung jedoch nicht weiter spezifiziert. Auch die Vernetzer:innen benennen, dass ihre Marketingaktivitäten (v. a. Messebesuche) vorrangig auf die Bekanntmachung des Projektverbundes und der Plattform *südwissen* abzielen.

Ebenso werden *marktökonomische Ziele* im Projektverbund sichtbar, die der Erhöhung des Umsatzes oder Marktanteils dienen (Schöll, 2018, S. 1474). Jedoch verweisen die Befragten auf fehlende verbindliche Indikatoren, an denen das Erreichen der marktökonomischen Ziele festgemacht wird. Im Gegensatz zu

marktpsychologischen Zielen sind vor allem messbare Aspekte leitend, wie die Anzahl der Buchungen über die Plattform. Eine befragte Einrichtungsleitung benennt beispielsweise explizit marktökonomische Ziele für die Plattform: „Ich meine, wenn wir jetzt da mitmachen und wir verkaufen auf einmal 30 Prozent mehr Plätze in Angeboten, wo die Plätze noch vorhanden wären, dann werden die Karten neu gemischt“ (L8, Pos. 52)⁶.

Insgesamt wird durch die Interviews deutlich, dass im Projektverbund unterschiedliche, teils divergierende Zielvorstellungen zu den Marketingaktivitäten kursieren. Über die ausgewerteten Protokolle lässt sich rekonstruieren, dass insbesondere in der Anfangsphase Zielvorstellungen diskutiert und ausgehandelt wurden. Aus den Dokumentenanalysen und Interviews lässt sich nachzeichnen, dass mit fortschreitender Projektlaufzeit marktökonomische Ziele priorisiert werden. Infolgedessen wird an die Vernetzer:innen als Erwartung seitens der Projektsteuerung herangetragen, anstelle von kommunikationspolitischen stärker in distributionspolitische Marketingaktivitäten zu investieren, da diesen eine direktere Auswirkung auf ökonomisch ausgerichtete und zählbare Indikatoren – insbesondere zusätzliche Buchungen von Weiterbildungsangeboten – zugeschrieben wird. Der Erfolg des Projektes und der Plattform wird in zunehmendem Maße an diesem Indikator gemessen.

Auf der Ebene *bildungs- und einrichtungspolitischer Ziele* lassen sich Absichten und Strategien zur Akzeptanzsteigerung und Sichtbarkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung an der eigenen Hochschule, in der Region und im Bundesland subsumieren. Beispielsweise wird in den Interviews die Notwendigkeit einer höheren staatlichen Grundfinanzierung der wissenschaftlichen Weiterbildung angeführt, auf die durch das Projekt aufmerksam gemacht werden soll. Auch wird von einigen Befragten die Aufgabe der Vernetzer:innen darin gesehen, grundsätzliche Aufklärungsarbeit über wissenschaftliche Weiterbildung zu leisten.

4.3 Zielgruppenansprache und Matchingverständnisse

Die im Projekt entwickelten Marketingaktivitäten und -formate adressieren Zielgruppen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschulen. Darin verdeutlicht sich der skizzierte vierfache Zielgruppenbezug (vgl. Seitter, Schemmann & Vossebein, 2015), der jedoch mit unterschiedlichen Auslegungen des Matchingbegriffs verknüpft ist. In der Gesamtschau der Befunde wird deutlich, dass ein Großteil der umgesetzten Marketingaktivitäten hochschulextern angelegt ist.

