

Kommunikationsmanagement in der Weiterbildungsbranche

Inaugural-Dissertation
Zur Erlangung des Doktorgrades
der Philosophischen Fakultät der
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Vorgelegt von
Nadine Hagemus-Becker

Düsseldorf, November 2016

D61

Erstgutachter: Prof. Dr. Heiner Barz

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Christine Schwarzer

Tag der Disputation: 27. Juni 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
1. Einleitung	9
1.1 Forschungsfrage und Zielsetzung	10
1.2 Methode	10
1.3 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit	11
2. Weiterbildung in Deutschland	14
2.1 Organisationen in der Weiterbildung	16
2.1.1 Struktur der Weiterbildungsbranche	16
2.1.2 Adressaten, Zielgruppen und Teilnehmende	20
2.2 Weiterbildungsmanagement	26
2.2.1 Bildung als Dienstleistung	28
2.2.2 Statistische Beschreibungen des gesamten Weiterbildungsmarktes	32
2.2.3 Zwischenfazit Weiterbildungsbranche	37
2.3 Marketing in der Weiterbildungsbranche	38
2.3.1 Entwicklung des Bildungsmarketings	39
2.3.2 Studien zum Bildungsmarketing	41
3. Theoretische und operative Aspekte der Unternehmenskommunikation	47
3.1 Theorie der Unternehmenskommunikation nach Ansgar Zerfaß	52
3.1.1 Wertorientiertes Unternehmensmanagement	52
3.1.2 Stakeholder-Management	53
3.1.3 Geltungsbereiche der Unternehmenskommunikation	55
3.1.4 Funktion des Kommunikationsmanagements in Organisationen	59
3.1.5 Zusammenfassende Betrachtung	61
3.2 Elemente des Kommunikationsmanagements	61
3.2.1 Kommunikationsziele	61
3.2.2 Kommunikationsstrategie	67
3.2.3 Integrierte Kommunikation	70
3.2.4 Evaluation	72
3.2.5 Zusammenfassende Betrachtung	73
3.3 Operative Unternehmenskommunikation	74
3.3.1 Kommunikationsinstrumente	75
3.3.2 Die Relevanz von Empfehlungen	78
3.3.3 Suchmaschinenmarketing	79
3.3.4 Präferenzen bei der Informationsbeschaffung	80
3.3.5 Zusammenfassende Betrachtung	81
3.4 Literaturrezeption des Kommunikationsmanagements	82
3.5 Zwischenfazit Unternehmenskommunikation	86

4. Forschungsdesign der empirischen Erhebung	96
5. Unternehmenskommunikation in der Weiterbildungsbranche – Fallstudien	106
<i>5.1 Bildungsgesellschaft</i>	<i>108</i>
5.1.1 Strategische Kommunikation	110
5.1.2 Operative Kommunikation	112
5.1.3 Evaluation	114
5.1.4 Selbstwahrnehmung	114
5.1.5 Analyse der Bildungsgesellschaft	115
<i>5.2 Volkshochschule einer Großstadt</i>	<i>116</i>
5.2.1 Strategische Kommunikation	117
5.2.2 Operative Kommunikation	118
5.2.3 Evaluation	119
5.2.4 Selbstwahrnehmung	120
5.2.5 Analyse der Volkshochschule einer Großstadt	120
<i>5.3 Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau</i>	<i>121</i>
5.3.1 Strategische Kommunikation	122
5.3.2 Operative Kommunikation	124
5.3.3 Evaluation	125
5.3.4 Selbstwahrnehmung	125
5.3.5 Analyse des Anbieters für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau	126
<i>5.4 Bildungswerk des Dachverbandes</i>	<i>127</i>
5.4.1 Strategische Kommunikation	128
5.4.2 Operative Kommunikation	129
5.4.3 Evaluation	129
5.4.4 Selbstwahrnehmung	130
5.4.5 Analyse des Bildungswerks des Dachverbandes	130
<i>5.5 Bildungsverein</i>	<i>131</i>
5.5.1 Strategische Kommunikation	132
5.5.2 Operative Kommunikation	134
5.5.3 Evaluation	135
5.5.4 Selbstwahrnehmung	136
5.5.5 Analyse des Bildungsvereins	137
<i>5.6 Weiterbildungs-Manufaktur</i>	<i>138</i>
5.6.1 Strategische Kommunikation	139
5.6.2 Operative Kommunikation	140
5.6.3 Evaluation	141
5.6.4 Selbstwahrnehmung	141
5.6.5 Analyse der Weiterbildungs-Manufaktur	141
<i>5.7 Kirchliches Bildungswerk zur Entwicklung Geringqualifizierter</i>	<i>142</i>
5.7.1 Strategische Kommunikation	143
5.7.2 Operative Kommunikation	145
5.7.3 Evaluation	145
5.7.4 Selbstwahrnehmung	146
5.7.5 Analyse des Bildungswerks zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter	146
<i>5.8 Kirchliches Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung</i>	<i>147</i>
5.8.1 Strategische Kommunikation	148

5.8.2 Operative Kommunikation	150
5.8.3 Evaluation	151
5.8.4 Selbstwahrnehmung	152
5.8.5 Analyse des Kirchlichen Bildungswerks zur nichtberufsbezogenen (Familien-)Bildung	152
<i>5.9 Volkshochschule im ländlichen Kreis</i>	<i>153</i>
5.9.1 Strategische Kommunikation	154
5.9.2 Operative Kommunikation	155
5.9.3 Evaluation	156
5.9.4 Selbstwahrnehmung	156
5.9.5 Analyse der Volkshochschule im ländlichen Kreis	157
<i>5.10 Fernanbieter Fachhochschulniveau</i>	<i>158</i>
5.10.1 Strategische Kommunikation	159
5.10.2 Operative Kommunikation	161
5.10.3 Evaluation	161
5.10.4 Selbstwahrnehmung	162
5.10.5 Analyse des Anbieters für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau	162
6. Professionalisierung der Kommunikation von Weiterbildungsanbietern	164
<i>6.1 Übergreifende Einblicke in die Kommunikationstätigkeit</i>	<i>164</i>
6.1.1 Institutionelle Rahmenbedingungen und Prozessabläufe	164
6.1.2 Teilnehmer, Zielgruppen und Stakeholder	165
6.1.3 Kommunikationsziele	171
6.1.4 Strategische Planung der Kommunikation	172
6.1.5 Positionierung im Weiterbildungsmarkt	173
6.1.6 Operative Kommunikation und Evaluation	175
6.1.7 Reflexionsgrad der Kommunikation	176
6.1.8 Zusammenfassende Betrachtung	183
<i>6.2 Webseitengestaltung</i>	<i>183</i>
6.2.1 SEO-Analyse	184
6.2.2 Zwischenbetrachtung Webseiten-Analyse	191
<i>6.3 Kommunikationsstrategien in der Weiterbildungsbranche</i>	<i>192</i>
6.3.1 Strategie zur Markenbildung als Experte	192
6.3.2 Strategie zur Reputationsbildung der persönlichen Nähe	193
6.3.3 Themenorientierte Strategie: „We keep you informed“	195
6.3.4 Authentizität als Strategie: „Du schaffst das auch!“	195
6.3.5 Zusammenfassende Betrachtung	196
<i>6.4 Typische Ausprägungen des Kommunikationsmanagements in der Weiterbildungsbranche</i>	<i>197</i>
6.4.1 Professionelles Kommunikationsmanagement	198
6.4.2 Kommunikationsmanagement trotz Ressourcenmangel	199
6.4.3 Unbewusste Kommunikation	199
<i>6.5 Zwischenfazit Kommunikationsmanagement bei Weiterbildungsanbietern</i>	<i>200</i>
7. Fazit	201
<i>7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse der Erhebung</i>	<i>202</i>
<i>7.2 Darstellung der Einflussfaktoren auf die Kommunikationsarbeit</i>	<i>204</i>
<i>7.3 Einordnung in den Forschungskontext</i>	<i>205</i>

<i>7.4 Abschließende Bemerkungen und Ausblick</i>	<i>207</i>
8. Literaturverzeichnis	209

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Themenstruktur in der Weiterbildung mit n=3125 (in Anlehnung an: Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 45)	20
Abbildung 3: Bildungsmarketing als Teilmenge des Dienstleistungsmarketings (Böttcher et al. 2010: 40)	40
Abbildung 4: Relevanz der Kommunikationskanäle in 2016 / 2019 (Zerfaß 2016: 56)	47
Abbildung 5: Unternehmensstrategie der wertorientierten Unternehmensführung (Zerfaß 2014: 27)	57
Abbildung 6: Unternehmenskommunikation nach Ansgar Zerfaß (Zerfaß 2014: 44)	58
Abbildung 7: Funktion des Kommunikationsmanagements in Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an (Zerfaß 2014: 61))	60
Abbildung 8: Elemente der strategischen Kommunikation (Fröhlich et al. 2015: 685)	68
Abbildung 9: Das Integrierte Evaluationsmodell der Unternehmenskommunikation (Besson 2008: 94)	72
Abbildung 10: Adaption des PR-Modells nach Grunig in Bezug auf neue Medien (in Anlehnung an Phillips 2009)	77
Abbildung 11: Mediennutzung zur Informationsbeschaffung in Deutschland (Schneller 2016)	81
Abbildung 12: Beispielhafte Zuordnung der Kommunikationsmaßnahmen nach Organisationseinheit (Quelle: eigene Darstellung)	82
Abbildung 13: Übertragung der Elemente der strategischen Unternehmenskommunikation auf die Rahmenbedingungen des Weiterbildungsmarktes (Quelle: eigene Darstellung)	86
Abbildung 14: schematische Darstellung des Kommunikationsmanagements (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2014)	87
Abbildung 15: schematische Übertragung des Kommunikationsmanagements auf die Rahmenbedingungen der Weiterbildungsbranche (Quelle: eigene Darstellung)	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung der Unternehmensgröße (Europäische Union 2012).....	17
Tabelle 2: Geschäftstypen auf dem Bildungsmarkt (Bernecker 2001: 194).....	31
Tabelle 3: Umsatzstärkste Weiterbildungsanbieter in Deutschland 2007 (in Anlehnung an Lünendonk 2008)	35
Tabelle 4: Anbieterstruktur in Deutschland nach Weiterbildungsaktivitäten und Weiterbildungsvolumen (Bilger 2013b: 118)	36
Tabelle 5: Geltungsbereiche und Geltungsebenen der Unternehmensstrategie (in Anlehnung an Zerfaß 2014)	55
Tabelle 6: modifizierte PR-Modelle nach Grunig und Hunt (Avenarius 2008: 85)	62
Tabelle 7: Dimensionen und Beispiele für die integrierte Kommunikation (in Anlehnung an Bruhn 2016: 243)	71
Tabelle 8: Kategorisierung einer Auswahl an Kommunikationsinstrumenten und –mitteln (in Anlehnung an Bruhn 2010: 282)	76
Tabelle 9: Beispielhafte Übersicht der Stakeholder in der Weiterbildungsbranche (Quelle: eigene Darstellung)	91
Tabelle 10: Typen von Fallstudien (Lamnek 2010: 294).....	96
Tabelle 11: Aufbau des Leitfadens (Quelle: eigene Darstellung)	99
Tabelle 12: Strukturierungsmerkmale der Untersuchungseinheiten (Quelle: eigene Darstellung).....	102
Tabelle 13: Übersicht der eingesetzten operativen Kommunikationsmaßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)	176
Tabelle 14: SEO-Analyse: Hierarchie der Webseiten-Struktur (Quelle: eigene Darstellung)	186
Tabelle 15: SEO-Analyse: Struktur der Inhalte (Quelle: eigene Darstellung)	187
Tabelle 16: SEO-Analyse Keyword-Dichte der überprüften Webseiten (Quelle: eigene Darstellung)	188
Tabelle 17: Ladegeschwindigkeit der Webseiten (Quelle: eigene Darstellung)	189
Tabelle 18: Usability der Webseiten (Quelle: eigene Darstellung)	190

1. Einleitung

Weiterbildungen, lebenslanges Lernen und berufliche Entwicklungen sind heute fester Bestandteil des Arbeitslebens. Wie das statistische Bundesamt feststellt, nimmt das Lernen im Erwachsenenalter aus ökonomischer und gesellschaftlicher Perspektive im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit einer globalisierten Wissensgesellschaft an Bedeutung zu (Statistisches Bundesamt 2013). Denn anders als noch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bilden berufliche Wechsel keine Ausnahme mehr, sondern werden von vielen Arbeitnehmern und Selbstständigen¹ als Karriereinstrument genutzt. Dabei beinhalten viele Beschäftigungsbiografien berufsbegleitende Zusatzqualifizierungen, Umorientierungen durch Weiterbildung oder Unterbrechungen zum Zwecke der Weiterbildung. Es scheint zum Credo geworden zu sein: Entweder man bildet sich weiter, zeigt Flexibilität und ist offen für Neues, oder man ist irgendwann nicht mehr attraktiv genug für den Arbeitsmarkt (TNS Infratest Sozialforschung 2016). Daher gewinnen Weiterbildungseinrichtungen an Relevanz in Zeiten des demografischen Wandels, wenn langjährige Fachkräfte aus dem Arbeitsleben ausscheiden, es aber nicht genügend qualifizierten Nachwuchs gibt. Viele Berufszweige oder -aspekte, beispielsweise im Gesundheits-, Pflege-, Sicherheits- oder Qualitätsmanagementbereich, zeichnen sich durch die Anforderung des ständig aktualisierten Wissens aus. Für Ärzte, viele Therapeuten, Architekten, Ingenieure, Rechtsanwälte und einige weitere Berufsgruppen besteht sogar eine Weiterbildungspflicht (Bundesministerium der Justiz und im Verbraucherschutz 2016b; Bundesrechtsanwaltskammer 2016; Galinski 2012). Die finanziellen und zeitlichen Investitionen für die Weiterbildung tragen zum großen Teil die Unternehmen oder die Teilnehmer der Weiterbildung selbst. Daher obliegt es ihnen, sich für oder gegen ein bestimmtes Weiterbildungsangebot zu entscheiden.

Mit zunehmender Auswahlmöglichkeit der Kunden steigen die Anforderungen an die Bildungsanbieter. Sie streben aus didaktischer Perspektive eine größtmögliche Passung zwischen ihrem Angebot und den Bedarfen ihrer potentiellen Teilnehmer an, wenn sie versuchen, die wahrgenommenen Bildungsinteressen in Lernprozesse umzusetzen. Ein Ansatz ist die Adressatenforschung, denn Zielgruppenentwicklung und Adressatenforschung sind Wege zum teilnehmerorientierten Anschlusslernen. Gleichzeitig erwarten die potentiellen Teilnehmer umfangreiche Informationen zu den jeweiligen Weiterbildungsveranstaltungen, aufgrund derer sie sich für oder gegen eine Weiterbildungsteilnahme entscheiden können. Als zahlungskräftige Klientel wollen Unternehmen oder Teilnehmer schnell, prägnant und detailgenau informiert werden. Für die Einrichtungen führt dieser Anspruch zu der Notwendigkeit, sich kommunikativ von anderen Weiterbildungsanbietern abzugrenzen. Aus ökonomischer Perspektive sind Informationen über Angebote, Leistungen oder Organisationen auch für Weiterbildungseinrichtungen zentral. Daher kommen auch Bildungseinrichtungen wie jedes andere Unternehmen inzwischen nicht umher, ihre Dienstleistungen bzw. ihr Weiterbildungsangebot bei potenziellen Kunden weithin bekannt zu machen und ihre Organisation bzw. ihr Angebot öffentlichkeitswirksam darzustellen. Die traditionell eher als persönlichkeits- denn als gewinnorientiert wahrgenommene Branche ist gefordert, den

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden Begrifflichkeiten nur im grammatikalischen Geschlecht des Maskulinums verwendet, vgl. Kapitel 1.3 *Inhaltlicher Aufbau der Arbeit*

Ansprüchen sowohl digital orientierten Teilnehmern zu entsprechen, als auch denen der Personen, die Printmaterial wie gedruckte Programme oder Zeitschriften bevorzugen.

1.1 Forschungsfrage und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund des sich kontinuierlich wandelnden Weiterbildungsmarktes und den erweiterten Ansprüchen der Rezipienten nach breiter Kanalvielfalt stellt sich die Frage nach einer Kommunikationsstrategie, die auf die Bedarfe der Rezipienten reagiert und den Informationsfluss durch konsequente Dialogorientierung sicherstellt. Wie noch gezeigt wird, beruht strategische Unternehmenskommunikation nach Nothhaft und Bentele (Nothhaft/Bentele 2015: 697f) auf fünf Säulen, deren Verknüpfung miteinander und deren Bezug aufeinander das strategische Element der Unternehmenskommunikation fixieren. Dabei handelt es sich um die Marktpositionierung einer Organisation, deren Bezugsgruppen, den Kommunikationszielen, den Botschaften sowie den Themen und den ausgewählten Medien. In der Literatur lassen Beispiele für die Anwendung einiger dieser Elemente auf den Weiterbildungsmarkt finden. Die Marktpositionierung oder die Bezugsgruppen sind recht gut erforscht, genau wie die operative, mediale Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen. Die jeweiligen Kommunikationsziele verbunden mit den Themen und Botschaften standen bisher noch nicht im Fokus. Um die strategische Unternehmenskommunikation von Weiterbildungsanbietern analysieren und bewerten zu können, muss folgerichtig erst eine integrierte Erhebung aller Komponenten der Kommunikationsstrategie stattfinden. Auf diesen Forschungsbedarf reagiert die vorliegende Arbeit, denn um die strategische Unternehmenskommunikation von Weiterbildungsanbietern analysieren und bewerten zu können, wäre es hilfreich, auf eine integrierte Erhebung aller Komponenten der Kommunikationsstrategie zurückgreifen zu können, die bisher jedoch noch aussteht. Das Hauptaugenmerk dieser Dissertation liegt auf der strukturierten Bestandsaufnahme und Analyse der Unternehmenskommunikation aus strategischer und operativer Perspektive in der Weiterbildungsbranche, wodurch ein theoretisch fundierter, praktisch überprüfter Wissensbestand bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen angestrebt wird.

Darauf aufbauend lässt sich als Forschungsfrage festhalten: Wie sehen heute Strategien, Maßnahmen und Prozesse der Unternehmenskommunikation in unterschiedlichen Weiterbildungseinrichtungen aus? Gibt es typische Handlungsmuster im Kommunikationsverhalten? Welche Faktoren können Unterschiede erklären? Da es sich bei der Unternehmenskommunikation um die externe Darstellung einer Organisation in ihrem Marktumfeld² handelt, soll in der folgenden Abhandlung untersucht werden, inwiefern die Marktposition einen Einfluss auf das Kommunikationsverhalten hat.