Als *hochschulexterne Zielgruppe* werden von den Vernetzer:innen vorrangig Unternehmen angesprochen, der Bezug zur Ziel-

gruppe erfolgt größtenteils in marktpsychologisch orientierter Absicht (Herstellungen von Kontakten, Bekanntheitssteigerung), teilweise wird aber auch die Generierung von Buchungen als mittelfristiges marktökonomisches Ziel benannt. Wie in Konzeptpapieren des Projektverbunds sichtbar wird, nimmt das Matching – im Sinne eines Prozesses, der vorrangig zwischen Angebots- und Nachfrageseite stattfindet – eine zentrale Stellung ein. Auch von den Interviewpartner:innen wird das Matching – ebenso wie Vertrieb – häufig in Verbindung mit der direkten Ansprache von Unternehmen genannt. Innerhalb des Verbundes erstellte Handreichungen und Veranstaltungen zum Thema Vertrieb fokussieren den Direktvertrieb. Matching und (Direkt-)Vertrieb stehen in diesem Verständnis in engem Zusammenhang – teilweise werden die Begriffe synonym verwendet – und so ist der starke Fokus auf Unternehmen als hochschulexterne Zielgruppe wenig überraschend. Einzelpersonen als potenzielle Teilnehmende werden ebenfalls durch Plattform und Projektaktivitäten adressiert, jedoch nicht unter dem Begriff des Matchings. Die Plattform mit einer digitalen „Matching- und Buchungsfunktion“ (StM BW, 2020, S. 33) adressiert gleichzeitig Unternehmen und Einzelpersonen. Es existieren im Projektverbund jedoch unterschiedliche – teils konträre – Auffassungen darüber, inwiefern die unterschiedlichen externen Zielgruppen zu priorisieren sind.

Hochschulinterne Zielgruppen werden durch die direkte Ansprache von wissenschaftlichem Personal und Professor:innen als Multiplikator:innen oder potenzielle Lehrende erreicht. Stärker marktpsychologisch ausgerichtet dient diese Adressierung der Akzeptanzsteigerung und Sichtbarkeit wissenschaftlicher Weiterbildung in der Hochschule. Der Matchingbegriff wird nur vereinzelt verwendet: So beschreibt ein:e Interviewpartner:in, dass das Matching zuvorderst auf die Findung passender Dozierender für die wissenschaftliche Weiterbildung abzielt. Zum Teil zeigen sich auch Mischformen, in denen sowohl hochschulinterne als auch hochschulexterne Zielgruppen adressiert werden. Einzelne Interviewpartner:innen erwähnen beispielsweise die Organisation von Netzwerkveranstaltungen, die Unternehmen und Professor:innen zusammenbringen.

4.4 Kooperationsstrukturen für das Marketing

Die im Projektverbund etablierten Strukturen sind auf eine fortwährende Kooperation der beteiligten Hochschulen ausgelegt: Über sogenannte Regional- und Fachcluster sind die Vernetzer:innen verbunden, um den „fachlichen Austausch zwischen den Bedarfen der Wirtschaft und den Möglichkeiten der Wissenschaft zur Entwicklung maßgeschneiderter Weiterbildungsangebote“ zu fördern (Müller, 2023, 56; MWK BW, 2021, S. 6). Während die vier an die Regierungsbezirke Baden-Württembergs angelehnten Regionalcluster auf die

⁶ Die Befunde werden mit Verweisen auf die erhobenen Daten illustriert. Neben dem Kürzel für die interviewte Akteursgruppe (P=Projektleitung und -steuerung, L=Einrichtungsleitung, V=Regional- und Fachvernetzung) wird die Absatznummer im jeweiligen Interview angeführt.

Bedarfsermittlung aus der Wirtschaft und die Vernetzung mit regionalen Unternehmen abzielen, soll durch die Fachcluster die fachliche Zusammenarbeit der Vernetzter:innen und dadurch die (kooperative) Angebotsentwicklung in den Hochschulen forciert werden. In dieser Struktur spiegelt sich somit der skizzierte vierfache Zielgruppenbezug ansatzweise wider, wengleich dies projektprogrammatisch nicht expliziert benannt wird.