1.2 Methode

Um dieses Ziel zu erreichen, bietet sich eine qualitative Fallstudienanalyse auf Basis einer umfassenden theoretischen Fundierung auf Grundlage einer detaillierten Sichtung des Weiterbildungsmarktes und der Theorie der Unternehmenskommunikation an. Die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Ansgar Zerfaß (Zerfaß 2014: 21ff) kombiniert verschiedene Geltungsbereiche, Organisationsmechanismen und Wirkungsebenen von Kommunikationshandlungen in der Funktion des Kommunikationsmanagements; ständig darauf be-

² Das Marktumfeld wird in Kapitel 2. *Weiterbildung in Deutschland* ausführlich dargestellt

dacht, den Informationsfluss aus dem Unternehmen heraus und gleichzeitig von den Stakeholdern in das Unternehmen herein aufrecht zu erhalten.³ Auf diese Weise erhalten die Stakeholder einen mittelbaren Einfluss auf die Unternehmenspolitik und die Marktstrategie. Eine Übertragung des Kommunikationsmanagements auf Organisationen am Weiterbildungsmarkt hat bisher nicht stattgefunden.

Alle bisher verfügbaren Erkenntnisse zu Kommunikationsaktivitäten in der Weiterbildungsbranche stammen aus verschiedenen Erhebungen, die sich jeweils nur auf relativ kleine Teilmärkte beziehen oder ihren Schwerpunkt auf das Marketing legten, so dass Aussagen zur Kommunikation nur ansatzhaft vorhanden waren.⁴ Auch der gesamte Weiterbildungsmarkt ist bislang eher aus Teilnehmer- bzw. Angebotsperspektive denn aus Anbietersicht dargestellt worden. Bevor also eine Übertragung der Theorie der Unternehmenskommunikation auf Weiterbildungseinrichtungen stattfinden kann, soll zuvor eine erweiterte Definition des Weiterbildungsmarktes den Rahmen für die zu prüfende These bilden. Dazu wird ein heuristisches Suchfeld kreiert, in dem sich die zu befragenden Institutionen verorten lassen. Insgesamt zehn Institutionsvertreter werden interviewt. Die Erhebung findet in Form von Experteninterviews statt, welche anschließend transkribiert, codiert und nach den Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2002) strukturiert werden. Sowohl die Codes als auch die Aufbereitung der Fallstudien richten sich nach den Kriterien der Theorie der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2014), dem Strategie-Modell nach Nothhaft (Nothhaft/Bentele 2015) sowie einer Darstellung der operativen Kommunikationsmaßnahmen. Auf diese Weise kann geprüft werden, inwiefern bei den unterschiedlichen Weiterbildungsanbietern eine strategische Unternehmenskommunikation vorliegt, welche Methoden bevorzugt zum Einsatz kommen und welche Prozesse institutionalisiert sind. Durch eine Analyse der Suchmaschinenoptimierung der jeweiligen Webseiten und eine Anwendung der Kriterien für gelungene Public Relations (Grunig 2011) werden die Aussagen aus den Experteninterviews ergänzt, bevor abschließend auf unterschiedliche Umsetzungsmuster des Kommunikationsmanagements bzw. verschiedene Kommunikationsstrategien in der Weiterbildungsbranche geschlossen werden kann. Es kann gezeigt werden, dass viele der befragten Institutionen zumindest zum Teil strategisch kommunizieren, dabei auf teilweise institutionalisierte Prozesse zurückgreifen, aber es noch Nachholbedarf bei der Kommunikationsevaluation gibt. Gleichwohl setzt eine der befragten Institutionen die Unternehmenskommunikation genau im Sinne Zerfaß' um und kann somit nahezu als Best Practice Beispiel gelten.

1.3 Inhaltlicher Aufbau der Arbeit

Im nachfolgenden, zweiten Kapitel werden aus zwei verschiedenen Blickwinkeln die Rahmenbedingungen der Weiterbildungsbranche analysiert. Aus erziehungswissenschaftlicher bzw. makrodidaktischer Perspektive rücken die potentiellen Teilnehmer in den Fokus. Es wird aufgezeigt, auf welche Informationen Weiterbildungsanbieter im Allgemeinen zurückgreifen können, wenn sie ihr Programm bzw. Angebot so zielgruppenadäquat wie möglich an die Bedarfe der potentiellen Teilnehmer anpassen wollen. Die bildungsökonomische

³ Eine Stakeholder-Definition wird in Kapitel 3.1.2 Stakeholder-Management vorgenommen

⁴ Die hier gemeinten Erhebungen subsumieren Kommunikation unter das Marketing und betrachten es als Teilbereich desselben.

Sichtweise konzentriert sich auf den Weiterbildungsmarkt in Deutschland. Im Abgleich zu anderen Marktteilnehmern definiert sich jeder Weiterbildungsanbieter selbst und positioniert sich gegebenenfalls strategisch. Daher werden verschiedene Ansätze der Strukturierung des Weiterbildungsmarktes diskutiert, Organisationsformen und Geschäftstypen vorgestellt. Gleichzeitig erfassen die vorliegenden Studien einen Überblick über die verschiedenen Bezugsgruppen der Weiterbildungsanbieter, so dass Aussagen zur Marktpositionierung und zu den Bezugsgruppen von Weiterbildungsanbietern im Rahmen einer Kommunikationsstrategie getroffen werden können. Speziell für den Weiterbildungsbereich existieren einige theoretische Rezeptionen des Marketingansatzes, der auch die Kommunikation umfassen kann. Aus der Perspektive der Erziehungswissenschaften attestieren Böttcher et. al. den meisten Weiterbildungseinrichtungen eine Diskrepanz zwischen Marketingkonzepten und deren Umsetzung. Wenn überhaupt, dann gäbe es nur Kommunikationsansätze, ein Mangel läge bei der strategischen Basis (Böttcher et al. 2010: 161). Andere empirische Erhebungen zum Kommunikationsverhalten von Bildungseinrichtungen argumentieren ähnlich, indem sie festhalten, dass operative Marketing-Maßnahmen im Allgemeinen auch in der Weiterbildungsbranche zur Anwendung kommen, diese jedoch selten langfristig geplant sind oder gar in Bezug zur Organisationsstrategie stehen (Möller (2002), Lünendonk (2008), Schade et.al. (2008), Bernecker (2009/2010/2014); Sievers/Von Rein (2005, basiert auf von Rein 1999); Böttcher et. al. (2010, bezieht sich auf Möller 2002)). Insgesamt hat der Marketing-Ansatz seine Grenzen, wie im dritten Teil des zweiten Kapitels gezeigt wird. Zum einen bezieht sich Marketing ausschließlich auf den Absatzmarkt, also nur auf die Kunden oder Teilnehmer als Hauptzielgruppe, und Kommunikation wird immer einseitig definiert. Zum anderen stellen die Kommunikationsaktivitäten bloß eine Facette eines Marketing-Konzepts dar und erfahren somit keine separate strategische Relevanz.

Im Gegensatz zum Marketing differenziert die Theorie der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2014) einzelne Aspekte der PR wie Strategien, Zielgrößen, Handlungsfelder, Maßnahmen und Evaluationsmöglichkeiten am deutlichsten und lässt eine detaillierte Beschreibung von Kommunikationsprozessen und deren strategischer Relevanz zu. Im dritten Kapitel steht die Theorie der Unternehmenskommunikation im Fokus sowie eine Definition der forschungsrelevanten Begrifflichkeiten. Die strategischen sowie die operativen Elemente der Unternehmenskommunikation werden ausführlich dargestellt und miteinander verknüpft durch ein konsistentes Kommunikationsmanagement in der integrierten Kommunikation. Eine Übertragung der Unternehmenskommunikation auf die Rahmenbedingungen des Weiterbildungsmarktes rundet das Kapitel ab. Dieses Kapitel verdeutlicht, inwiefern die einzelnen Elemente einer Kommunikationsstrategie interagieren müssen, damit Unternehmenskommunikation funktionieren kann. Unter Rückgriff auf die Ergebnisse der vorhergehenden Kapitel gilt es, eine vorläufige Definition von professioneller Kommunikation für Weiterbildungsanbieter herzuleiten.

Verschiedene Studien werden im vierten Kapitel daraufhin geprüft, welches Kommunikationsverhalten von Weiterbildungseinrichtungen bisher festgestellt wurde und welche Elemente der strategischen Kommunikation aufgrund der Literaturrecherche bereits bekannt sind. Die vorliegenden Studien zeigen deutliche Präferenzen bei der Medien- und Kommunikationsmaßnahmenauswahl von Weiterbildungsanbietern. Diese Übersicht verdeutlicht, dass noch keine Aussagen zu den Kommunikationszielen oder den strategischen Aspekten

der Unternehmenskommunikation für den Weiterbildungsbereich verfügbar sind. Dieser Forschungslücke widmet sich das folgende Kapitel.

Denn die gewonnenen Erkenntnisse dienen im fünften Kapitel als Vorlage zur Analyse der Unternehmenskommunikation von zehn verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen. Das Forschungsdesign basiert auf dem qualitativen Ansatz der vergleichenden Einzelfallstudie. Denn im Vordergrund steht eine Erkundung des Forschungsfeldes zur Hypothesengenerierung. Die Untersuchungseinheiten waren soziale Aggregate auf Organisationsebene. Dieses Untersuchungsdesign hat das Ziel, Handlungsmuster in typischen Situationen zu rekonstruieren. Ich wollte Bewertungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse im Kommunikationsalltag beschreiben. Als Erhebungsmethode boten sich leitfadengestützte Interviews zur Erfassung der Handlungsmuster an. Die Stichprobe enthielt zehn Einrichtungen, ausgewählt aus einem heuristischen Suchfeld. Die umfasste eine ganze Reihe von unterschiedlichen Weiterbildungsanbietern, sowohl privatwirtschaftliche als auch kirchlich oder staatlich finanzierte. Auf diese Weise wurde eine Konzentration auf einen Teilmarkt vermieden. Es wurde angestrebt, so viele Kombinationen von Größe, inhaltlichem Schwerpunkt und Organisationsform wie möglich abzudecken. Gleichzeitig sollte eine gewisse Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit erhalten bleiben. In der Stichprobe sind folglich sehr große Einrichtungen wie eine Fernuniversität oder eine der größten deutschen konzernangehörigen Bildungsgesellschaften enthalten. Es sind aber auch kleine Anbieter wie ein Trainerteam, Volkshochschulen, ein Vereine und Akademien vertreten. Die Datenanalyse erfolgte in drei Schritten: Die Transkripte der Interviews wurden nach der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Inhaltsanalyse wurde ergänzt durch eine detaillierte Analyse der Internetpräsenz, einer so genannten SEO-Analyse. Aus der SEO-Tauglichkeit der Webseite kann auf die Wertigkeit geschlossen werden, die Organisationen ihrer externen Kommunikation zubilligen.

Das sechste Kapitel legt den Schwerpunkt auf die Übertragung der Befragungsergebnisse auf das Schema des Kommunikationsmanagements und auf die Darstellung einzelner exemplarischer Kommunikationsstrategien, während das siebte Kapitel nach Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung eine Einordnung der gefundenen Ergebnisse in den Forschungskontext und einen abschließenden Ausblick enthält.

In dieser Arbeit werden grundsätzlich Begriffe im Maskulinum benutzt. Das Verzichten auf das zusätzliche Nennen der weiblichen Form stellt keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts dar, sondern erleichtert das Lesen dieser Arbeit. Verwendete Begriffe, beispielsweise ‚Teilnehmer‘, beinhalten grundsätzlich männliche sowie weibliche Personen.

2. Weiterbildung in Deutschland

Schon seit gut 100 Jahren befasst sich ein Teilgebiet der Erziehungswissenschaften unter anderem mit der Frage, warum Personen an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen: Die Bildungsforschung. Auch wenn es keine standardisierte Unterteilung gibt, sind sich einige Vertreter einig, dass es keine »verbindliche« Gliederung und Systematik der Erziehungswissenschaft gibt, denn diese ist immer auch in die Heterogenität der Hochschulen als Institutionen verflochten (Gudjons 2016; Seel 2015). Gleichwohl lassen sich einige Unterdisziplinen ausmachen, die sich durchgehend etabliert haben: z.B. Allgemeine Erziehungswissenschaft, Sozialpädagogik, Schulpädagogik, Erwachsenenbildung, Berufspädagogik u.a.m. (Gudjons 2016) Während sich das Spezifische der Erziehungswissenschaften in der pädagogischen Perspektive ausdrückt (Gudjons 2016), zeigen viele Teilbereiche eine große Nähe zu anderen Wissenschaftsdisziplinen (Edelmann et al. 2012). So liegen die Erkenntnisse der Lehr-/Lernforschung eng an der neuro-biologischen Forschung, die jeweilige Didaktik ist stark mit den jeweiligen Fächern verknüpft und die Institutionenforschung ist entweder an die Organisationssoziologie gekoppelt oder verarbeitet als Teil der Bildungsökonomie Ergebnisse aus den Wirtschaftswissenschaften.

Um einen Überblick über die Weiterbildungsbranche in Deutschland zu erhalten, bietet es sich an, zuerst mit einer kurzen Einordnung der Weiterbildung in das gesamte Bildungssystem und einer allgemeinen Definition zu beginnen. Es folgt eine intensivere Betrachtung des Organisationsgefüges sowie eine Einordnung der makrodidaktischen und bildungsökonomischen Implikationen.

Neueren Ansätzen zufolge ist es schwer, einen Beginn des Bildungsprozesses zu definieren, aber noch viel schwieriger ist es, ein Ende zu lokalisieren: Bildung ist ein „lebenslanger Prozess“ (Gudjons 2016: 212), der sich nur zum Teil in institutionalisierter Form abspielt und auch in dieser Hinsicht immer weniger standardisiert ist. Innerhalb des Bildungssystems herrscht eine große, von der Bundesregierung durchaus geforderte Durchlässigkeit (Berkemeyer 2014), die wenig zur Transparenz und Übersichtlichkeit des Systems beiträgt (Bilger/Rosenblatt 2011: 9). Die Bildungslandschaft in Deutschland beruht auf drei bzw. vier festen Sektoren (Kultusminister Konferenz 2012). Jeder Lernende durchläuft die obligate schulische primäre und sekundäre Bildungsphase, bevor er ins Arbeitsleben eintreten kann. Diese durch die allgemeine Vollzeit-Schulpflicht (Kultusminister Konferenz 2014) geregelte Phase bildet den Sockel des Bildungssystems, das in Deutschland in jedem Bundesland separat gestaltet ist. Der so genannte tertiäre Bereich ist fakultativ, schließt aber die Teilzeit-Schulpflicht für Berufsschulen ein, insofern eine berufliche Ausbildung gewählt wurde (Kultusminister Konferenz 2014). Er umfasst alle Bildungswege, die auf eine abgeschlossene Sekundarstufe folgen können wie beispielsweise eine Berufsausbildung oder ein universitäres Studium. Die tertiäre Bildungsphase schließt ebenfalls mit einer allgemein anerkannten Qualifikation ab. Anders sieht es bei der Weiterbildung aus. Qualifizierungsmaßnahmen können mit einem anerkannten Abschluss enden, müssen es aber nicht. Denn obwohl der Lernprozess organisiert ist, ist er nicht standardisiert. Weiterbildung meint dabei die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und nach Aufnahme der Berufstätigkeit.“ (Kirchhöfer 2004: 35) Weiterbildung umfasst alle Aktivitäten, die der Vertiefung, Erweiterung oder Erneuerung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen dienen, die in der Regel erwerbstätig sind bzw.

waren (Dobischat et al. 2014; Walking 2016), und ist gekennzeichnet durch Heterogenität: Verschiedene Personengruppen nehmen in verschiedenen Kontexten verschiedene Weiterbildungsaktivitäten wahr (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 18). Da sich der Begriff der Fortbildung laut Berufsbildungsgesetz auf einen Teilbereich der Weiterbildung, nämlich den der beruflichen Qualifizierung bezieht (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005: §1), wird in der gesamten Arbeit nur von Weiterbildung geredet. Dieser wird mitunter synonym mit dem Begriff der Erwachsenenbildung verwendet. Dabei umfasst die Weiterbildung laut der Marktübersicht des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE), des Weiterbildungskatasters, alle organisierten Bildungsangebote, die sich an ausgebildete oder erfahrene Erwachsene richten (Dietrich et al. 2008).

Der Deutsche Bundesrat sieht das vorrangige Ziel von Weiterbildungsmaßnahmen in der Ausweitung der Handlungskompetenz, die nicht zwingend auf die Phase nach der Aufnahme der Berufstätigkeit oder die berufliche Verwertbarkeit beschränkt werden muss:

„Der Bundesrat stellt fest, dass die Zielsetzung der beruflichen Bildung in erster Linie auf die Entwicklung von Handlungskompetenz gerichtet ist. Diese wird verstanden als die Bereitschaft und die Befähigung des Einzelnen, sich in gesellschaftlichen, beruflichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Handlungskompetenz entfaltet sich in Fach-, Human- und Sozialkompetenz. Es geht u. a. um die Bereitschaft und die Befähigung, eigene Begabungen zu entfalten, Lebenspläne zu fassen, um die Entwicklung von Wertvorstellungen und um selbstbestimmte Bindung an Werte. Daher sollten die Ziele der beruflichen Aus- und Weiterbildung nicht auf arbeitsmarktpolitische Sachzwänge reduziert werden.“ (Bundesrat 2010: 1)

Diese Beschreibung thematisiert sowohl inhaltliche wie auch motivationale Aspekte der Weiterbildung, formale Aspekte bleiben gänzlich unerwähnt. Wird Erwachsenenbildung im Sinne des Bundesratsbeschlusses interpretiert, lernen Erwachsene aus eigenem Antrieb bzw. sind bereit dazu, ihre eignen Kompetenzen selbstständig zu erweitern, und zwar sowohl in professioneller, beruflicher Hinsicht wie auch in zwischenmenschlicher oder gesellschaftspolitischer Perspektive. Weiterbildung stellt ein Angebot dar, das eigene Wissen und Können ständig aktuell zu halten.

In der folgenden Abhandlung wird Weiterbildung als ein Angebot aufgefasst, dass von Personen für Personen bereitgestellt wird, sprich in dem Lehrende und Lernende entweder direkt oder indirekt interagieren, um das angestrebte Ziel der Kompetenzerweiterung auf Seiten der Lernenden zu erreichen. Aufgrund dessen werden Formate wie MOOCs (Massive Open Online Courses (MOOC Operators 2016)), die ausschließlich Online-Material zur Verfügung stellen, im Folgenden nicht mitbedacht.

Das folgende Kapitel fokussiert die Weiterbildungsbranche in Deutschland aus der Anbieterperspektive, um das Feld zu sichten, auf dem sich Weiterbildungsanbieter kommunikativ bewegen. Nach einer detaillierten Beschreibung verschiedener Ausprägungen von Weiterbildungen und des Weiterbildungsmarktes unter Rückgriff auf relevante Literatur und zahlreiche statische Erhebungen werden bestehende Strukturierungsversuche vorgestellt, die die Weiterbildungsbranche greifbar und trotzdem in ihrer Heterogenität fassbar machen. Die Beschreibung des Weiterbildungsmarktes und die anschließende Darstellung des Bil-

dingungsmarketings dienen der Bestimmung von möglichen Faktoren, die einen Einfluss auf die Unternehmenskommunikation haben können.

2.1 Organisationen in der Weiterbildung

Sobald Weiterbildung als interaktiver Prozess mit direktem persönlichen Kontakt verstanden wird, findet sie in einer organisierten Form statt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung bestätigt ein hohes gesellschaftliches Interesse: Alles in allem lag die Teilnehmerquote 2014 bei rund 51% (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 22). Mit anderen Worten: jeder zweite Bundesbürger im Alter von 19 bis 64 hat 2014 an irgendeiner Form der Weiterbildung teilgenommen, sei es beruflich oder rein privat motiviert. Diese Statistik geben einen ersten Hinweis darauf, welche gesellschaftliche Relevanz mit dem Thema der Weiterbildung verbunden ist und welche Dimensionen die Weiterbildungsbranche umfasst.

2.1.1 Struktur der Weiterbildungsbranche

Das Organisationsgefüge in der Weiterbildungsbranche besteht größtenteils aus drei verschiedenen Ebenen: Träger, Einrichtung, Angebot bzw. Veranstaltung (Bilger 2013a: 110). Die Träger stellen die formalrechtlichen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen zur Verfügung, verfolgen im Regelfall aber auch inhaltliche Interessen wie beispielsweise die Vermittlung religiöser, gewerkschaftlicher, politischer oder anderer ethischer Werte. Grundsätzlich herrscht auf dem Weiterbildungsmarkt eine große Trägervielfalt. Öffentliche bzw. staatliche Träger (Bund, Länder, Kommunen) sind genauso Teil des Marktes wie öffentliche Großgruppen (Kirchen, Parteien, Verbände etc.) oder private Weiterbildungsunternehmen (Betriebe oder Einzelpersonen). Letztere sind meistens identisch mit der Einrichtung, sprich ein privater Träger kann gleichzeitig die Rahmenbedingungen anbieten und die Veranstaltungen durchführen. Darüber hinaus stehen Weiterbildungsunternehmen, die sich ausschließlich durch den Verkauf ihres Weiterbildungsangebots finanzieren, ständig in der Gefahr, die Trägerschaft durch Eröffnung einer Insolvenz (§11 InsO ff, §60 GbmHG) verlieren zu können, wenn das Angebot nicht ausreichend Abnehmer bzw. Teilnehmer findet. Im Gegensatz zu öffentlich verantworteten Trägerschaft verfolgt die Mehrzahl der privaten Träger auch keine gemeinnützigen Interessen (Dietrich et al. 2008: 33) und nehmen auch keine öffentlichen Daueraufgaben wahr. Trotzdem erhalten sie öffentliche Fördermittel (Bilger 2013a: 111).

Neben diesen eindeutig klassifizierbaren Trägerschaften werden zahlreiche Einrichtungen von Mischträgern oder Kooperationen geführt. Beispielsweise gibt es zahlreiche regionale Bildungsk Kooperationen wie die BiKo – Bildungsk Kooperation der Regionen Stuttgart und Heilbronn-Franken e.V. (Bildungsk Kooperation Regionen Stuttgart und Heilbronn-Franken e.V. 2016), welche rechtlich in Vereinsform agiert und damit eindeutig in den NonProfit-Sektor gehört. Darüber hinaus stellt die Weiterbildung nur bei einem Teil der Träger bzw. Anbieter die Hauptaufgabe dar. Viele Einrichtungen führen Qualifizierungsmaßnahmen als Nebentätigkeit aus, denn „praktisch alle Betriebe und Einrichtungen können prinzipiell auch Weiterbildungsangebote durchführen.“ (Bilger 2013a: 112)

Die Größe der Weiterbildungseinrichtungen ist dabei äußerst unterschiedlich und reicht vom Einzeltrainer bis hin zum Großunternehmen. Eine detailliertere Größeneinordnung lässt sich anhand der Begriffsbestimmungen der Europäischen Kommission vornehmen

(Europäische Union 20.5.2003, 20.5.2003). Laut deren Vorschlag sind die Anzahl der Mitarbeiter sowie der Umsatz bzw. die Bilanzsumme einer Organisation entscheidend, ob es sich um eine kleinste, kleine, mittlere oder große Unternehmung handelt (Europäische Union 2012). Entsprechend werden alle Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro und mehr als 250 Mitarbeitern als ‚groß‘ kategorisiert:

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz	oder	Bilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR	≤	43 Mio. EUR
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR	≤	10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR	≤	2 Mio. EUR

Tabelle 1: Klassifizierung der Unternehmensgröße (Europäische Union 2012)

Rainer Zech und Kollegen (Zech 2008: 58) unterteilen die verschiedenen Weiterbildungsanbieter nicht anhand quantitativer Kriterien, sondern kategorisieren sie aufgrund einer qualitativen Erhebung in fünf verschiedene habituelle Typen, wobei die Unterteilung nicht abschließend ist. Diese Klassifizierung beruht auf der qualitativen Auswertung von Selbstbeschreibungen ausgewählter Weiterbildungsinstitutionen. Aufgrund der reflexiven Methodik erlaubt die Erhebung einen Einblick in das Selbstverständnis der Organisationen und lässt Rückschlüsse auf die Selbstwahrnehmung und das zu vermutende Verhalten von Personen zu, die in diesen Organisationen tätig sind. Auf diese Weise verdeutlicht sie die Heterogenität in der Weiterbildungsbranche und zeigt anschaulich, welche unterschiedlichen Wege es gibt, die makrodidaktischen Anforderungen umzusetzen. Die gesamte Studie von Zech greift auf die Systemtheorie nach Luhmann (Luhmann 2000) und den darauf aufbauenden operativen Konstruktivismus (Zech et al. 2010: 27) zurück und zielt auf die Beschreibung verschiedener Typen ab, durch die die regelgeleitete Funktionslogik von Weiterbildungsorganisationen rekonstruiert werden sollen (Zech et al. 2010: 29). Damit ist gemeint, dass sich Entscheidungs- und Verhaltensmuster nur aus einer Organisation heraus verstehen und rekonstruieren lassen, im Zuge einer Selbstbeschreibung und im Wortlaut ihrer Speziesemantik. Letztendlich fungiert der habituelle Typ als ein institutionalisiertes „Muster stabiler Erwartungen und Erwartungserwartungen, das die Organisation in ihrer eigenen Praxis herausgebildet hat und das nun ihre Praxis strukturiert.“ (Zech et al. 2010: 33) Daher ist es zur Beschreibung der habituellen Typen unbedingt notwendig, auf den originären Wortlaut der jeweiligen Selbstbeschreibungen zurückzugreifen, um den Schluss von der Speziesemantik auf die Typisierung nachvollziehen zu können.

- Eine *familiäre Organisation* wie beispielsweise eine kommunale Volkshochschule hebt sich unter anderem durch ihren sehr weit gefächerten Organisationszweck hervor, indem in der Selbstbeschreibung angegeben wird, „Bildung für alle“ mit dem Ziel der „gesellschaftlichen Integration“ besonders der „sozial schwachen Personengruppen“ (Zech et al. 2010: 35) anzubieten. Es geht darum, „Lebensqualität und individuelles Wohlbefinden durch Bildung“ (Zech 2009: 6) zu steigern, wobei auch bei der nach einem Familienmodell gestalteten Führung der Volkshochschule selbst großer Wert auf gute zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität gelegt wird.
- Als Beispiel für eine *dienende Organisation* wird die Selbstbeschreibung eines staatlich anerkannten, konfessionellen Bildungswerkes herangezogen, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, „einen Beitrag zur Verwirklichung des uneingeschränkten

Rechts auf lebensbegleitende Bildung“ (Zech et al. 2010: 40) für Personen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen zu leisten. Die Zielgruppe und deren Bedürfnisse stehen im Vordergrund, die eigene Arbeit wird nur bescheiden erwähnt, der „aufopfernde Dienst“ ist eher „Pflicht und nicht Neigung“, bei dem es darum geht, „Ausgeschlossene in die Gesellschaft zu integrieren“ (Zech 2009: 7).

- Die Selbstbeschreibung der *narzisstischen Organisation* „strotzt vor Superlativen“ (Zech 2009: 7). Dem als Beispiel dienenden gemeinnützigen, privaten Bildungsinstitut geht es darum, die „Qualifikation der Persönlichkeit in verschiedenen Berufszusammenhängen“ (Zech et al. 2010: 44) zu verbessern. Das Institut ist stolz, sich ausschließlich aus eigenen Mitteln zu finanzieren. „Alles und alle dürfen und sollen sich stetig verbessern – die Perfektibilität von Individuen und Organisationen ist die tragende Ideologie dieses Instituts“, wobei „eine Verbesserung des eigenen Instituts kaum noch möglich scheint.“ (Zech 2009: 7)
- Eine *funktionale Organisation* hingegen sieht ihren Zweck gerade darin, den „beruflichen Erfolg“ der Kunden und eine „berufliche Karriere“ (Zech et al. 2010: 48) zu ermöglichen. Der kommerzielle, private Bildungsanbieter begreift sich und sein Angebot sehr ökonomisch und auf die Wirtschaft ausgerichtet; die Selbstbeschreibung klingt „selbstbewusst“, indem man sich als „logistisch perfekt“, „effizient“ und „effektiv“ auffasst (Zech 2009: 8). Bildung wird als wirksames „Karriereinstrument“ definiert, um „den beruflichen Aufstieg zu schaffen.“ (Zech 2009: 8)
- Ein ähnliches, wenn auch nicht explizit ausformuliertes Bildungsverständnis verfolgt die *souveräne Organisation*. Die als Beispiel dienende Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Unternehmens strebt an, „hervorragende Kandidaten für die Stellenbesetzung hervorzubringen“ und durch „die Bildung der Besten die Zukunft von Unternehmen und Beschäftigten zu sichern.“ (Zech 2009: 9). Die Selbstbeschreibung zeigt, „dass sehr hohe Ziele, überdurchschnittliche Bildungserfolge, die die fachlichen Kompetenzen ebenso berücksichtigen wie die sozialen und persönlichen, nicht nur behauptet, sondern mit Kennzahlen oder Vergleichsindikatoren belegt werden. [...] Dieses Unternehmen mit seiner Abteilung für Aus- und Weiterbildung weiß, wer es ist, welche Stärken es hat und welche Erfolge es verzeichnet“ (Zech 2009: 9), und tritt entsprechend souverän auf.

Nicht nur aus institutioneller Perspektive, auch in Bezug auf die Angebotsformen und Themen ist das Feld der Weiterbildung sehr weit gefasst, denn beispielsweise zählt ein Töpferkurs in einer Volkshochschule genauso in den quartären Bildungsbereich wie ein Aufbaustudium oder eine Pflichtfortbildung für Anwälte (Deutsche Anwalt Akademie 2016). Die Weiterbildungsangebote können nach ihrer Verwertbarkeit in drei Segmente unterteilt werden. In diesem Punkt hat sich die Unterteilung des Adult Education Surveys (AES) durchgesetzt. Der AES wird seit 1979 alle zwei bis drei Jahre durch das Institut TNS Infratest Sozialforschung (TNS Infratest Sozialforschung 2016) erhoben (bis 2007 als Berichtssystem Weiterbildung (BSW) alle 3 Jahre) und gilt seither als Standard. Ziel des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in Auftrag gegebene Monitoring ist es, die Lernaktivitäten im Erwachsenenalter als Teil der nationalen Bildungsberichterstattung einerseits und als Teil der europäischen (amtlichen) Statistik andererseits in alle Arten des Lernens im Erwachsenenalter, d. h. Ausbildung, Weiterbildung und informelles Lernen, zu erfassen. Der AES betrachtet den Weiterbildungsmarkt sehr detailliert und aus mehreren

Perspektiven. Daher wird diese Erhebung an verschiedenen Stellen zur Beschreibung der Weiterbildung herangezogen. Die betriebliche Weiterbildung ist darauf ausgelegt, beruflich bzw. betrieblich anwendbares Wissen zu vermitteln. Sie findet ganz oder überwiegend während der bezahlten Arbeitszeit (oder während einer bezahlten Freistellung) statt. Auch die Kosten werden durch den Arbeitgeber übernommen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 19). Die individuell-berufsbezogenen Weiterbildungsangebote finden außerhalb der bezahlten Arbeitszeit statt, sind aber ebenfalls beruflich motiviert, indem sie berufsbezogene Inhalte vermitteln. Eine Finanzierung durch den Arbeitgeber kann stattfinden, muss aber nicht (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 19). In das Segment der nicht-berufsbezogenen Weiterbildung fallen alle Veranstaltungen, die aus mehr privaten Gründen oder Interessen gewählt werden. Sie finden immer außerhalb der bezahlten Arbeitszeit statt (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 19).

Dabei konnte jeder Weiterbildungsinteressierte auf eine große Auswahl an Angeboten zurückgreifen. Für die deutschlandweite Befragung des AES wurden daher Kategorien der Lernformate geschaffen, in die sich die Weiterbildungsangebote einordnen lassen. Die Formen der Weiterbildung sind dabei vielfältig (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 12): Es gibt die klassischen formalen, im Frontalunterricht stattfindenden Bildungsangebote. Dabei werden zu festgelegten, regelmäßigen Zeiten Schulungseinheiten in Gruppenform durchgeführt. Die Teilnehmer streben einen formal anerkannten Abschluss an. Darüber hinaus gibt es weniger formale Veranstaltungsformen wie Einzelunterricht/Training in der Freizeit, kurzzeitige Bildungsveranstaltungen wie Vorträge, Seminare und Schulungen, Einzelunterricht/Training am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte, Kollegen, Trainer oder Medien-Lernprogramme sowie Fernunterricht in herkömmlicher Form oder als E-Learning (tutorunterstützt). Auch das individuelle, informale Selbstlernen gilt als Form der Weiterbildung, insofern es bewusstes und zielgerichtetes Lernen ist.⁵ Alle der 2014 durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen fallen in eine dieser Kategorien. Unterschiedlich ist jedoch die Veranstaltungsdauer. Bei dem größten Teil handelte es sich um relativ kurze Angebote mit einer Dauer von ein paar Stunden bis hin zu einigen Tagen.

Thematisch betrachtet bilden sich Erwerbstätige am häufigsten im Bereich Wirtschaft/Arbeit/Recht (Marketing, Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz u. v. a. m.) weiter (34% aller von dieser Zielgruppe besuchten Veranstaltungen zählten in diesen Bereich, Tendenz steigend), gefolgt von Qualifikationen in den Themenbereichen Natur/Technik/Computer mit 23% (Softwarethemen, Bauwesen, Sicherheitsdienstleistungen u. v. a. m.) direkt gefolgt von Gesundheit/Sport mit 21% (z. B. Pflege, medizinische oder pharmazeutische Dienstleistungen):

⁵ Da diese Form der Weiterbildung unabhängig von einem Anbieter geschieht, soll sie hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt, nicht aber weiter vertieft behandelt werden.

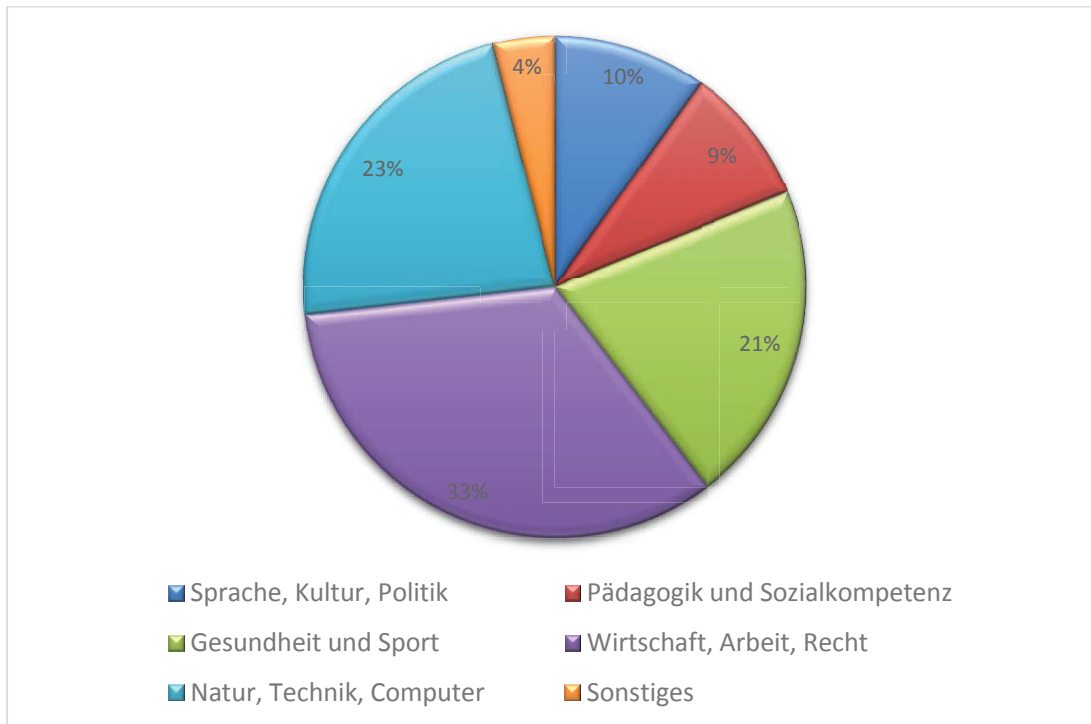


Abbildung 1: Themenstruktur in der Weiterbildung mit n=3125 (in Anlehnung an: Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015: 45)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl die Formen als auch Inhalte von Weiterbildungsveranstaltungen ausgesprochen vielfältig sind. Denn im Gegensatz zu relativ standardisierten schulischen Curricula bis hin zum tertiären Bereich sind die Inhalte von Weiterbildungsveranstaltungen sehr frei. Die Teilnahmequoten der betrieblichen und der individuell-berufsbezogenen Weiterbildung umfassen mit insgesamt 83% nahezu alle Weiterbildungsaktivitäten, während nur 17% aller teilgenommenen Veranstaltungen in den Bereich der nicht-berufsbezogenen Weiterbildung fallen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2014b: 21). Für die Anbieter von individuell-berufsbezogenen oder nicht-berufsbezogenen Weiterbildungsangeboten erhöht sich die Konkurrenz um die Komponente der verfügbaren Zeit: Da sie ihre Veranstaltungen in der Freizeit anbieten, also abends, an Wochenenden oder nicht als Präsenzveranstaltung, stehen sie im direkten Wettbewerb mit allen anderen Freizeitaktivitäten oder der Erholungszeit. Gerade ihnen helfen gute Argumente und ein starker öffentlicher Auftritt, damit sich genügend Teilnehmer für eines ihrer Angebote entscheiden, obwohl sie sich in derselben Zeit auch mit Freunden treffen könnten, einen Ausgleichssport betreiben oder einfach nichts tun.