Auffallend ist, dass sich die Cluster in ihren Aktivitäten nicht stark unterscheiden, denn der Schwerpunkt liegt zumeist auf der Umsetzung kommunikationspolitischer Marketingformate (z. B. Messeauftritte, Veranstaltungen mit Unternehmen). Die Angebotsentwicklung aus den Kooperations- und Clusterstrukturen heraus bildet im Projektverbund eine Ausnahme. Vor allem informeller Austausch, Informationsweitergabe und die Gestaltung eines gemeinsamen Außenauftritts werden von Vernetzter:innen als Mehrwert hoch eingeschätzt, unabhängig davon, ob es sich um Regional- oder Fachcluster handelt. Jedoch lassen sich graduelle Unterschiede in der Aktionshäufigkeit nachzeichnen und es kristallisieren sich einzelne Cluster heraus, die in Bezug auf die Innovativität ihrer Marketingaktivitäten von den befragten Projektbeteiligten als erfolgreich und/oder beispielgebend ausgewiesen werden. Gerade hier zeigen sich bereits stark ausgeprägte informelle Beziehungs- und Kooperationsstrukturen zwischen einzelnen (Gruppen von) Vernetzter:innen, die durch das Projekt entstanden sind und die für vielfältige Anliegen und Allianzen genutzt werden. Auf dieser Basis hat sich jenseits der vorab etablierten Clusterstruktur auch eine selbstorganisierte Arbeitsgemeinschaft (AG) zum Marketing gebildet, in der u. a. das Corporate Design gemeinsamer Werbematerialien und Konzepte für Außenauftritte und Veranstaltungsformate entwickelt wurden. Indem in dieser AG an einer Corporate Identity für den gesamten Projektverbund gearbeitet wurde, entstanden auch Abstimmungsfragen und Reibungspunkte mit der Markenbildung der Plattform *südwissen*, auf die im nächsten Teil näher eingegangen wird.

4.5 Plattform und Markenbildung

Die Plattform *südwissen* stellt eine hochschulübergreifende Marketingplattform mit Buchungs-, Informations- und Suchfunktion dar, die als „Marktplatz für die Weiterbildungsangebote der Hochschulen in Baden-Württemberg“ (P11, Pos. 18) bezeichnet wird. Die vergleichende Bezugnahme auf einen bekannten, global agierenden Onlineversandhandel – „südwissen, das Amazon der Weiterbildung“ (V9, Pos. 63) – unterstreicht das Verständnis der Plattform in intermediärer Funktion zwischen Anbietern und Kund:innen im Sinne eines mehrseitigen Marktes: Über die Plattform werden Weiterbildungseinrich-

tungen und potenzielle Teilnehmende miteinander verbunden. Ein wesentliches Ziel der Plattform liegt in der Erzeugung von Netzwerkeffekten, konkret in der Erhöhung ihrer Attraktivität durch die Steigerung der Anzahl der Nutzer:innen⁷.

Da wissenschaftliche Weiterbildungsangebote zumeist sehr spezifisch und im Gegensatz zu anderen Weiterbildungsangeboten (bspw. zu Sprach- oder Sportkursen) nicht beliebig skalierbar sind, gehen der Belegung eines Angebotes oftmals lange Entscheidungswege voraus:

„Und weil wir auch wissen, dass Entscheidungsprozesse im Bereich Weiterbildung oft über viele Monate gehen – also wenn man jetzt einen Master für 10.000 €, 12.000 € kauft, dann entscheidet man sich da nicht über Nacht und bucht es nicht am Sonntagmittag auf dem Sofa, sondern da gibt es viele Telefonate und Abstimmungen dann ruft man noch mal an, dann recherchiert man hier und dort“ (P11, Pos. 34).

Hier deutet sich der Anspruch an, dass die Plattform neben ihrer Bündelungs- und Buchungsfunktion auch die kleinschrittigen Elemente dieser Entscheidungsprozesse abbildet.

Die verschiedenen Funktionsbezüge der Plattform werden im Projekt hinsichtlich ihrer Zielausrichtung durchaus kontrovers diskutiert. In der Online-Befragung schätzen die Vernetzter:innen die Informations- und Suchfunktionen (Informationen über Formate, Abschlüsse und den Kooperationsverbund, Suche nach Weiterbildungen) der Plattform als sinnvoller als ihre Buchungsfunktion ein. Hier werden Differenzen zwischen marktökonomischer Zielerwartung seitens des Projektverbundes (Schwerpunkt: Buchungsfunktion) und wahrgenommener marktpsychologisch ausgerichteter Anwendungspraxis durch die Vernetzter:innen (Schwerpunkt: Informations- und Suchfunktion) deutlich. Zudem stellt *südwissen* aktuell für fast alle beteiligten Hochschulen einen alternativen Buchungsweg neben der eigenen Webseite und anderen Plattform dar, was die Nutzungsbereitschaft der involvierten Akteure in Teilen mindert.

Über ihre Funktionen hinaus bildet die Plattform ein zentrales Element in der Entwicklung und Umsetzung der hochschulübergreifenden Dachmarke *südwissen*, die sich in den Kanon der baden-württembergischen Imagekampagne (siehe Fußnote 3) einreicht. Der Markenbildungsprozess gestaltet sich insofern herausfordernd, als das ein Verständnis von wissenschaftlicher Weiterbildung an sich, bedingt durch ihre verschiedenen Funktions- und Systembezüge, bereits Vorkenntnisse über die Besonderheit, Adressat:innen und Angebote voraussetzen. Exemplarisch wird dies an Reibungspunkten zwischen internen

7 Im Fall von *südwissen* sind Nutzer:innen im doppelten Sinne zu verstehen: zum einen als Endkund:innen (Adressat:innen der Weiterbildungsangebote, Personalverantwortliche), zum anderen als Anbieter von wissenschaftlicher Weiterbildung (Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen).

Projektbeteiligten (v. a. Vernetzungsstellen) und externer Marketingagentur deutlich, die in Aushandlungsprozessen zur Gestaltung von Werbematerial für die hochschulübergreifende Dachmarke zum Ausdruck kommen. Auch die in Kapitel 4.4 skizzierte Formierung einer Arbeitsgruppe zu Marketinganliegen verdeutlicht das Bestreben der Vernetzer:innen, projektintern (Marketing-) Expertise zu bündeln und am Markenbildungsprozess mitzuwirken.

5 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Es wurde untersucht, welche Zielsetzungen durch das gemeinsame Marketing verfolgt, welche Zielgruppen adressiert und welche Marketingformate entwickelt und umgesetzt werden. Die Befunde verdeutlichen, dass im Projektverbund bisher kommunikationspolitische Marketingaktivitäten im Mittelpunkt stehen, die einer gemeinsamen marktpsychologisch ausgelegten Zielsetzung folgen, die Sichtbarkeit und Reichweite wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote zu verbessern. Neben Formaten, die der Kontaktaufnahme und Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft dienen, liegt ein Schwerpunkt auf der Plattform *südwissen*, die durch verschiedene analoge und digitale Formate flankiert wird. Durch die verschiedenen Forschungszugänge konnten vielfältige Kooperationsstrukturen zwischen den Vernetzer:innen und weiteren Projektbeteiligten rekonstruiert werden, die sich im Spektrum der Regional- und Fachcluster über selbstinitiierte Arbeitsformate bis hin zu informell-personalen Kooperationsbezügen bewegen. Gleichwohl sind Bestrebungen der Projektsteuerung nach einer stärker marktökonomischen und distributionspolitischen Ausrichtung der Marketingaktivitäten festzustellen, wodurch sich die Plattform *südwissen* von einem ‚digitalen Schaufenster‘ hin zu einem Marktplatz entwickelt und die Aktivitäten der Vernetzer:innen stärker auf die Bedarfsanalyse, das Matching und den Direktvertrieb von Weiterbildungsangeboten im Unternehmenskontext ausgerichtet werden sollen.