2.1.2 Adressaten, Zielgruppen und Teilnehmende

Die Frage, wer Interesse hat, an Erwachsenenbildungsveranstaltungen teilzunehmen, beschäftigt die dort Tätigen, seit die Erwachsenenbildung in den 1920er Jahren in größerem Umfang institutionalisiert wurde. Da die Erwachsenenbildung im Gegensatz zum Schul-, Ausbildungs- und Hochschulwesen nicht mit festen inhaltlichen Vorgaben arbeitet und ihr die Teilnehmenden nicht zugewiesen werden, ist die Frage, wer aus welchen Gründen und Interessen Erwachsenenbildungsveranstaltungen besucht, außerordentlich bedeutsam. Denn welche Adressaten, Zielgruppen und Teilnehmende angesprochen werden, hat unmittel-

telbare Auswirkungen auf die Programmplanung und damit auch auf die inhaltliche und wirtschaftliche Legitimation einer Einrichtung (Faulstich et al. 2010).

Die Adressatenforschung dient dazu, Erwachsenenpädagogen Informationen für die Programm- und Angebotsplanung zu liefern und damit das Angebot den Voraussetzungen und Bedürfnissen potentieller Teilnehmer anzupassen. Das Wissen um Motive und Interessen hilft, Angebote zielgruppenorientierter zu gestalten, wie beispielsweise der Ansatz des Milieu-Marketings zeigt (Barz 1999; Barz et al. 2004). Die Ergebnisse der Adressaten- und Teilnehmerforschung können als Grundlage für die Entwicklung von makro- und mikrodidaktischen Konzepten der Adressaten-, Teilnehmer-, Zielgruppen- und Milieuorientierung dienen. Dabei kann die Adressatenforschung mehr zur makrodidaktischen, die Teilnehmerforschung mehr zur mikrodidaktischen Handlungsebene beitragen (Tippelt/Hippel op. 2011a: 803).

Adressaten, Zielgruppen und Teilnehmende sind Gruppen, denen vor dem Hintergrund von inhaltlichen Zielsetzungen einer Einrichtung, Bedarfserhebungen, Befragungen und Erfahrungen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden. Ausgehend vom gedanklichen Konstrukt einer bestimmten Gruppe werden Angebote entwickelt.

- *Adressaten* sind eine zunächst unspezifische Gruppe, die eine Einrichtung mit ihrem Programm ansprechen möchte. Die Einrichtung geht davon aus, dass ihr inhaltliches Profil und das Angebot, das sich daraus ergibt, die Interessen von Personengruppen treffen, die dann an Veranstaltungen teilnehmen. In diesem Fall wird das Programm angebotsorientiert gestaltet. Möglich ist auch, dass eine Einrichtung über Erhebungen die Bildungsbedürfnisse oder inhaltlichen Interessen von Personengruppen bestimmt hat und als Folge ihr Programm nachfrageorientiert zusammenstellt (Faulstich et al. 2010: 58).
- *Zielgruppen* werden unter verschiedenen Aspekten definiert wie beispielsweise der Zugehörigkeit zu sozialen Milieus oder soziodemographischen Faktoren (Nolda et al. 2010).
- *Teilnehmende* in der Erwachsenenbildung sind diejenigen, die in Veranstaltungen präsent sind. Sie sind im Rahmen des erwachsenenbildnerischen Planungshandelns auf der Ebene der Veranstaltungsplanung relevant.

Die Erwachsenenbildung hat schon seit vielen Jahrzehnten den Anspruch, das Bildungsinteresse von Bürgern umzusetzen in Lernprozesse, wie Horst Siebert und Kollegen Anfang der 1990 Jahre dokumentieren (Nuissl et al. 1992; Siebert 1984). Sie lebt dabei mit einem Dilemma: Sie arrangiert Lernprozesse im Blick auf das konkrete Bildungsinteresse von Bürgern, ohne Bildungsinteresse und Lernprozesse präzise aufeinander beziehen zu können. Weder ist im Normalfall das Bildungsinteresse mit wünschbarer Genauigkeit artikulierbar, noch ist der Ablauf der Lernprozesse prognostizierbar oder gar steuerbar. Es gibt, so die Ausgangsbeobachtung und daraus abgeleitet die These, keine Symmetrie zwischen den Bedürfnissen, Erwartungen, Profilen der Teilnehmer zum einen, dem Verlauf der Kurse und den Ergebnissen von Lernprozessen zum anderen. Lernprozesse werden also nicht mit dem Teilnehmer, sondern stellvertretend für ihn geplant. „Zielgruppenentwicklung und Adressatenforschung sind letztlich nur Mittel zum teilnehmerorientierten und teilnehmerproduzierten Lernen“ (Mader/Weymann 1979: 375 in (Nuissl et al. 1992: 52).

Obwohl in der Weiterbildung schon sehr lange mit Anspruchs- oder Zielgruppendefinitionen in Bezug auf die Teilnehmer gearbeitet wird, unterliegen diese einem tiefgreifenden Wandel.

Lange Zeit galt den besonderen Gruppen der sozial Benachteiligten, den Ausländern, Deklassierten, Arbeitslosen, Behinderten, Analphabeten, den Frauen und Senioren große Aufmerksamkeit (Barz 2010b: 424). Während die jeweiligen Weiterbildungsgesetze der Bundesländer in den 1970er-Jahren noch explizite Zielgruppenorientierungen enthielten, wie beispielsweise den Abbau der durch soziale Herkunft verursachten Ungleichheiten (Weiterbildungsgesetz Bremen 1974 §1 (2), zitiert nach (Barz 1999: 10)), weisen die Gesetze heute den Volkshochschulen eine Pflicht zur Grundversorgung mit Weiterbildungsangeboten zu, wobei diese einschränkungslos allen Personen zur Verfügung stehen sollen (Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW 2014: §10). Deshalb wird die größte und differenzierteste Zielgruppe durch die Volkshochschulen angesprochen.

Der Deutsche Volkshochschulverband spiegelt die Vielfalt des Programmangebotes und der Zielgruppen wider: „Kennzeichen der VHS-Arbeit ist ihre prinzipielle Offenheit für alle, die durch weltanschauliche und parteipolitische Unabhängigkeit, wohnortnahe Angebote und eine kostengünstige Preisgestaltung gesichert wird. Die große Bandbreite der Angebote in den Programmbereichen: Politik – Gesellschaft – Umwelt, Kultur – Gestalten, Gesundheit, Sprachen, Arbeit – Beruf, Grundbildung – Schulabschlüsse ist ausgerichtet an den Orientierungs-, Bildungs- und Qualifizierungsinteressen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Sie dienen der Entfaltung individueller Potenziale, beruflicher Weiterbildung und Qualifikationsanpassungen und tragen zur gesellschaftlichen Integration bei. Mit Kursangeboten im Bereich Alphabetisierung, Grundbildung und Nachholen von Schulabschlüssen bieten Volkshochschulen auch bildungsbenachteiligten Zielgruppen eine zweite Chance. Seit Inkrafttreten des „Zuwanderungsgesetzes“ arbeiten sie flächendeckend als Träger für Integrationskurse. Zertifikate spielen vor allem in den Fremdsprachen (z.B. die „telc-Sprachenzertifikate“) und in der beruflichen Bildung (z.B. „Xpert-Zertifikate“) eine Rolle und tragen dem Interesse an anerkannten Leistungsnachweisen Rechnung.“ (Deutscher Volkshochschulverband 2013)⁶

Gewinnorientierte Weiterbildungsanbieter sprechen eine viel engere Zielgruppe an und thematisieren beispielsweise kaum den sozialen Nutzen von Weiterbildung wie eine verbesserte Chance zur gesellschaftlichen Partizipation, sondern stützen sich ausschließlich auf den angestrebten privaten bzw. finanziellen Nutzen der Teilnehmer, die sich durch die Weiterbildung einen beruflichen Aufstieg erhoffen. Rainer Zech veröffentlichte 2010 unter anderem eine Selbstbeschreibung eines privatwirtschaftlichen Weiterbildungsanbieters, der genau auf diese Hoffnung setzte und der seine oberste Priorität darin beschrieb, „den Kunden beruflichen Erfolg zu ermöglichen.“ (Zech et al. 2010: 49) Daher gelten Manager, Beamte, Angestellte in Unternehmen oder Selbstständige als zahlungskräftige Zielgruppe. Böttcher zufolge wird der Zweig der beruflichen Weiterbildung auch weiterhin wachsen und die Anbieterzahl zunehmen. Die gesteigerte Nachfrage beruhe dabei auf der Hoffnung der po-

⁶ Im Mai 2016 ist keine Zielgruppenbeschreibung mehr verfügbar, da die Webseite komplett umgestaltet wurde. Trotzdem ist von einer andauernden Gültigkeit der Beschreibung auszugehen.

tenziellen Teilnehmer, ihre Karrierechancen durch Weiterbildung zu erhöhen (Böttcher et al. 2010: 39). Diese Position vertritt auch Josef Schrader, der sich auf Talcott Parson's Modernisierungstheorie bezieht, nach der der gesellschaftliche Status mehr und mehr an Leistung in Bildung und Beruf gebunden statt an Herkunft und Geburt (Schrader 2011). Darauf bauten auch die von Lünendonk befragten Weiterbildungsanbieter, indem sie ein Marktwachstum durch Kundenzuwachs von rund 5% für sich selbst einschätzten (Lünendonk 2008: 38). Ganz im Sinne dieses Trends legt das Euroforum, ein internationaler Anbieter für Weiterbildungsveranstaltungen im Business-Bereich aus Düsseldorf, die Zielgruppe für jede Veranstaltung einzeln fest. In der Ankündigung einer Konferenz im Mai 2013 hieß es: „Zur Zielgruppe gehören Vorstände, Geschäftsführer und führende Mitarbeiter unter anderem von Autovermietungen oder Carsharing-Gesellschaften; Fach- und Führungskräfte, insbesondere aus den Bereichen Unternehmensplanung und –entwicklung, Marketing/Vertrieb, Strategisches Management; Mitarbeiter aus Unternehmen, insbesondere aus den Bereichen Flottenmanagement, Fuhrparkmanagement, Leasing; aber auch Bürgermeister, Stadtdirektoren, Kämmerer, Leiter Stadtplanung/-entwicklung, Verkehrsbeauftragte, Verkehrsplaner und andere Entscheider im kommunalen Bereich sowie Verbände und Organisationen der Verkehrswirtschaft oder spezialisierte Verkehrs- und Unternehmensberater und sonstige Dienstleistungsunternehmen wie z.B. Marktforschungsunternehmen.“ (Euroforum Deutschland SE 2013)⁷ Zielgruppenarbeit im Weiterbildungsbereich bedeutet demnach nicht mehr, Veranstaltungen für Personen mit besonderen Merkmalen anzubieten, sondern ist eine Bereitstellung von Angeboten, die den Bedarfen eindeutig abgegrenzter Personengruppen entsprechen. Der sozioethische Wert der Zielgruppenarbeit, nämlich ein außerschulisches Lernangebot zur Erreichung der Chancengleichheit für alle Bürger, hat der Wettbewerbsorientierung von Unternehmen – mit einigen Ausnahmen – Platz eingeräumt. Für die wettbewerbsorientierten Weiterbildungseinrichtungen stellt sich somit nicht die Frage, wessen Chancengleichheit sie erhöhen. Schon an dieser Stelle deutet sich an, was Ohly und Koschek betonen: Weiterbildungsanbieter bewegen sich auf einem „diverifizierten Markt zum Teil mit hohem Konkurrenzdruck“ (Koschek/Ohly 2014), indem sie vergleichbare Leistungen für denselben Personenkreis anbieten. Sie konzipieren ihre Veranstaltungen als maßgeschneiderte Angebote für die entsprechende Teilöffentlichkeit.

Zusätzlich zur Zielgruppendefinition ist es wichtig sich anzusehen, welche Personengruppen tatsächlich an den Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben, wie die Weiterbildungsbeteiligung aussieht, sprich welche statistischen Werte die recht allgemeinen Aussagen der Weiterbildungsanbieter konkretisieren können. Die Weiterbildungsteilnahme wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, u.a. durch motivationale, soziodemografische und kontextbezogene Faktoren (vgl. BMBF 2005; Barz/Tippelt 2007). Auf personaler Ebene sind dies subjektive und soziodemografische Faktoren, auf Organisationsebene finanzielle und inhaltliche Merkmale der Lernangebote und auf gesellschaftlicher Ebene die strukturellen Rahmenbedingungen (Tippelt/Hippel op. 2011b: 791). Wie schon angedeutet, differenziert sich die Teilnehmerschaft je nach Weiterbildungssegment. Der Erwerbsstatus spielt dabei eine herausragende Rolle, denn nur Erwerbstätige haben einen Zugang zur betrieblichen

⁷ Die Veranstaltungsbeschreibungen des Euroforums beinhalten ebenfalls keine Zielgruppenbeschreibungen mehr im Mai 2016. Trotzdem gilt auch hier: Die Bandbreite der Zielkunden bleibt erhalten.

Weiterbildung. Diese Personengruppe nimmt 2014 mit 58% am häufigsten an Weiterbildungen teil, gefolgt von Personen in der Ausbildung mit 54%, und weit vor Arbeitslosen (32%) und sonstigen nicht-erwerbstätigen Personen (24%) (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2014b: 26). Mit anderen Worten: Mehr als jeder zweite Berufstätige bildete sich 2014 fort. Die Beteiligung an Weiterbildung fällt unter den Vollzeit-Erwerbstätigen (59%) etwas höher aus als unter den Teilzeit-Erwerbstätigen (54%). Getrennt nach der beruflichen Stellung wiederholt sich das Muster der letzten Jahre: Beamte und Angestellte beteiligen sich am häufigsten an Weiterbildung (64%). Darauf folgen mit Abstand die Selbstständigen (53%) und schließlich die Arbeiter (44%). Ein ähnliches Bild zeichnen die Analysen der betrieblichen Weiterbildung: Unter den Führungskräften beteiligen sich im Jahr 2014 69% und unter den Un- bzw. Angelernten 37% an betrieblicher Weiterbildung. Fachkräfte liegen mit einer Quote von 58% dazwischen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2014b: 30). Alle Weiterbildungssegmente zusammengefasst bestätigt sich im Jahr 2014 das Verhältnis der letzten Jahre: Je höher der Bildungsabschluss ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, an einer Weiterbildung teilzunehmen. Insgesamt nahmen deutlich mehr Personen mit akademischem Abschluss mit 67% am häufigsten an einer Veranstaltung teil, dicht gefolgt von Meistern bzw. Personen mit einem vergleichbaren Fachschulabschluss (66%). Darauf folgen mit Abstand Personen mit einem Ausbildungsabschluss (47%) und – wiederum mit Abstand – Personen ohne beruflichen Abschluss (39%) (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2014b: 34). Bei Betrachtung der Gesamtquote an Weiterbildung nahmen im Jahr 2014 etwa gleich viele Männern (52%) und Frauen (50%) teil.

An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass auch die Nicht-Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen beachtenswert ist und schon mehrfach im Fokus der Forschung stand. Die Göttingen-Studie stellte fest, dass „Bildungshindernisse nicht auf einer Ebene liegen, sondern sich stufenweise aufeinander aufbauen und dabei womöglich in ihrer Zwanghaftigkeit noch verstärken“ (Strzelewicz et al. 1966: S. 608 in (Tippelt/Hippel op. 2011b: 791). Die erste Ebene – in die man hineingeboren wird – ist das eigene Geschlecht, das Bildungsniveau der Eltern, das Aufwachsen in einer bestimmten Region, die zweite Stufe ist die fehlende weiterführende Schule und die dritte sind Frustrationserlebnisse bei Gefühlen der Benachteiligung und mangelnder Schulbildung. Benachteiligungsprozesse sind somit kumulativ. (Tippelt/Hippel op. 2011b: 791)

Egal ob aktive oder passive Teilnehmer einer Weiterbildungsveranstaltung, echt interessierte oder nur wage interessierte Menschen, alle diese Personen sind Stakeholder einer Weiterbildungsorganisation. Im Gegensatz zu den Eigentümern bzw. Shareholdern werden in dieser Arbeit alle natürlichen oder juristischen Personen als Stakeholder angesehen, die für die Leistungen einer Organisation zahlen und/oder von ihnen profitieren (Dalluege/Franz 2011: 66). Bei Stakeholdern handelt es sich um alle „Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht überlebensfähig wäre. (...) Die Gruppe der Stakeholder ist folglich sehr heterogen und umfasst z. B. die Arbeitnehmer, Kunden und Lieferanten, den Staat und die Öffentlichkeit.“ (Breuer 2014; Thommen 2016) Darüber hinaus sind alle internen und externen Personengruppen inbegriffen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen (Thommen 2016). Dazu zählen in Bezug auf die Weiterbildungsbranche unter anderem interne Anspruchsgruppen wie pädagogische Mitarbeiter, Dozenten und Teilnehmer. Als gängige externe Stakeholder im

Weiterbildungsbereich gelten die Bundesagentur für Arbeit (Bundesagentur für Arbeit 2014: 15) oder Betriebe bzw. Unternehmen ebenfalls neben den potenziellen und tatsächlichen Teilnehmern von Weiterbildungsveranstaltungen. Sie tragen die Veranstaltungskosten entweder ganz oder teilweise (Bilger 2013b: 186), erwarten dafür aber einen Kompetenzzugewinn der von ihnen finanzierten Teilnehmern. Zu den allgemeinen externen Stakeholdern in der Weiterbildungsbranche zählen die (Lokal-)Politiker aufgrund ihres Einflusses auf die Bildungspolitik und die bildungspolitischen Rahmenbedingungen, Partner- oder Kooperationsunternehmen sowie die lokale Öffentlichkeit (Kocian 2007: 33). Während in dieser Arbeit alle weiterreichenden Anspruchsgruppen als Stakeholder bezeichnet werden, wird für die Teilgruppe der Adressaten der Begriff der Zielgruppe verwendet. Die begriffliche Unterscheidung ist wichtig, wenn der Bezug zur Öffentlichkeitsarbeit hergestellt wird: Kommunikation richtet sich an Stakeholder, Weiterbildungsangebote an die Zielgruppe. Durch die Zielgruppen unterscheiden sich die Weiterbildungsanbieter voneinander, durch sie wird ein großer Teil der Kommunikationsaktivitäten bestimmt. Diese institutionenorientierte Perspektive der Adressatenforschung mündet in Fragen und Problemstellungen des Bildungsmarketings (Tippelt/Hippel op. 2011b: 788), wie noch gezeigt wird.