In beiden Ansätzen werden vorwiegend hochschulexterne Zielgruppen adressiert, wohingegen hochschulinterne Zielgruppen und dazugehörige Marketingaktivitäten zur internen Akzeptanzsteigerung bislang weniger im Vordergrund stehen, die jedoch für die Angebotsgestaltung existenziell sind. Dieser Umstand korrespondiert mit dem sichtbar werdenden Verständnis von Matching, das sich auf die Direktansprache von Unternehmen und den Direktvertrieb konzentriert. Vor dem Hintergrund des skizzierten vierfachen Zielgruppenbezugs in der wissenschaftlichen Weiterbildung (Seitter & Kahl, 2018, S. 37–38) zeichnet sich hier die Herausforderung ab, hochschulinterne Zielgruppen zukünftig stärker in den Blick zu nehmen und für die Angebotsentwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung zu gewinnen. Das Aufgabenprofil der Vernetzer:innen

liegt gegenwärtig vor allem im kommunikationspolitischen Marketing und die meisten Vernetzer:innen sind nur marginal in die strategische Angebotsentwicklung an ihren Hochschulen involviert. Um eine vermittelnde Funktion zwischen internen und externen Zielgruppen bzw. zwischen Kommunikations- und Angebotspolitik übernehmen zu können, ist jedoch eine stärkere Einbindung in interne Organisations- und Planungsprozesse vonnöten. Angesichts des Befundes, dass die Regional- und Fachcluster in der faktischen Ausgestaltung durch die Fokussierung kommunikationspolitischer Maßnahmen wenig distinktiv erscheinen, ist zu fragen, ob und inwieweit die kooperativen Clusterstrukturen unter fachlich-angebotsstrategischen Gesichtspunkten für das Matching zwischen eruierten Bedarfen externer Zielgruppen und den Möglichkeiten der beteiligten Hochschulen noch stärker genutzt werden können. Aus Sicht des Weiterbildungsmarketings besitzt die beschriebene Vermittlungsfunktion der Vernetzer:innen noch eine weitere Dimension, indem ihr Aufgabenspektrum sowohl die regionale Vernetzung und Kontaktaufnahme sowie die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für die digitale Plattform *südwissen* umfasst. Zwar sind beide Bereiche Bestandteil der gemeinsamen Dachmarke und werden als Gesamtstrategie des Projektverbunds herausgestellt (vgl. Müller, 2023), konkret verbinden sich regionales und digitales Marketing jedoch erst in den neu geschaffenen Vernetzungsstellen an den Hochschulen im Schnittpunkt zur regionalen Kooperationsstruktur. Durch die Integration digitaler Infrastrukturen und regionaler Vernetzungsstrukturen können sie somit einen Beitrag für die Strukturentwicklung der wissenschaftlichen Weiterbildung leisten und die digitale Transformation durch ihre Beteiligung an der Entwicklung der Plattform und weiterer digitaler Marketingformate vorantreiben und gleichzeitig notwendige Vernetzungen zu regionalen Bedarfen von Adressat:innen und Stakeholdern herstellen. Die Vernetzungsstellen übernehmen hier eine zentrale intermediäre Funktion. Jedoch liegt diese Integrationsleistung nicht nur in den Händen der Vernetzer:innen selbst, sondern sie ist stark beeinflusst durch ihre organisationale Einbettung in den Hochschulen. Es deuten sich heterogene organisationale Konstellationen im Projektverbund an, die sich auf die Aufgabenprofile, Verfügungsrechte und Handlungsspielräume der Vernetzer:innen auswirken und die Kooperationsstruktur beeinflussen. Aus Anbieterperspektive ist zu eruieren, welchen Mehrwert die Investition bietet, die Vernetzungsstellen dauerhaft zu verankern und als wie gewinnbringend eine solche organisationsstrukturelle Verstärkung – als Verkopplung regionaler und digitaler Marketingaufgaben – für die eigene Ausrichtung und existenzsichernde Positionierung inner- und außerhalb der Hochschule erachtet wird. Angesichts der Hinweise im empirischen Material, dass die Vernetzer:innen nicht ausschließlich für Marketingaufgaben eingesetzt werden, sondern auch andere Aufgaben in den Hochschulen übernehmen, ist denkbar, dass diese zukünftig spezifische Aufgabenprofilierungen vornehmen, in denen sie einen Mehrwert sehen, etwa im Schnittpunkt von wissenschaftlicher Weiterbildung und Transfer.