Gleichzeitig generiert die Adressatenforschung in einer institutionenorientierten Perspektive Wissen darüber, wie Weiterbildungsinstitutionen die Nachfrage in ihrer Region einschätzen können, um dann mit ihren jeweiligen Profilen und Weiterbildungsangeboten erfahrungsnah und interessenbezogen auf diese zu reagieren (vgl. Tippelt 2006). Damit das Angebot einer Bildungsinstitution dem Bedarf einer Region entspricht und zudem den institutionellen Selbstansprüchen (Leitbild) und den dahinterstehenden wirtschaftlichen Erwartungen zu entsprechen vermag, müssen Entscheidungen getroffen werden, die von didaktischer Relevanz sind. Programmplanung und Angebotserstellung erfordern dabei Entscheidungen über: „1. Zielsetzungen und thematische Schwerpunkte der Einrichtung, 2. die Zuordnung, Differenzierung und Stufung von Veranstaltungen (z.B. Grund- und Aufbaukurse, Verbindung von politischer und beruflicher Bildung), 3. die Lernvoraussetzungen der Zielgruppe und die Teilnehmerwerbung, 4. die Auswahl und Beratung der Dozenten, 5. die Veranstaltungsformen, 6. die Auswahl aus vorhandenen überörtlichen Richtlinien, Zertifikatskursen und curricularen Empfehlungen“ (Siebert 1982 in (Arnold 2010a).

Die Makrodidaktik wird insbesondere von Rolf Arnold als ein eigenständiges Entscheidungs- und Gestaltungsfeld erwachsenendidaktischen Handelns angesehen (Arnold 2010b), in der die subjektiven Perspektive der Adressaten und deren Lebenswelten in den Fokus rücken, um darauf aufbauend eine Bedarfsermittlung durch entsprechende Erhebungen anzustreben. Die Umsetzung bzw. die Übersetzung der Zielgruppenbedarfe in ein entsprechendes Angebot wird im Zuge des Bildungsmanagements geleistet.

2.2 Weiterbildungsmanagement

Das Weiterbildungsmanagement umfasst ein Gestaltungs- und Handlungsfeld der Pädagogik, das sich auf unterschiedliche institutionelle Bildungssektoren und -kontexte (z. B. Schulen, Hochschulen, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Erwachsenenbildung) bezieht und auf unterschiedlichen Ebenen der Planung angelegt ist (Seel 2015: 721). In Bezug auf den quartären Sektor ist immer zu bedenken, dass Planung kein statischer Prozess ist, sondern abhängig ist von den Lebenswelten und Ansprüchen der Zielgruppen, aber auch von den Ressourcen der entsprechenden Organisation und deren Umwelt, wie im Folgenden dargestellt wird.

Merk hatte bereits 1992 den Versuch unternommen, ein wissenschaftlich-praktisches Fundament für die systematische Leitung von Bildungseinrichtungen sowie für die Planung und Umsetzung von Bildungsangeboten und Beratungen zusammenzustellen (Merk 1992). Er unterscheidet dabei das strategische, das operative und das funktionale Management als drei miteinander verbundene Prozessebenen. Beim strategischen Management geht es in erster Linie um die Beeinflussung der Unternehmensziele und die Ausrichtung der Institutionen auf zukunftssträchtige Marktsegmente. Unternehmenszwecke und -ziele, Wachstumsstrategien sowie ein entsprechendes Finanzmanagement werden dabei in einen Handlungszusammenhang gestellt. Das operative Management beinhaltet Konzept- und Angebotsentwicklung, die Planung und Organisation von Angeboten sowie das Verhältnis von Gesamtangebot und Betriebsorganisation. Im Bereich des funktionalen Managements wird der Versuch unternommen, Kriterien für das strategische und operationale Management zu definieren. Es umfasst ein „Corporate Identity Management“, ein Informations- und Kommunikationsmanagement, ein Entscheidungsmanagement, Planungs- und Organisationsmanagement, ein Motivations- und Lernmanagement sowie Kontroll- und Wirkungsmanagement. (Tippelt/Hippel op. 2011b: 427f.)

Alle Faktoren des Weiterbildungsmanagements fließen in der Makrodidaktik zusammen. Diese kann nur durch eine genaue Kenntnis der Zielgruppen-Bedarfe sowie der Angebote der Mitbewerber erfolgen. Denn aus Adressaten- bzw. Stakeholderperspektive bestimmt das Angebot aller verfügbaren Weiterbildungsanbieter die Entscheidungsalternativen.

Der recht weiten Definition von Kotler und Bliemel folgend, kann davon ausgegangen werden, dass sich alle Weiterbildungsanbieter in einem Markt bewegen, denn „ein Markt besteht aus allen potenziellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch, die willens oder fähig sind, durch einen Austauschprozess das Bedürfnis oder den Wunsch zu befriedigen.“ (Kotler/Bliemel 1992: 12) Bei dem Austauschprozess ist davon auszugehen, dass es sich um die Entrichtung eines Teilnahmeentgeldes handelt. Darüber hinaus ist wichtig anzumerken, dass das aus der Ökonomie stammende Konzept des Marktes verschiedene Faktoren bedingt: Die potentiellen Kunden bzw. Adressaten in der Weiterbildung dürfen sich frei für ein Angebot entscheiden; es herrscht eine gewisse Markttransparenz und gleichzeitig sind alle Marktteilnehmer an einer Gewinnmaximierung interessiert (Wirtschaftslexikon 2017). Da es in der Weiterbildungsbranche wie dargestellt nur einen geringen Anteil an Organisationen gibt, deren vorrangiges Ziel die Gewinnmaximierung ist, muss hier von einem unvollkommenen Markt gesprochen werden. Alles in allem stellt Jürgen

Wittpoth fest, dass wenig über die Verhältnisse in diesem Feld bekannt ist. „Ob es einen ‚Markt‘ gibt, nach welchen Mechanismen er funktioniert und wie er die Programmgestaltung beeinflusst, ist zumindest übergreifend unklar.“ (Wittpoth 2013: 177) Kürger und Helsper sehen den Weiterbildungsmarkt ebenfalls weniger ökonomisch, sondern eher lokal begründet, in dem sie festhalten, dass Erwachsenenbildung an vielen Orten verstreut stattfindet, wodurch sich *Weiterbildungsmarkt* als neue Wortschöpfung für Orte heranziehen lässt, an denen Bildungsprozesse Erwachsener stattfinden (Krüger/Helsper 2010: 212). Die Entstehung höherer Anteile von Marktmäßigkeit des Weiterbildungssystems sei zurückzuführen auf das Aufkommen privater Weiterbildungsanbieter und die gleichzeitig sinkenden Zuschüsse für die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung, so Faulstich und Kollegen (Faulstich et al. 2010: 63).

Der Weiterbildungsmarkt in Deutschland ist ökonomisch betrachtet ein gesellschaftliches System zum Abgleich von Bildungsangebot und –nachfrage, wobei die Marktpartner vor allem staatliche oder privatwirtschaftliche Träger von Weiterbildungseinrichtungen auf der Anbieterseite und Personen – entweder in ihrer Funktion als (potentielle) Erwerbstätige oder als Privatperson – auf der Nachfrageseite sind. Der Gesamtbildungsmarkt gliedert sich in unterschiedliche Teilmärkte, beispielsweise aufgegliedert nach Trägerschaft oder Organisationsprinzip der Weiterbildungseinrichtungen (van Lith 1981). Der Teilmarkt, auf dem Unternehmen ihre Leistungen anbieten, zählt zu dessen so genannter Mikroumwelt (Meffert/Bruhn 2009: 45). Neben weiteren Marktteilnehmern wie Konkurrenten oder Kunden umfasst die Mikroumwelt Institutionen oder Teilöffentlichkeiten. In Bezug auf Weiterbildungsunternehmen lassen sich kaum allgemeingültige Aussagen über die Mikroumwelt treffen, denn insgesamt ist „der Weiterbildungsbereich durch die ... Pluralität der Träger geprägt.“ (Barz 2010b: 418)

Auch hier wird keine umfassende Marktbeschreibung angestrebt, sondern verschiedene Perspektiven aufgezeigt, anhand derer die Heterogenität des Marktes beleuchtet, zum anderen aber auch besser greifbar wird. Ziel des Kapitels ist es, Strukturierungsversuche und verschiedene Betrachtungsperspektiven gegenüberzustellen. Anhand dessen soll später ein Suchfeld aufgespannt werden, in dem sich einzelne Weiterbildungsanbieter verorten lassen.

Als Schnittstelle zwischen dem pädagogischen Anspruch der Weiterbildungsträger und den ökonomischen Rahmenbedingungen, denen das Weiterbildungsmanagement unterworfen ist, positioniert sich die Bildungsökonomie als eine von mehreren Disziplinen, die wichtige Erkenntnisse zu Bildungsprozessen und Bildungserträgen leistet. Vermehrt verbindet sie Erkenntnisse anderer Disziplinen mit eigenen Fragestellungen, wenn es zum Beispiel darum geht, Fähigkeiten zu messen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2014: 225). Bildungsökonomische Fragen werden seit Jahrzehnten auch von der Erziehungswissenschaft untersucht (Seel 2015: 704) Die Teildisziplin der Bildungsökonomie fragt vor allem nach der Effektivität und der Effizienz von Bildungsangeboten, im Mittelpunkt die Grundidee der Human-Kapital-Theorie: Wissen führt zu Wohlstand, und mehr Wissen bedeutet mehr Geld (Keeley 2007b). Gleichzeitig fällen Individuen pragmatische Entscheidungen nach dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis aufgrund umfassender Informiertheit. Dieser Ansatz erklärt auf der einen Seite, warum Weiterbildung wichtig ist und immer wichtiger wird. Auf der anderen Seite wird die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit greifbar, denn Men-

schen bzw. Kunden können sich nur für etwas entscheiden, was sie kennen (Hummelsheim/Timmermann 2010). Unabhängig davon, ob die Bildungsökonomie nun der Wirtschafts- oder der Erziehungswissenschaft zugeordnet wird, befasst sie sich in erster Linie mit den Zusammenhängen zwischen Bildungsinvestitionen und -renditen, wobei von komplexen Wechselwirkungen zwischen einer Erweiterung des Humankapitals durch Bildung und dem Wirtschaftswachstum ausgegangen wird (Seel 2015: 704). Humankapital bedeutet nach der OECD-Definition Wissen, Qualifikationen, Kompetenzen und sonstige Eigenschaften, die dem Einzelnen eigen sind und es ihm ermöglichen, persönliches, soziales und wirtschaftliches Wohlergehen zu erzeugen (Keeley 2007a).

Ohne diesen Ansatz weiter zu vertiefen, ist festzuhalten, dass die Theorie des Humankapitals auf Seiten des Individuums die Annahme einer rationalen Entscheidung auf der Grundlage einer Kosten-Nutzen-Bilanzierung **wie auch vollständiger Informiertheit**, auf Seiten des Arbeitsmarktes die Prämissen der vollkommenen Märkte und die Vergütung nach der Grenzproduktivität als gegeben voraussetzt (Hummelsheim/Timmermann 2010: 119). Bevor sich ein Adressat also ein Angebot bzw. eine Veranstaltung eines Weiterbildungsanbieters besucht, muss er eine aktive Entscheidung getroffen haben.

Diese Entscheidungen für oder gegen eine Teilnahme werden im Verlauf eines Kaufprozesses getroffen, der üblicherweise in folgenden Phasen abläuft: Problemerkennung, Informationssuche, Informationsverarbeitung, Alternativenbewertung, Auswahl einer Alternative, Entscheidung und Entscheidungsfolgen (Foscht et al. 2015: 25). Mit anderen Worten: Ein Interessent erkennt, dass ein Bedarf vorliegt, informiert sich über Möglichkeiten und Alternativen, diesen Bedarf zu decken und trifft anschließend eine Entscheidung, welche der Alternativen er wählt. An dieser Stelle wird deutlich, welchen Einfluss Informationen über das Kaufobjekt, sei es ein Produkt oder eine Leistung, haben: Auf ihrer Grundlage werden Entscheidungen getroffen, sie sind maßgeblich für das Zustandekommen eines Kaufes verantwortlich. Und eine vollständige Informiertheit ist nur durch entsprechende externe Kommunikation zu erreichen.

2.2.1 Bildung als Dienstleistung

Volkswirtschaftlich betrachtet fallen Weiterbildungsanbieter in den sogenannten Tertiären Sektor, Wirtschaftsabschnitt M, und gehören damit zu der heterogenen Gruppe der Dienstleister (Statistisches Bundesamt 2011). Bildung ist ökonomisch definiert immer eine Dienstleistung. In der Weiterbildung werden keine Produkte und keine Leistungen verkauft, denn Bildung ist keine Ware. Der Dienstleistungssektor definiert sich über zwei Merkmale, die auch auf Erwachsenenbildung zutreffen (Kortendieck 2008: 95):

- Während der Dienstleistungserstellung wird der so genannte externe Faktor in den Prozess der Leistungserstellung integriert.
- Durch die Integration wird die Dienstleistung individuell und nicht mit anderen Leistungserstellungsprozessen vergleichbar.

Der betriebswirtschaftliche Begriff des externen Faktors meint in Bezug auf die Weiterbildung nichts weiter als die Person, der an einer Bildungsveranstaltung teilnimmt. Erst durch die freiwillige Teilnahme kommt die Veranstaltung zustande, und durch die verschiedenen Teilnehmer wird jede Veranstaltung zu einem einmaligen Ereignis, das wohl in vergleichba-

rer Form, aber nicht en Detail wiederholbar ist. Daraus ergibt sich ein dritter wesentlicher Punkt, denn in Bezug auf die Bildung fallen die Leistungserstellung und der Bildungskonsum meistens in einer Gruppendynamik zusammen. Das Ergebnis der Leistungserstellung, also die Wissensvermittlung bzw. die ‚Bildung‘, ist immateriell, individuell und nicht komplett überprüfbar.

Auch deshalb die Kundenbeziehung ist im Weiterbildungsmarkt oft eine Besondere. Der Kundenbegriff wird sehr unterschiedlich ausgelegt, denn Zech (Zech et al. 2010) sieht nur die Teilnehmer als Kunden, während Merk (Merk 2006) einzelne Abteilungen von Unternehmen oder auch Dozenten als Kunden von Weiterbildungseinrichtungen versteht. Der Begriff Kunde „bezieht sich lediglich auf die Rolle eines Menschen in der (potenziellen) Kaufsituation“ (Möller 2002: S. 19). Da Weiterbildung nicht notwendigerweise verkauft werden muss, ist vielmehr die Beratung der Adressaten und Teilnehmenden zentral. Schlutz führt aus, dass Teilnehmerorientierung daher nicht mit Kunden- oder Marktorientierung gleichzusetzen ist. Teilnehmerorientierung steht für die Orientierung an erwachsenenpädagogischer Qualität, für das Vorhalten eines umfassenden Bildungsangebots und für die Orientierung auch an benachteiligten Zielgruppen: „Eine völlig marktorientierte Erwachsenenbildung würde nur das anbieten, was erfahrungsgemäß sehr stark nachgefragt und von den Teilnehmern finanziert wird“ (Schlutz 1994: 184 in (Tippelt/Hippel op. 2011b: 796). Doch es sind nicht immer die Teilnehmer, die die Kosten der Weiterbildung tragen. Gerade in der betrieblichen Weiterbildung kommt es darüber hinaus häufig vor, dass nicht der potenzielle Teilnehmer – in diesem Fall der Weiterbildungsinteressierte – den Vertrag mit dem Bildungsanbieter abschließt, sondern der Arbeitgeber, die Bundesagentur für Arbeit oder andere Institutionen, denen der Weiterbildungsinteressent angehört. Die Durchführung der erworbenen Leistung des Weiterbildungsanbieters – ein Seminar, ein Kurs oder ähnliches – obliegt im Normalfall einem Trainer oder Dozenten, und nicht demjenigen, der den Vertrag abschließt. Die Kundenbeziehung wird dadurch gewissermaßen „doppelstöckig“ (Barz 2010b: 418): Teilnehmer und Trainer stehen sich im Bildungsprozess direkt gegenüber, während der Vertrag über die Bildungsmaßnahme z. B. zwischen Unternehmen und Bildungsträger geschlossen wurde. Die Sicherstellung des Qualitätsanspruches an die erworbene Bildungsleistung findet sich demnach bei dem pädagogisch ausgebildeten Trainer. Dessen didaktischen Fähigkeiten ermöglichen eine Anwendung der Seminarinhalte aufbauend auf die vorher nicht bekannten Vorkenntnisse der Teilnehmer.

Ob die Weiterbildung in Gruppen, im Einzelunterricht oder im Blended Learning geschieht, der Lernprozess findet erst während der Leistungserstellung statt. Aus diesem Prozess resultieren Unsicherheiten auf beiden Seiten: Der Kunde weiß nicht, welche Leistung er vom Weiterbildungsanbieter erhält, bis er an der Bildungsveranstaltung teilnimmt, und der Bildungsanbieter weiß nicht, welche Teilnehmer mit welchen Vorkenntnissen ihn erwarten. Bildung ist daher in hohem Maße personenabhängig, denn sie entsteht erst im kooperativen Prozess der Leistungserstellung bei gleichzeitiger Produktion und Konsumption (Barz 2010b: 417). Im Gegensatz zu Lehrbüchern oder Online-Tutorials ist eine Weiterbildungsmaßnahme weder lager- noch speicherfähig (Bernecker 2014a: 13), noch kann sie umgetauscht werden. Eine Reklamation kann bestenfalls zu einer Wiederholung der Teilnahme am Bildungsangebot führen, jedoch ohne Garantie auf eine exakte Reproduktion. Darüber hinaus geht dem Erwerb einer Bildungsdienstleistung im Normalfall ein längerer Entschei-

dungsprozess voraus. Nicht nur der Preis, auch der Anmeldeprozess bis hin zur Teilnahme erschwert Spontankäufe im Bildungswesen ungemein.

Im Weiterbildungsmarkt agieren sowohl primär gewinnorientierte wie auch Non-Profit Organisationen (NPO). Als NPO gelten diejenigen Organisationen, die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden, denn sie dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten (Helmig 2016). Da auch Kirchen zu den privaten Non-Profit Organisationen im eigentlichen Sinne zählen, gehören im Weiterbildungsbereich so gut wie alle kirchlichen Einrichtungen – genau wie alle Volkshochschulen - in den nicht gewinnorientierten Sektor. Ganz klar in den gewinnorientierten Bereich fallen privatwirtschaftliche Träger und Unternehmen mit einer eindeutigen Rechtsform der GmbH, der AG, der SE oder auch der GbR mit eindeutigen Eigentümerverhältnissen, denn „ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit, für die das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist.“ (Berwanger 2016) Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auf dem Weiterbildungsmarkt hauptsächlich staatlich, kirchlich und privat finanzierte Organisationen agieren.

Die Größe einer Weiterbildungseinrichtung hat einen entscheidenden Einfluss auf deren Ressourcen. Der Ressourcenbegriff stammt aus der Volkswirtschaftslehre und bezeichnet im ursprünglichen Sinne die Produktionsfaktoren, also alle Mittel, die in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen eingehen (Voigt 2016). Er ist für Weiterbildungsanbieter relevant und anwendbar, da auch sie Organisationen sind, die mit beschränkten Mitteln Morgan überträgt das Konzept der Produktionsmittel auf die speziell für das Marketing von Dienstleistern benötigten Kapazitäten und unterscheidet unter anderem materielle, finanzielle, personelle, rechtliche und organisationale Ressourcen (Morgan 2012: 104). Darauf aufbauend liegt der Schluss nahe, dass allen großen und mittelständischen Unternehmen mehr materielle und personelle (und damit zeitliche) Ressourcen zur Verfügung stehen als kleinen Betrieben oder Freiberuflern.

Egal in welchem Marktsegment sie stattfinden, Bildungsangebote und vor allem Bildungsergebnisse in Form von Kompetenzerweiterung sind schwer zu standardisieren. Weiterbildung als Anschlusslernen setzt immer gewisse Kenntnisse und Fähigkeiten voraus, die bei jedem Menschen individuell unterschiedlich sind (Arnold/Gómez Tutor 2007; Arnold/Schüßler 2003). Michael Bernecker bietet eine eindeutige, auf betriebswirtschaftlichen Kriterien basierende Strukturierung der Anbieterlandschaft an und entwickelt einen Geschäftstypenansatz für den Weiterbildungsmarkt (Bernecker 2001, 2004). Der Ansatz basiert auf dem Grundgedanken, dass sich die Hauptgeschäftstätigkeit eines Weiterbildungsanbieters am besten hinsichtlich des Integrationsgrades der Stakeholder-Wünsche und der Kaufhäufigkeit abbilden lässt. Bernecker entwickelt den aus der Industriegüterforschung stammenden Ansatz (Backhaus/Voeth 2010: 206) weiter und bezieht ihn auf die auf Interaktionen beruhende, individuelle Dienstleistung der Bildung (Bernecker 2001: 191ff). Damit ein Bildungsangebot den Bedürfnissen und Erwartungen der Teilnehmer entspricht, müssen diese während der Konzeption des Bildungsangebotes berücksichtigt und entsprechend integriert werden. Je höher der Integrationsgrad ist, desto besser können individuellen Wünsche oder Bedürfnisse sowohl auf Organisations- als auch Teilnehmerseite erfüllt werden. Aber: je kleiner die Teilnehmeranzahl und je individueller das Bildungsangebot ist,

desto seltener wird es nachgefragt, denn es entspricht nur den Bedürfnissen einer kleinen Teilnehmeranzahl. Je größer die Teilnehmeranzahl ist, desto allgemeiner müssen die vermittelten Inhalte sein, damit sie möglichst vielen Abnehmern entsprechen. Extreme Beispiele für sehr individuelle Bildungsangebote sind Coachings, in denen sich ein Trainer und ein Coachee begegnen.

Sowohl die Bestimmung des Integrationsgrades als auch die Kaufhäufigkeit sind Größen, die vor der Durchführung des Bildungsangebotes festgelegt werden. Der Integrationsgrad bezieht sich rein auf die Entwicklung der Dienstleistung, sprich, für wie viele Teilnehmer ein Angebot ausgelegt ist. Die Kaufhäufigkeit kann zum einen als einmaliger Akt und unabhängig von anderen Leistungen geschehen, indem beispielsweise ein Fachseminar zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine festgelegte Personenzahl gebucht werden kann. Dann ist die Kaufhäufigkeit gering. Ist ein Bildungsangebot jedoch für einen Wiederholungskauf ausgelegt, bedeutet dies, dass es entweder innerhalb eines Leistungsverbundes angeboten wird wie bei Einsteiger- und Fortgeschrittenenkursen, oder dass es eine langfristige Geschäftsbeziehung zwischen dem Bildungsanbieter und dem Bildungsnachfrager gibt, innerhalb derer ein spezifisches Bildungsangebot für viele verschiedene Personengruppen angeboten wird (Bernecker 2001: 193).

Kaufhäufigkeit	hoch	Systemgeschäft	Zulieferergeschäft
	gering	Leistungsgeschäft	Customizing
		niedrig	hoch
		Integrationsgrad	

Tabelle 2: Geschäftstypen auf dem Bildungsmarkt (Bernecker 2001: 194)

- Bildung als *Leistungsgeschäft* (Bernecker 2001: 195) zeichnet sich durch ihre Bezo-genheit auf einen größeren, anonymen Markt aus, in dem Einzelleistungen angebo-ten werden, die ohne die Integration der Zielgruppe in der Konzeptionsphase ent-wickelt und oft durch eine bewusste Käuferentscheidung im Einzelfall erworben werden. Beispiele dafür sind offene Seminare wie Sprach- oder IT-Kurse, zu denen sich eine möglichst breite Zielgruppe anmelden kann. Wird Bildung als Leistungsge-schäft konzipiert, entspricht sie so gut wie immer dem formalen Lernen. Anbieter des Leistungsgeschäfts agieren hauptsächlich im B2C-Bereich und verkaufen ihre Bildungsangebote direkt an die Endkunden, sprich die Teilnehmer.
- Wird Bildung im Sinne des *Customizing* (Bernecker 2001: 258) verstanden, wird ein Bildungsangebot speziell auf die Bedürfnisse eines Nachfragers zugeschnitten, wo-bei auch dieses durch eine bewusste Kaufentscheidung im Einzelfall erworben wird. Käufer und Bildungsteilnehmer sind meistens nicht identisch, wobei der Käufer ei-nen „weitergehenden Einfluss auch auf die Zielebene“ (Bernecker 2001: 259) hat. Beispiele für diese Form der Weiterbildung ist der Einsatz von freien Trainern für Weiterbildungsanbieter: Sie bieten individuelle Bildungsangebote mit geringer Kaufhäufigkeit an.

- In *Bildungssystemen* (Bernecker 2001: 272) werden die Angebote zwar auch für einen anonymen Markt entwickelt, doch die Angebote bauen systematisch aufeinander auf, so dass ein Leistungsverbund entsteht. Der Käufer erwirbt einzelne, zeitlich und inhaltlich in sich abgeschlossene Bildungseinheiten. Der Erwerb der einzelnen Einheiten ist nur in einer festgelegten Reihenfolge möglich, aber nicht verpflichtend. Diese Form von systematischen Bildungsangeboten ist typisch für private Hochschulen, Fachhochschulen oder Akademien. Die Bildungseinheiten werden in Semestern oder Kursen angeboten und erworben; die Abfolge der Semester ist jedoch festgelegt.
- Bildung im *Zulieferergeschäft* (Bernecker 2001: 285) richtet sich nicht direkt an den Bildungsteilnehmer, sondern an Bildungsträger oder Unternehmen. Diese treten mit ihren Bedürfnissen an den Zulieferer heran, der wiederum ein Seminar bzw. eine Seminarreihe o.ä. für deren Bildungsteilnehmer entwickelt. Käufer und Bildungsteilnehmer sind auch hier nicht identisch, wohl aber kann es vorkommen, dass der Zulieferer direkt mit den Bildungsteilnehmern interagiert. Eine typische Form des Zulieferergeschäfts sind von Arbeitgebern oder der Bundesagentur für Arbeit in Auftrag gegebene Kurse für Arbeitnehmer oder Arbeitssuchende, die alle vergleichbare Inhalte vermittelt bekommen sollen.

Diese Klassifizierung ist nicht eindeutig und enthält starke Überschneidungen, gerade in Bezug auf den Integrationsgrad. Trotzdem bietet sie eine separate Betrachtung der verschiedenen Angebote an. Sie lässt jedoch keine weiteren Schlüsse auf die Besonderheiten der Weiterbildungseinrichtungen zu, nur auf das entsprechende Marktsegment: Anbieter eines Geschäftstyps sind untereinander Konkurrenten, insofern sie dieselben Inhalte bedienen, denn sie sprechen eine vergleichbare Zielgruppe an. Die anderen Geschäftstypen sind als neutrale, weitere Marktteilnehmer anzusehen, ohne dass ein gegenseitiger Einfluss besteht. Georg Kortendieck stellt für den Weiterbildungsmarkt aus der Anbieterperspektive fest: „Es herrscht in vielen Teilen der Erwachsenenbildung ein harter Wettbewerb um Subventionen, Aufträge und um die Teilnehmergeunst.“ (Kortendieck 2008: 82)

2.2.2 Statistische Beschreibungen des gesamten Weiterbildungsmarktes

Charakteristisch für den Weiterbildungsmarkt ist die überproportionale Anzahl von Einzeltrainern und Kleinstanbietern. Laut Weiterbildungsszene 2011 waren zwei Drittel aller Marktteilnehmer Freiberufler (Graf 2012: 36), die gerne von größeren Einrichtungen auf Honorarbasis gebucht werden. Jürgen Graf stellt fest, dass das Verhältnis von fest angestellten Mitarbeitern zu freien Honorarkräften bei größeren Bildungsanbietern „nicht selten 1:10“ beträgt (Graf 2012: 36), und nur 4% der Weiterbildungseinrichtungen verfügen über mehr als 50 fest angestellte Mitarbeiter (Graf 2012: 102). Auch Michael Bernecker und Kollegen gehen für ihre ebenfalls im Jahr 2008/2009 durchgeführten Studie davon aus, dass es zu diesem Zeitpunkt in Deutschland über 40.000 Einzeltrainer gab (Bernecker 2009: 7). Eine genaue Anzahl konnte jedoch nicht ermittelt werden.

Der Herausforderung, eine zuverlässige statistische Beschreibung des Gesamtmarktes in der Weiterbildung zu begründen, widmete sich das Statistische Bundesamt einmalig 2010, um zu prüfen, ob die für den Aufbau einer umfassenden Statistik im Weiterbildungsbereich notwendigen Daten bei allen Weiterbildungseinrichtungen in geeigneter Form und in der

gewünschten Struktur vorliegen und somit mit einer Erfassung des verfügbaren Weiterbildungsangebots und der verschiedenen Anbieterstrukturen erstmals eine Übersicht über die institutionelle Weiterbildungslandschaft und deren aktuelle Entwicklung ermöglicht werden kann (Statistisches Bundesamt 2013). Das Unternehmensregister-System 95 (URS 95) enthielt 47.798 Unternehmen in den Bereichen *85.5 Sonstiger Unterricht* und *85.6 Erbringung von Dienstleistungen für den Unterricht*, die zum Stand 30. April 2011 registriert waren.⁸ Die Autoren kommen zu dem ernüchternden Fazit, dass mit dem vorgestellten Erhebungskonzept auf freiwilliger Basis keine validen Informationen zum institutionellen Weiterbildungsangebot in Deutschland erfasst werden können (Statistisches Bundesamt 2013: 28).

Ältere Erhebungen zur Erfassung des Gesamtmarktes in Deutschland gab es beispielsweise 2008. Laut Weiterbildungskataster, einer einmaligen Initiative des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE), waren damals rund 17.000 Weiterbildungsanbieter in öffentlichen Adressverzeichnissen gelistet, wobei die reine Anzahl der Institutionen gezählt wurde, nicht aber die der dazugehörigen Filialen bzw. Standorte. Kämen die laut Weiterbildungskataster hinzu, erhöhte sich die Zahl geschätzt auf 25.000 aktive Weiterbildungsanbieter (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2008). Nach einer Aktualisierung der Adressdaten modifizieren die Autoren die Anzahl. Damit liegt ein in dieser Form für Deutschland einmaliges Verzeichnis von insgesamt rund 22.000 geprüften Adressen von Weiterbildungsanbietern vor (Koschek/Ohly 2014). Gerade in der Prüfung der Adressen mittels einer telefonischen Kurzbefragung liegt der Unterschied zu den Daten aus dem Unternehmensregister. Darüber hinaus bieten sie eine detailreichere Betrachtung des Marktes. Private Anbieter stellten laut der Erhebung aus 2008 mit 41 % die größte Gruppe dar. Am zweithäufigsten sind mit 24 % Volkshochschulen vertreten. Insgesamt bieten 56 % der Anbieter berufliche Weiterbildung, 6 % allgemeine Weiterbildung und 38 % beides an (Bundesinstitut für Berufsbildung 2009).⁹ In den Bereich der allgemeinen Erwachsenenbildung fallen im Rahmen des Weiterbildungskatasters kulturelle und politische Erwachsenenbildungsveranstaltungen, der beruflichen Weiterbildung werden die unregelmäßige und die geregelte Fortbildung wie z.B. die Meister-/Techniker-/Fachwirteausbildung, Umschulung und berufliche Rehabilitation sowie wissenschaftliche Weiterbildung zugeordnet. Ausgeschlossen sind solche Anbieter, die ausschließlich in einem oder mehreren der folgenden Felder tätig sind: Sport- oder Hobbykurse, Berufsvorbereitung oder Berufsausbildung, Angebote für Kinder und Jugendliche (Hausaufgabenhilfe), Tätigkeit als Trainer/Dozent/Honorarkraft für Weiterbildungseinrichtungen ohne eigenständiges Marktangebot (Dietrich et al. 2008: 20). Als Weiterbildungsanbieter werden alle „institutionalisierten oder betrieblich verfassten Anbieter verstanden, die Weiterbildung als Haupt- oder Nebenaufgabe regelmäßig oder wiederkehrend offen zugänglich anbieten.“ (Dietrich et al. 2008: 2) Die Daten beruhen auf einem Betriebsstättenkonzept, wonach regionale Niederlassungen/Zweigstellen als eigene Anbieter behandelt werden, nicht

⁸ Laut internen Quellen des Statistischen Bundesamtes ist dieser Wert zum Registerstand 30.5.2015 auf 45.762 Unternehmen gesunken.

⁹ Dies sind Ergebnisse des Projektes „Anbieterforschung“ oder auch „Weiterbildungskataster“ (Dietrich et al. (2008). In einer einmaligen Aktion wurden hierfür von allen auskunftswilligen Einrichtungen im Dezember 2007 Strukturmerkmale erfragt. Seither ist keine neue Gesamterhebung erfolgt.

jedoch reine Schulungsstätten (Dietrich et al. 2008: 20). Die Anbieteranzahl der im Weiterbildungskataster erfassten Adressen variiert stark mit einer deutlichen Konzentration der Weiterbildungsanbieter auf Großstädte, deutlich dominiert von Berlin. Weitere Kreise mit einer hohen Anbieterzahl (200 bis unter 500 Weiterbildungsanbieter) sind die kreisfreien Städte Bremen, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Stuttgart und Nürnberg sowie die Region Hannover (Koschek/Ohly 2014). Die höchste Anbieterdichte, also die Anzahl erwachsener Einwohner pro Anbieter in einem Kreis bzw. einer kreisfreien Stadt, weisen kreisfreie Städte mittlerer Größe auf, die die umliegenden ländlichen Kreise mitversorgen.¹⁰

Dieser Wert unterscheidet sich deutlich von dem, was eine Internet-Recherche im April 2016 zu Weiterbildungsanbietern in Deutschland ergibt. Im Info-Web Weiterbildung IWWB,¹¹ der Suchmaschine des Deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse, führt zu mehr als 3.324.000 Kursen, wobei die Anzahl der verschiedenen Anbieter nicht direkt abrufbar ist, sondern aus einer Addition der Anbieter der einzelnen Datenbanken berechnet werden muss. Geht man davon aus, dass nicht jede Institution, sondern jeder Standort separate Angebote unterbreitet und damit als eigenständiger Anbieter gezählt werden kann, lässt die Summe der Anbieter, die in allen regionalen Datenbanken gelistet sind, einen Rückschluss auf die ungefähre Anbieteranzahl in Deutschland zu. Auch hier ergibt die errechnete Summe etwa 13.680 Anbieter. Es gibt keine landesweite Datenbank für Weiterbildungsangebote nur in NRW, die auch eine Anbieteranzahl zeigt, sondern nur regionale Datenbanken, wobei aus vielen bevölkerungsstarken Regionen wie Düsseldorf keine Daten verfügbar sind. Insgesamt scheint auch hier ein rechnerischer Wert von 15.000 Organisationen vertretbar zu sein.

Neben der Gesamterfassung gibt es andere kontinuierliche Erhebungen, die sich mit verschiedenen Aspekten des Weiterbildungsmarktes befassen. Darunter fällt das durch den AES erfasste Weiterbildungsverhalten der 19-64jährigen in Deutschland, wie es schon in Kapitel 2.1.1 *Struktur der Weiterbildungsbranche* beschrieben wurde.

Die andere, jährlich stattfindende Erhebung ist der Weiterbildungsmonitor (kurz: wbmonitor). Die von einer Kooperation des Bundesinstitutes für Berufsbildung und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung beauftragte Umfrage widmet sich jedes Jahr einem anderen Thema, beispielsweise der öffentlichen Weiterbildungsförderung der Teilnehmenden im Jahr 2016 (wbmonitor 2016). Bei den seit 2007 online durchgeführten Umfragen, zu denen im wbmonitor verzeichnete Weiterbildungsanbieter eingeladen werden, beantworten die Teilnehmenden jährlich bestimmte Standardfragen (realisiertes Kursangebot, Organisationsbedingungen, Zukunftsaussichten), die der Charakterisierung der Struktur dienen und aus denen zur Kennzeichnung von Stand und Perspektive der Weiterbildungslandschaft u. a. der wbmonitor Klimaindex abgeleitet wird. Im Jahr 2009 lag der Schwerpunkt der Befragung auf den Erfolgsstrategien der befragten Institutionen (wbmonitor 2009).

¹⁰ Laut Gemeindeverzeichnis-Informationssystem des Statistischen Bundesamtes gab es zum Ende des Jahres 2011 in Deutschland 181 Städte und Gemeinden mit mehr als 50.000 Einwohnern bei insgesamt 11292 Gemeinden bundesweit (Statistisches Bundesamt (2016)).