Die im Projektverbund etablierten Strukturen eröffnen dabei die Möglichkeit, strategische Marketingziele zu bündeln und Synergieeffekte für alle beteiligten Akteure zu ermöglichen. Es bleibt jedoch zu diskutieren, ob und in welcher Weise die Hochschulen ein Investment in die dauerhafte Verankerung der Vernetzungsstellen leisten und inwieweit eine kontinuierliche öffentliche Förderung der etablierten Kooperationsstruktur und Vernetzungsstellen erforderlich ist, um das Dachmarketing und die flankierenden kommunikationspolitischen Aktivitäten zu erhalten. Hier liegt ein Schwerpunkt weiterer Auswertungen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung, insbesondere unter Berücksichtigung des zukünftigen Kooperations- und Plattformmanagements.

Literatur

- Alke, M. (2023a). Kooperationen in der Weiterbildung: Überblick und aktuelle Herausforderungen. *Education Permanente. Schweizerische Zeitschrift für Weiterbildung*, 57(2), 8–18. Abgerufen am 15. November 2024 von <https://www.ep-web.ch/de/artikel/kooperationen-in-der-weiterbildung-ueberblick-und-aktuelle-herausforderungen>
- Alke, M. (2023b). Strategien und Herausforderungen des digitalen Bildungs- und Personalmarketings in der Erwachsenenbildung. *forum erwachsenenbildung*, 56(2), 27–31.
- Bernecker, M. (2023). Bildungsmarketing. In M. Gessler & A. Sebe-Opfermann (Hrsg.), *Handlungsfelder des Bildungsmanagements: Ein Handbuch* (3., überarbeitete Auflage, S. 489–528). Hamburg: tredition.
- Denninger, A., Siegmund, R. & Bopf, N. (2018). Von der Bedarfsartikulation zur kooperativ nachfrageorientierten Angebotsentwicklung. Gelingensfaktoren wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Seitter (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung* (S. 7–31). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dolata, U. & Schrape, J.-F. (2022). Plattform-Architekturen. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74(S1), 11–34. <https://doi.org/10.1007/s11577-022-00826-7>
- Dollhausen, K. & Lattke, S. (2020). Organisation und Organisationsformen wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung* (S. 99–121). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Echarti, N., Koschek, S., Martin, A. & Ohly, H. (2023). *Weiterbildungsmarkt im Wandel. Ergebnisse der wbmonitor-Umfrage 2022*. Bonn: Verlag Barbara Budrich.
- Eith, U. & Kech, F. (2022). Zwischen Dialektpflege und Denglisch – Imagekampagnen in Baden-Württemberg. *Jahrbuch des Föderalismus*, (23), 182–195. <https://doi.org/10.5771/9783748936732-182>
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Jütte, W. (2024). Kooperationskulturen. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 97, 9–18. <https://doi.org/10.3278/HBV2401W002>
- Jütte, W. & Lobe, C. (2021). Stichwort: Kooperation und Vernetzung in der Hochschulweiterbildung. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)*, (1), 7–10. <https://doi.org/10.11576/ZHWB-4587>
- Kaftan, H.-J., Kaftan, K. & Gröbel, G. (2022). Nutzung digitaler Technologien für Auswahl und Konfiguration wissenschaftlicher Weiterbildung. In M. Bravo Granström, I. Koppel & J. Stratmann (Hrsg.), *Digitale Transformation in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Einblicke in Wissenschaft und Praxis* (S. 131–141). Bielefeld: wbv.
- Kondratjuk, M. (2017). *Soziale Welt Hochschulweiterbildung: Figurationsmerkmale, Arenastruktur, Handlungsmodell*. Reihe Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen. Bielefeld: wbv.
- Krähling, S., Siegmund, R. & Seitter, W. (2020). Professionalisierung der wissenschaftlichen Weiterbildung als hochschulische Mehrebenenherausforderung. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)*, (2), 11–18. <https://doi.org/10.4119/ZHWB-3486>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage). Grundlagentexte Methoden. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lengler, A. & Seitter, W. (2023). Universitätsinternes Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Zielgruppenbezug und Kommunikationspolitik. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 74(2), 41–51. <https://doi.org/10.3278/HBV2302W005>
- Maschwitz, A., Schmitt, M., Hebisch, R. & Bauhofer, C. (2017). *Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung. Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung: Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen*. BMBF