¹¹ <http://www.iwwb.de/>, abgerufen am 29.8.2016

Laut der Lünendonk-Studie aus dem Jahr 2008¹² gehören mehr als die Hälfte der größten deutschen Weiterbildungsanbieter (gemessen am Umsatz) zu anderen Unternehmen. In den Jahren 1998 bis 2008 veröffentlichte die Lünendonk GmbH jährlich einen Marktüberblick über die Anbieter beruflicher Bildung in Deutschland auf Basis einer Befragung von 76 großen, mittelgroßen und kleinen Weiterbildungseinrichtungen (Lünendonk 2016). Es ist die einzige für Deutschland verfügbare Erhebung, die sich auf die Anbieterperspektive konzentriert hat. Die Weiterbildungseinrichtungen wurden klassifiziert nach Themen, Unternehmensgröße, Angebotsform und Anbietertyp. Letzterer bezieht sich auf die Organisationsform bzw. die Trägerschaft als Unterscheidungskriterium, wobei neben den üblichen Kategorien der privaten Anbieter, Einzeltrainer, Hochschulen und den Weiterbildungsorganisationen großer Konzerne noch wirtschaftsnahe Anbieter wie die IHK, kirchliche Einrichtungen und Vereine hinzugenommen wurden. Da das Bezugsjahr der Studie inzwischen gut zehn Jahre zurückliegt, geben die Aussagen zu thematischen Trends, der Wahrnehmung von Mitbewerbern und dem Informationsverhalten keinen Status Quo für 2016 mehr wieder. Einige Marktmechanismen bleiben trotzdem gültig: Durch die Konzerne als Träger laufen die Teilgesellschaften nicht Gefahr, in eine Insolvenz zu geraten, können trotzdem durch offene Veranstaltungen von Weiterbildungsinteressenten profitieren, die nicht selbst dem Konzern angehören. Daher präsentierten sich die unternehmenszugehörigen Weiterbildungsanbieter besonders stark auf dem Weiterbildungsmarkt:

Kurzname des Unternehmens		2007 in Mio. Euro	2006 in Mio. Euro
SRH	Holding	152,7	147,4
DAA	Akademie	145,9	129,5
bfw	DGB	135,2	125,6
Dekra	Akademie	135	114
Volkswagen	Coaching	130,1	131,6
Telekom	Training	102,9	91,1
DB	Training	101,2	92,8
SAP	Schulung*	101	95
TÜV	Bildung+Consulting	84	81
IBM	Learning Services*	79	72

Tabelle 3: Umsatzstärkste Weiterbildungsanbieter in Deutschland 2007 (in Anlehnung an Lünendonk 2008)

In Bezug auf die Erfassung der Anbieter bestätigt der AES den Befund der Lünendonk-Studie, dass der Arbeitgeber bzw. Unternehmen den größten Anbieter von betrieblicher Weiterbildungen darstellen. Prozentual betrachtet führen die Weiterbildungseinrichtungen mit 41% den mit Abstand größten Teil der Maßnahmen durch. Die Anbieterstruktur umfasst zusätzlich zu unternehmensgebundenen Anbietern Verbände, Schulen bzw. Hochschulen, sogar Einzelpersonen sowie eine implizite Unterteilung nach Gewinnorientierung, indem nicht gewinnorientierte Anbieter explizit ausgewiesen werden. Der AES beinhaltet keine Erklärung, warum es zu dieser Gruppierung von Anbietern gekommen ist. Darüber hinaus mangelt es an einer genauen Definition, welche Anbieter unter „andere Firma“ oder „Wei-

¹² Die Studie wurde mangels Sponsoren eingestellt (Bußmann (2010))

terbildungseinrichtung“ fallen. Für die beabsichtigte Darstellung der Anbieterstruktur nach Weiterbildungssegmenten ist die gewählte Klassifizierung daher nur bedingt geeignet.

Anbietergruppe	Betriebliche Weiterbildung ²⁾	Individuelle berufsbez. Weiterbildung ²⁾	Nicht berufsbezogene Weiterbildung ²⁾	Weiterbildung nach Aktivitäten ¹⁾	Weiterbildung ²⁾
Arbeitgeber	35	1	0	27	17
Andere Firma	16	8	3	17	11
Weiterbildungseinrichtung	34	54	42	31	41
Kammern, Berufsverband	0	0	0	1	0
Gewerkschaften, Genossenschaften	1	1	0	1	1
Gemeinnützige Verbände etc.	1	0	2	2	1
Sonstige Verbände, Vereine	1	1	4	2	2
Einzelperson	4	7	23	9	9
Hochschule	4	8	8	3	6
Schule	0	4	0	0	1
Andere öffentliche Einrichtung	1	4	2	2	2
Sonstige	2	6	2	3	3
Weiß nicht/ keine Angabe	2	6	13	3	6
Summe ³⁾	100	100	100	100	100
Absolut (in Stunden)	112.861	64.372	58.729	5.216	235.962
Basis: Weiterbildungsaktivitäten					
¹⁾ Anteilswerte in %					
²⁾ nach Volumen in %					
³⁾ Die Abweichung der Summe der Prozentwerte von 100% ist auf Rundungseffekte zurückzuführen.					

Tabelle 4: Anbieterstruktur in Deutschland nach Weiterbildungsaktivitäten und Weiterbildungsvolumen (Bilger 2013b: 118)

Gemessen am Stundenvolumen zeigt sich hier, dass die Weiterbildungseinrichtungen stärker vertreten sind als die Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen. Eine mögliche Schlussfolgerung aus dieser Diskrepanz ist, dass die unternehmenszugehörigen Weiterbildungsorganisationen der Anzahl nach die meisten und auch die kostenintensivsten, aber eher kurze Veranstaltungen anbieten. Klassifiziert nach Segment zeigt sich auch hier wieder die betriebliche Weiterbildung am stärksten. Während der AES gerade in der Kontinuität der Beschreibung der Weiterbildungsangebote und des Weiterbildungsverhaltens sehr stark ist, zeigen sich Schwächen in der Darstellung der Anbieterstruktur. Doch genau wie bei der Zusammenstellung der Einzelerhebungen durch das Statistische Bundesamt wird auch hier kein Schwerpunkt auf eine Strukturierung der Anbieterseite gelegt.

Auf den Teilmarkt der privaten Hochschulen mit berufsbegleitenden Angeboten konzentrieren sich Nicole Buschle / Carsten Haider (Buschle et al. 2016) oder auch Karl-Heinz Minks und Kollegen (Minks et al. 2011). Dieser ist für die Weiterbildung relevant, da viele der Hochschulen berufsbegleitende Studiengänge anbieten, die parallel zur Erwerbstätigkeit ausgeführt werden und somit in den quartären Sektor fallen. Sie kommen übereinstim-

mend zu dem Ergebnis, dass die Anbieterdichte in diesem Bereich stark zugenommen hat und ein reger Wettbewerb zu verzeichnen ist. Trotzdem ist der Anteil der berufsbegleitenden Studiengänge „als eher niedrig einzuschätzen, da sie nur einen Anteil von ca. fünf Prozent des gesamten Bachelorstudienangebots ausmachen und in vielen Fachrichtungen kaum mehr als zehn Studienangebote existieren.“ (Minks et al. 2011) Sowohl auf den Gesamtmarkt der Weiterbildungsbranche als auch bezogen auf die Hochschullandschaft sind Anbieter von berufsbegleitenden Fernstudiengängen demnach als Nischenanbieter einzuordnen.

Auch das Statistische Bundesamt veröffentlicht unregelmäßig, aber wiederkehrend Sekundäranalysen des deutschen Weiterbildungsmarktes in Form von Berichten zur Beschreibung desselben, allerdings schwerpunktmäßig auf die berufliche Weiterbildung bezogen, indem es verschiedene andere Publikationen zusammenfasst (Statistisches Bundesamt 2015). Dazu zählen Erhebungen zur Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland (AES), der beruflichen Weiterbildung von Erwerbspersonen (Mikrozensus), der beruflichen Weiterbildung in Unternehmen (4. Europäische Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4)), den Weiterbildungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit, den Angaben zu Fortbildungsprüfungen der Wirtschaftsorganisationen Förderung nach dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) und den Veranstaltungen der Volkshochschulen (Volkshochschul-Statistik des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)). Diese Zusammenschau erlaubt einen Überblick über einen Großteil der in Deutschland stattfindenden Weiterbildungsaktivitäten in einem bestimmten Zeitraum. Rückschlüsse auf eine Beschreibung des Weiterbildungsmarktes sind jedoch nur schwer möglich, werden allerdings auch nicht angestrebt (Statistisches Bundesamt 2015: 5).

Insgesamt lassen die verschiedenen Statistiken einen guten Überblick über die Teilnehmer und das Weiterbildungsangebot zu. Wie dargestellt, herrscht besonders in Großstädten ein reger Wettbewerb um Teilnehmer und Kunden, wenn mehr als 200 verschiedene Weiterbildungsanbieter ihre Leistungen bereitstellen. Eine klassifizierende Betrachtung der Weiterbildungsanbieter erfolgt beispielsweise im Rahmen der Lünendonk-Studie auf Basis des Umsatzes, der Größe der Einrichtung, der Themen sowie der Lernformate und im AES aufgrund der Verwertbarkeit der Inhalte des Angebots.

2.2.3 Zwischenfazit Weiterbildungsbranche

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Weiterbildungsbranche äußerst heterogen aufgestellt ist und jeder der bisher dargestellten Ansätze zu einer anderen Perspektive auf einen separaten Teilmarkt führt. Ein Weiterbildungsinteressent steht vor einer wachsenden Auswahl zwischen großen oder kleinen, breit aufgestellten oder spezialisierten, öffentlich geförderten oder privaten Bildungsanbietern. Um die seinen Wünschen entsprechende Institution zu finden, muss er zum einen eine recht konkrete Vorstellung von seinen Bildungsbedürfnissen haben und zum anderen über Informationen über die Institutionen verfügen. Wo Abnahmegarantien für Bildungsangebote fehlen, sind wie auch immer rudimentäre Marketing-Strategien nötig, um mit dem Wandel von Interessen und Vorlieben Schritt zu halten, wie Mehler-Höffer feststellt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass alles erlaubt ist, was gefällt, denn der Auftrag und die Ziele der einzelnen Bildungseinrichtung prägen

den Korridor, in dem man Veränderungen beobachtet und auf sie reagiert (Mehlmer-Höffer op. 2011: 973).

Obwohl sich die Umwelten der verschiedenen Marktteilnehmer stark unterscheiden, begegnen sie sehr ähnlichen Herausforderungen. Michael Bernecker attestierte der Weiterbildungsbranche schon 2001 einen hohen Einfluss durch so genannte Referenzgruppen: „Bildung als komplexe Dienstleistung hat als Vertrauensgut das Problem, dass der Nachfrager oft ein Bewertungsproblem beim Entscheidungsprozess hat. Dadurch bedingt strebt er eine Informationserhöhung an.“ (Bernecker 2001: 238). Es geht darum, ein klares, konsistentes, integriertes und in sich stimmiges Bild nach außen zu kommunizieren und schlussendlich auch zu leben. Denn ebenso wie der Begriff der Kundenorientierung betont die Marktorientierung als Begriff des Marketings den Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt, der durch eine höhere Kundenorientierung gekennzeichnet ist, da das Angebot größer als die Nachfrage ist. Dies wird in der Weiterbildung überschrieben als Wandel von der Angebots- zur Nachfrageorientierung. Marketing in der Weiterbildung zielt jedoch – entgegen dem klassischen Marketing – nicht allein auf das Erreichen absatzmarktorientierter Unternehmensziele. In der Weiterbildung wurde und wird daher diskutiert, ob diese Marktorientierung nicht einer „Vermarktung“ gleichkomme (Schlutz 1993).

Der Ansatz des Bildungsmarketings diskutiert die Möglichkeiten, die Programmplanung als Außendarstellung sowie die Darstellung derselben in Marketingstrategien einzubinden. Den Auslöser für die Tatsache, dass Marketing in die wissenschaftliche Diskussion um Weiterbildung eingedrungen ist, sehen Faulstich und Kollegen in der verstärkten Ökonomisierung und Kommerzialisierung dieses Bereichs. Dadurch entstehe ein Spannungsfeld zwischen Effektivität und Reflexivität, zwischen Betriebswirtschaftslehre und Bildungswissenschaft (Faulstich et al. 2010: 63), welches sich in einem entsprechenden Marketingkonzept auffangen lässt.

2.3 Marketing in der Weiterbildungsbranche

Marketing gilt als „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung des Leistungsprogramms am Kundennutzen darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn 1990, S. 13). Die Marketingziele leiten sich aus dem Unternehmens- respektive Einrichtungsziel ab. Sie müssen mit anderen Teilzielen des Unternehmens (Auftrag, Finanzen etc.) abgeglichen werden. Man unterscheidet marktökonomische Ziele (Umsatz, Marktanteil) und marktpsychologische Ziele (Image, Bekanntheitsgrad). Die Marketinginstrumente zur Erreichung der oben genannten Ziele gliedern sich auf in Informationsinstrumente (Adressaten- und Marktforschung) und Aktionsinstrumentarien (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik). Die Adressaten des Marketings finden sich auf den Absatzmärkten (Endkunden, das heißt, die Konsumenten resp. Abnehmer des Produkts; in der Weiterbildung: die Teilnehmenden; ggf. Multiplikatoren und Kooperationspartner) und auf den Beschaffungsmärkten (Auftraggeber, Sponsoren etc., für die Weiterbildung: Kommunen, Länder, Drittmittelgeber, Partner in der Wirtschaft). Marketing nimmt die Ziele eines Unternehmens/ einer Einrichtung als Ausgangslage aller Planungsüberlegungen. Auf diesen Zielen basiert die Marketingkonzeption. (Schöll op. 2011: 437f)

2.3.1 Entwicklung des Bildungsmarketings

Die ersten ansatzhaften Übertragungen des originär betriebswirtschaftlichen Marketing-Modells fanden bereits Mitte der 1970er Jahre statt. Werner Sarges und Friedrich Haeberlin (Sarges/Haeberlin 1980) arbeiteten 1980 ein aufbaulogisches Entscheidungsmodell speziell für größere Weiterbildungseinrichtungen (hauptsächlich VHS) aus. Das aufbaulogische Modell geht von einem festgelegten Oberziel aus, das eine Institution erreichen will. Speziell für Bildungsanbieter modifizierten Sarges/Haeberlin das Dienstleistungsmarketing um das Element der „Offiziellen Oberziele“ (Sarges/Haeberlin 1980: 22). Dabei handelt es sich um den Bildungsauftrag jeder Institution, der einen entschiedenen Einfluss auf das Bildungsangebot hat. Der Weiterbildungsanbieter, in dem Fall bspw. die VHS, entkommt dadurch der Aufgabe, sich selbst, ihre Ziele und die Grundzüge ihrer Kundenorientierung definieren zu müssen. Auf Grundlage der offiziellen Oberziele bestimmt jede Einrichtung ihre eigenen realen Oberziele, die in Unternehmen mit den Unternehmenszielen zu vergleichen sind. Dieses Modell wurde noch nicht für einen Weiterbildungsmarkt entwickelt; der Wettbewerbsgedanke fehlte in der Weiterbildungsbranche.

Der Weiterbildungsmarkt wurde damals von Volkshochschulen dominiert, so dass ein speziell darauf ausgerichteter Ansatz kohärent war. In den Folgejahren wurde das Thema Weiterbildungsmarketing immer wieder vereinzelt thematisiert (Geißler 1993; Meisel 1994; Schöll 1996), jedoch blieb der Weiterbildungsmarkt bis Ende der 1990er Jahre in der Hand relativ weniger, oft durch öffentliche Träger gestützte Einrichtungen (Merk 2006: 415). Rein privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Weiterbildungsunternehmen traten auf dem Weiterbildungsmarkt erst Anfang der 2000er Jahre merklich in Erscheinung, obwohl sie schon vorher existierten. Die in der Zwischenzeit publizierten Beiträge (Geißler 1997; Schöll 2005) beziehen sich noch fast ausschließlich auf einen Weiterbildungssektor ohne Marktcharakter, in dem Marketing eine andere Funktion erfüllt als Ausdruck einer strategischen Kundenorientierung zum Zwecke eines Wettbewerbsvorteils zu sein. Parallel zur Marktöffnung verschoben sich auch die Akzente in der theoretischen Fundierung. Svenja Möller (Möller 2002) diskutiert in ihrer Dissertation ausschließlich auf Volkshochschulen bezogen eine Konkretisierung und Erweiterung des Modells von Sarges/Haeberlin. Sie begründet ein Umdenken von Lehrenden und Lernenden hin zu Leistungserbringern und Kunden, und hier tritt der Marketinggedanke der Kundenorientierung deutlich in Erscheinung (Möller 2002: 145). Dieser Grundgedanke wurde 2003 von Catja Weißenberger weitergeführt. Sie bestätigt die beginnende Umsetzung von Marketing-Konzepten in der Erwachsenenbildung (Weißenberger 2003: 14). Wesentlich stärker betriebswirtschaftlich geprägt sind die Ansätze von Michael Bernecker (Bernecker 2004) und Georg Kortendieck (Kortendieck 2008), indem sie die betriebswirtschaftliche Relevanz und Entwicklung eines Marketing-Konzepts beschreiben. Hier findet eine völlige Trennung zwischen Bildung als Dienstleistung und dem gesellschafts-pädagogischen Anspruch eines Bildungsauftrags statt, so dass Weiterbildung zur „Ware“ (Dröll 1999) wird.

Trotz dieser ersten Rezeptionen hin zur Kundenorientierung zeigen Weiterbildungsanbieter eine lange Zeit nur eine zögerhafte Einführung des Marketings in der Weiterbildung, denn „Marketing – so ein gängiges Ressentiment – grenze an Manipulation und Betrug und sei jedenfalls im Bildungsbereich fehl am Platze“ (Barz 2010a: 415), wie Heiner Barz die Verunsicherungen darstellt. Diesen Eindruck bestätigt auch Manfred Bruhn in Bezug auf das Non-

Profit Marketing, denn – wie bereits dargestellt – zählt ein Großteil der Weiterbildungsbranche in den Non-Profit-Sektor. Das Non-Profit-Marketing unterliegt dabei, abgesehen von den Besonderheiten des Produktes ‚Bildung‘, weiteren Herausforderungen (Bruhn 2014: 36). Gerade die Unbestimmtheit der Leistungen des Non-Profit-Bereichs, die sich schwer als greifbare Produkte fassen lassen, und das oft geringe Budget erfordern besondere Kreativität in der Umsetzung jeglicher Marketingaktivitäten. Darüber hinaus konstatiert Bruhn eine „Hemmschwellen auf Kunden- und Anbieterseite gegenüber dem Marketing im Sinne einer „Vermarktung“.“ (Bruhn 2014: 36) Diese Kriterien greifen auch für den Großteil aller Bildungsanbieter in allen Bildungsstufen.

Die bisherige Rezeption endet derzeit mit der lehrbuchartigen Publikation von Böttcher, der für einen stärkeren (Rück-)Bezug des betriebswirtschaftlichen Ansatzes auf die pädagogischen Rahmenbedingungen plädiert und darüber hinaus den Ansatz einer eigenständigen Definition von Bildungsmarketing präsentiert. Böttcher, Högbe und Neuhaus verorten das Bildungsmarketing beispielsweise zu einem großen Teil im Dienstleistungsmarketing, kombiniert mit einigen Komponenten des Social- und NonProfit-Marketings.

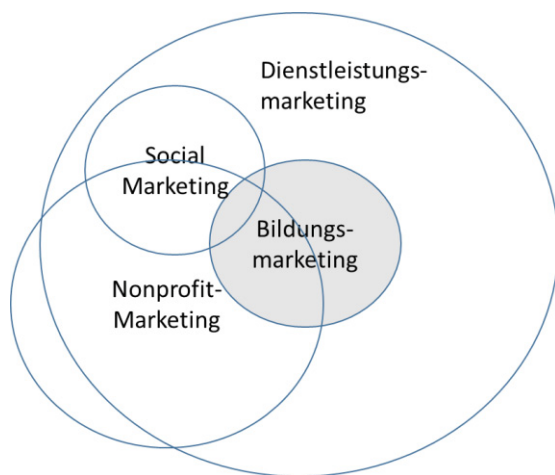


Abbildung 2: Bildungsmarketing als Teilmenge des Dienstleistungsmarketings (Böttcher et al. 2010: 40)

Der hohe Einfluss des Nonprofit-Marketings auf das Bildungsmarketing nach Böttcher, Högbe und Neuhaus ist durch deren Bezugspunkt zu erklären: Anstatt sich nur auf den Weiterbildungssektor zu konzentrieren, weiten sie das Anwendungsfeld auf Schulen im Sekundarbereich und sonstige Bildungseinrichtungen aus, die weder gewinnorientiert arbeiten noch einem Marktumfeld zuzuschreiben sind.