- Bundesministerium für Bildung und Forschung. <https://doi.org/10.25656/01:14891>
- Möller, S. (2011). *Marketing in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: wbv.
- Müller, A. (2023). Regional- und Fachvernetzungsstellen als neues Instrument für die Hochschulweiterbildung. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)*, (1), 55–59. <https://doi.org/10.11576/ZHWB-6559>
- MWK BW – Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (2021). *Öffentlich-rechtliche Kooperationsvereinbarung gemäß §§ 54 ff. LVwVfG i. V. m. § 6 Absatz 1 LHG über die Zusammenarbeit der baden-württembergischen Hochschulen im Bereich der Initiative WEITER.mit.BILDUNG@BW für die Weiterbildung gemäß § 31 LHG (Hochschulweiterbildung@BW)*.
- Pongratz, H. J. (2022). Plattformen auf dem Arbeitsmarkt: Digitalisierung und Diversifizierung in der Beschäftigungsindustrie. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74(S1), 133–157. <https://doi.org/10.1007/s11577-022-00831-w>
- Poopalpillai, S. & Buchs, H. (2023). *SVEB-Branchenmonitor 2023: Optimistische Erwartungen bei verstärktem Wettbewerb*. Abgerufen am 15. November 2024 von <https://alice.ch/de/forschung/forschungsaktivitaeten-des-sveb/sveb-branchenmonitor/>
- Postigo Perez, S. (2023). *Marketing in wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten an Hochschulen: Bedeutung von Kooperation und Vertrieb* [Inaugural-Dissertation]. Marburg: Philipps-Universität Marburg.
- Schöll, I. (2018). Marketing in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 1473–1493). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5_76
- Seitter, W. & Kahl, R. (2018). Bedarfe und Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung als relationale Größen. In W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung* (S. 35–55). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19650-9_3
- Seitter, W., Schemmann, M. & Vossebein, U. (2015). Bedarf – Potential – Akzeptanz. Integrierende Zusammenschau. In W. Seitter, M. Schemmann & U. Vossebein (Hrsg.), *Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung* (S. 23–60). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- StM BW – Staatsministerium Baden-Württemberg (2020). *Sicherheit und Chancen im Wandel: Eine gemeinsame ressortübergreifende Qualifizierungsoffensive für Baden-Württemberg*. Abgerufen am 15. November 2024 von https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/Anlagen_PMs_2021/210209_Weiter-mit-Bildung-BW.pdf
- Sweers, F. (2020). Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung* (S. 537–552). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17643-3_29
- Tippelt, R., Eckert, T. & Barz, H. (1996). *Markt und integrative Weiterbildung: Zur Differenzierung von Weiterbildungsanbietern und Weiterbildungsinteressen. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Autor:innen

Prof. Dr. Matthias Alke
matthias.alke@uni-tuebingen.de

Nora Leben, M.A.
nora.leben@uni-tuebingen.de

Simon Oehlers, M.A.
simon.oehlers@uni-tuebingen.de