Aufbauend auf diese Besonderheiten der Bildung schlagen Böttcher, Högbe und Neuhaus einen Vorschlag für die Definition eines eigenständigen Marketingbegriffs. Bildungsmarketing verstanden als die Entwicklung eines eigenen Anspruchs an die eigenen Bildungsangebote hilft Bildungsanbietern, diesen Anspruch konsequent auf den gesamten Weiterbildungsprozess anzuwenden, angefangen bei der Bildungsberatung über die inhaltliche Angebotsentwicklung bzw. Seminarkonzeption bis hin zur Sicherstellung der pädagogischen und didaktischen Fertigkeiten der Trainer. Demnach ist „Bildungsmarketing... ein Qualitätskonzept, das dazu dienen soll, Individuen (Adressaten) in ihrer Kompetenzentwicklung durch Information, Beratung, Anregung u. ä. zu stärken. Das Denken und Handeln möglichst aller Akteure orientiert sich bei dieser >Mission< insbesondere an:

- Klärung der Ziele unter Einbezug möglichst aller >Stakeholder<
- Anamnese der Voraussetzungen, sich erfolgreich bilden zu können
- Entwicklung der Kernkompetenzen (Didaktik)
- Intensiver Personalentwicklung“ (Böttcher et al. 2010: 49)

Damit unterscheidet sich das Bildungsmarketing nur durch seinen Schwerpunkt auf die personelle Komponente vom allgemeinen Dienstleistungsmarketing. Aber es erlaubt eine Übertragung des Marketinggedankens auf den gesamten Bildungsbereich, angefangen von der Primarstufe bis hin zum quartären Bildungssektor. Die Kompetenzerweiterung der Adressaten, seien es Teilnehmer, Schüler oder Studenten, steht immer im Vordergrund einer Bildungsveranstaltung. Und das Qualitätskonzept des Bildungsmarketings fordert, den Kerngedanken der Kompetenzerweiterung sowohl in allen Marketing-Dimensionen als auch während des gesamten Marketing-Prozesses zu priorisieren. Schlussendlich attestiert Böttcher eine Diskrepanz zwischen Marketingkonzepten und deren Umsetzung bei den meisten Weiterbildungseinrichtungen. Wenn überhaupt, dann gebe es nur Kommunikationsansätze, ein Mangel läge bei der strategischen Basis (Böttcher et al. 2010: 161).

2.3.2 Studien zum Bildungsmarketing

Schon einige Male stand die externe Kommunikation von Weiterbildungseinrichtungen im Fokus diverser Untersuchungen. Immer wieder wird betont, dass Öffentlichkeitsarbeit nicht zu den Hauptaufgaben eines Weiterbildungsanbieters zählt (Bernecker 2014b; Möller 2002; Nolden 2005), so dass in den vorliegenden Studien nur Aspekte oder Teilthemen des Kommunikationsmanagements erhoben wurden. Speziell für den Weiterbildungsbereich existieren bereits einige theoretische Rezeptionen eines Marketingansatzes bis hin zur ansatzhaften Etablierung eines speziellen Bildungsmarketings (Bernecker 2004; Böttcher et al. 2010; Lutzer/Reiter 2009), wie gezeigt wurde.

Das aktive Marketingverhalten von Weiterbildungseinrichtungen stand bisher selten in der Gesamtheit, öfter jedoch in Auszügen im Fokus der Forschung, insofern unter Marketing die umfassende Unternehmensausrichtung am Kundennutzen über alle Organisationsbereiche hinweg verstanden wird. Die meisten Studien zum Weiterbildungsmarkt in Deutschland befassen sich wie der AES mit dem Weiterbildungsverhalten der Teilnehmer (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015), treffen Aussagen über die regionale Verteilung der Weiterbildungsangebote wie der Weiterbildungsatlas (Martin et al. 2015) fassen die Strukturmerkmale des Weiterbildungsmarktes zusammen (Nuissl/Brandt 2009) oder sind Zeugnis des Versuchs eines allgemeinen Überblicks über die deutsche Weiterbildungslandschaft vom Statistischen Bundesamt (Statistisches Bundesamt 2013, 2015).

Beachtet werden im Folgenden nur die Studien, die Kommunikationsaspekte im Marketing-Kontext erheben oder Erfolgsstrategien bzw. kommunikative Aspekte der Marktpositionierung erfassen.

Bis zum Jahr 2012 veröffentlichte Jürgen Graf regelmäßig einen Überblick über die Weiterbildungsszene in Deutschland, in der die Weiterbildungsthemen, die Institutsgröße, die Öffentlichen Fördermittel und auch die Nachfrage von Unternehmensseite quantitativ erhoben werden. Er grenzt sich dabei deutlich vom Kommunikationsverhalten der befragten Einrichtungen ab, denn „beschrieben wird dabei nicht, auf welche Weise Institute und Ein-

zeltrainer ihr Angebot mit welchen Werbemitteln kommunizieren“ (Graf 2012: 11). Die Folgeerhebungen von Graf zur Weiterbildungsszene in Deutschland sind reine Honorar- und Gehaltsstudien für Trainer, Coaches und Berater. Auch sie entbehren jeder Aussage über Marketing- oder Kommunikationstätigkeiten (Graf 2016).

Die Lünendonk-Studie zur Weiterbildung in Deutschland (Lünendonk 2008) beinhaltet Aussagen zu verschiedenen Aspekten der Kommunikationspolitik. Schon 2008 konnte festgestellt werden, dass Weiterbildungsanbieter ein breites Spektrum an Informationskanälen bereitstellen (Lünendonk 2008: 260). Die meisten Weiterbildungsanbieter – mehr als 85% – nutzen das Internet-Publikationen wie Newsletter, um ihre Stakeholder auf dem Laufenden zu halten, verwenden Mailings oder sind in Datenbanken vertreten, während die Fachpresse nur von etwa 30% der Anbieter eingesetzt wird (Lünendonk 2008: 249). Auf der Nachfrager-Seite sieht die Situation etwas anders aus: Die meisten der 90 befragten Weiterbildungsinteressenten in Managerposition bevorzugen die digitalen Informationen der Anbieter wie Newsletter (92%), messen der Empfehlung von Kollegen aber einen ähnlich hohen Stellenwert bei der Entscheidung für oder gegen einen Weiterbildungsanbieter zu (89%). Als dritthäufigste Informationsquelle wird die Branchenpresse mit 83% gewertet, während diese nur von einem kleinen Teil der Anbieter genutzt wird. Daraus wird der Schluss gezogen, dass es noch eine Diskrepanz gibt zwischen den Kommunikationsgewohnheiten der Weiterbildungsanbieter und den Kommunikationsvorlieben der Bildungsinteressenten.

Der gemeinsam vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) herausgegebene *wbmonitor* thematisierte 2009 speziell den Erfolgsstrategien von Weiterbildungsanbietern. Der *wbmonitor* wendet sich an alle institutionalisierten oder betrieblich verfassten Anbieter, die Weiterbildung als Haupt- oder Nebenaufgabe regelmäßig oder wiederkehrend offen zugänglich anbieten, und strebt so eine größtmögliche Marktabdeckung an. Eine der gestellten Fragen widmet sich den Marktbehauptungsstrategien und erhebt, ob generell von zielgruppenbezogenem Marketing zum Einsatz kommt, ohne dieses näher zu operationalisieren (Frage 2.4a). Dieser Aussage stimmen 96,2% der befragten Weiterbildungsanbieter zu. Es zeigt sich, dass so gut wie alle Weiterbildungsanbieter Marketing-Maßnahmen durchführen, indem sie beispielsweise über einen Internet-Auftritt verfügen oder ihr Programmangebot in Krisenzeiten modifizieren. So versuchen sie, ein Alleinstellungsmerkmal zu generieren (*wbmonitor* 2009). Der *wbmonitor* befasst sich thematisch immer wieder mit Marketing-relevanten Aspekten wie der aktiven Angebotspolitik (2013) oder den Mechanismen der Marktregulierung (2010), verzichtet jedoch auf genauere Aussagen zum Kommunikationsverhalten.

Die Frage nach dem Marketing im Weiterbildungsmarkt stellen Bernecker et al. in ihren Trainer-Studien von 2009 und 2014 (Bernecker 2009, 2014b), doch die Ergebnisse sind nur schwer auf Weiterbildungseinrichtungen übertragbar: Befragt wurden nur Einzeltrainer und Personalentwickler, Weiterbildungsinstitutionen spielten keine Rolle bzw. wurden 2014 separat abgefragt. Und die einzige Studie mit einer vergleichbaren Grundgesamtheit – die Erhebung zum Marketingverhalten der Akademien von Bernecker (Bernecker 2014b) – fußt auf den Daten eines willkürlichen Emailverteilers. Auch hier werden die Ergebnisse dieser Teilstudie weiter unten separat dargestellt. Dafür erhebt die Befragung dezidiert alle Teilaspekte des Marketings wie die strategische Ausrichtung und die operative Umsetzung in

die verschiedenen Marketingpolitiken getrennt voneinander. Bernecker und Kollegen fanden heraus, dass 2009 rund 75% der befragten Trainer eine deutliche Vorstellung von ihrer Marktposition, ihrer Zielgruppe und ihren Wettbewerbsvorteilen haben (Bernecker 2009: 36), während es 2014 schon 81,2% aller Befragten sind (Bernecker 2014b: 38). Von diesen Trainern bildeten sich 2009 85% darüber hinaus speziell zum Thema Marketing beispielsweise über Fachzeitschriften weiter (Bernecker 2009: 40). 2014 waren nur noch knapp 70% der Probanden an einer Marketing-Weiterbildung interessiert, und wenn, dann bevorzugten sie eindeutig digitale Angebote (Bernecker 2014b: 39). 2009 war das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Marketinginstrument das Networking, das 87,7% der befragten Trainer zu Marketing-Zwecken verwendeten, gefolgt von dem persönlichen Verkauf (68,9%) und der Öffentlichkeitsarbeit/PR (67,8%), wobei nicht klar ist, was alles in diesen Bereich fällt, da die Instrumente Online-Marketing/Mailings/Events/Messen/Anzeigenwerbung separat abgefragt wurden. Diese Wertung zeigt signifikante Unterschiede zu der Wertung 2014: Obwohl auch hier das Networking mit 78,8% von den meisten Befragten am häufigsten eingesetzt wird, rangieren der Einsatz von Social Media (63%) und Online-Marketing (58%) auf den nächsten Plätzen (Bernecker 2014b: 41). Auch hier ist nicht klar, wo die Abgrenzung zwischen dem Einsatz von Sozialen Medien und dem Online-Marketing liegt. Eventuell wird der Einsatz der Sozialen Medien entweder nicht als Marketing wahrgenommen, oder in den Bereich Online-Marketing fallen zusätzliche Maßnahmen wie Google AdWords, Affiliate Marketing oder Online-Trainerportale. Sicher ist, dass 2009 knapp 88% der befragten Trainer über einen eigenen Internetauftritt verfügten, der wiederum bei über 90% dieser Gruppe als Ausdruck eines einheitlichen Corporate Designs anzusehen war, welches durchgängig zur Anwendung kam, indem Logos, Unterlagen, Newsletter oder eben die Webseite einheitlich gestaltet wurden (Bernecker 2009: 59). Dieser Wert ist 2014 erstaunlicherweise zurückgegangen: Nur etwa 86% der 107 befragten Trainer verfügten über eine eigene Webseite. Ein weiterer auffälliger Unterschied ist eine Verschiebung in den sozialen Online-Netzwerken bzw. die Verteilung innerhalb der Trainerplattformen. Mehr als 90% aller befragten Trainer sind auf Xing vertreten. Xing.de lag 2009 abgeschlagen auf einem der unteren Plätze mit weniger als 15%. Neben Xing konnten auch alle anderen Trainerplattformen Zuwächse registrieren, so dass von einer Zunahme der Online-Kommunikationsaktivitäten ausgegangen werden kann (Bernecker 2014b: 59). „Der Großteil der Trainer erkennt scheinbar, welche Vorteile gut eingesetzte Marketinginstrumente bieten“, bestätigen die Autoren 2014 ihr Fazit aus ihrer Erhebung 2009 (Bernecker 2009: 39, 2014b: 39).

Speziell mit Werbung für Weiterbildung befassen sich Katrin Hülsmann und Ingrid Ambos in ihrem Report über internationale Beispiele, wie Menschen durch Werbemaßnahmen zur Weiterbildung motiviert werden können. In einer umfassenden Literaturrecherche erheben sie Möglichkeiten der Teilnehmerakquise von Lernwochen über Plakatkampagnen bis hin zu Fernseh- und Werbespots aus Schweden (Hülsmann/Ambos 2010: 20) und multimedialen Kampagnen aus Großbritannien (Hülsmann/Ambos 2010: 39), die größtenteils durch öffentliche Fördermittel finanziert wurden und keine Aktion von einzelnen Anbietern darstellten. Die Autorinnen kommen zu dem Fazit, dass die Werbemaßnahmen durchaus eine Wirkung zeigten, auch wenn die Wirkung nicht direkt messbar ist. Als die am meisten erfolgsversprechende Strategie erwies sich eine Kombination aus sich ergänzenden Instrumenten über möglichst zielgruppenadäquate Kanäle, wobei „bildungsferne“ (Hülsmann/Ambos

2010: 40) Personengruppen eine emotionale Ansprache brauchen, durch die der konkrete persönliche Nutzen der Weiterbildung demonstriert wird. Als Herausforderung für die erfolgreiche Umsetzung von Bildungsmarketing und -werbung sehen sie den hohen Aufwand an personellen und finanziellen Ressourcen, der nicht immer leicht zu stemmen ist, aber durch Sponsoren abgefangen werden könnte (Hülsmann/Ambos 2010: 41).

Darüber hinaus sind Daten empirischer Studien über Teilbereiche des Marketings wie eine ausführliche Zielgruppenanalyse unter Zuhilfenahme der Sinus-Milieus (Barz et al. 2004), die Schwerpunktanalysen der Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen (Nolden 2005; Rein 2000) oder Einzelfallbeschreibungen von Einführungen von Marketingstrategien (Möller 2011) verfügbar. Die rein auf Volkshochschulen bezogenen Studien von Svenja Möller und Kathrin Nolden bestätigen: „So wird die Öffentlichkeitsarbeit an Volkshochschulen nicht durch PR-Experten, sondern ausschließlich durch PR-Beauftragte ausgeführt. Zumeist sind diese die Einrichtungsleitungen/Geschäftsführungen, die im täglichen Geschäft oft aktuell wichtigere Aufgaben haben. Öffentlichkeitsarbeit ist im Arbeitsalltag der Einrichtungsleitungen somit lediglich ein zusätzlicher – auf den ersten Blick nebensächlicher - Verantwortungsbereich neben vielen anderen. Die viel gewünschte Dialog-Orientierung in der Öffentlichkeitsarbeit der Volkshochschulen erscheint eher idealtypisch denn praktisch relevant.“ (Nolden 2005: 128) Trotzdem sind sich viele Volkshochschulen der Wichtigkeit der Pressearbeit bewusst: „Alle untersuchten Volkshochschulen verstehen es, regelmäßig in der Presse zu erscheinen. Hier sind sie echt Profis, können fundierte Qualifikationen vorweisen und scheinen nichts mehr lernen zu müssen“, schlussfolgert Möller (Möller 2002: 237).

Eine Studie des Deutschen Instituts für Marketing zeigt, dass der Gebrauch von Sozialen Medien auch im Weiterbildungsbereich – also unabhängig von der Organisationsform wie Einzeltrainer oder VHS - durchaus gängig ist. Das Deutsche Institut für Marketing befragte 2010 in eine Online-Umfrage 104 Weiterbildungsanbieter aus dem eigenen Emailverteiler zum Social Media Marketing (SMM). Damals zeigte sich das Feld gespalten: rund ein Drittel der Befragten messen SMM im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert bei, während für knapp 40% hat SMM eine sehr geringe Bedeutung hat (Deutsches Institut für Marketing 2012: 3). Weiterhin zeigt die Studie, dass knapp 70% aller befragten Unternehmen 2010 die Bedeutung von Social Media Marketing in Zukunft steigen sehen, von denen sich über 90% auf soziale Netzwerke wie Facebook beziehen, da sie hier ihre hauptsächliche Zielgruppe sehen (Deutsches Institut für Marketing 2012: 8). Die vorrangigen Ziele des SMM sind die Steigerung der Markenbekanntheit (74%), ein verbessertes Produktimage (70%) und mehr Traffic auf der Webseite (55%), so dass Social Media Marketing bei den befragten Weiterbildungsanbietern nicht zu Vertriebszwecken wie der Steigerung der Teilnehmerzahlen, sondern im Sinne der Markenbildung und des Reputationsmanagements eingesetzt wird (Deutsches Institut für Marketing 2012: 7)

Michael Bernecker und Kollegen erweiterten ihre Studie zum Marketing-Verhalten von Trainern 2014 erstmals auf „Akademien“, wobei sie unter diesem Begriff eine breite Auswahl an Weiterbildungseinrichtungen wie beispielsweise Trainingsinstitute, kirchliche Anbieter, VHS, Teilgesellschaften von Großunternehmen oder auch Anbieter von Fernunterricht subsummieren (Bernecker 2014b: 63). Alle Akademien wurden aus dem Emailverteiler des Deutschen Instituts für Marketing angeschrieben, und 60 Weiterbildungsanbieter beantworteten den Fragebogen aussagekräftig. 80% der befragten Unternehmen sagen über

sich aus, strategisches Marketing aufgrund eines kundenorientierten Leitbildes zu betreiben, und zusätzliche 13,3% verfügen über eine klar definierte Zielgruppe (93,3%). Nur kleine bis mittlere Unternehmen verzichten laut Bernecker auf ein Leitbild oder eine Zielgruppenbeschreibung (Bernecker 2014b: 66). Um ihr Angebot attraktiv gestalten zu können, erheben 86,7% aller befragten Anbieter selbst die Kundenzufriedenheit, knapp 70% durch Veranstaltungsevaluationen. Obwohl mehr als drei Viertel aller befragten Weiterbildungsanbieter von sich behaupten, strategisches Marketing zu betreiben, verfügen nur 55,2% über ein schriftlich fixiertes Marketingkonzept, wobei dies in positiver Korrelation zur Anbietergröße steht: Je größer die Weiterbildungseinrichtung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, einem Marketing-Konzept zu folgen (Bernecker 2014b: 71). In Bezug auf das Marketing-Konzept fragen Bernecker und Kollegen die am häufigsten eingesetzten Marketinginstrumente ab (Bernecker 2014b: 72). Das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Marketinginstrument ist die Öffentlichkeit mit 93,3%, wobei jeder Anbieter selbst definiert, was er unter Öffentlichkeitsarbeit versteht. Auch das Networking (83,3%), Mailings (83,3%) und Social Media (80%) werden von mehr als drei Vierteln aller Weiterbildungseinrichtungen eingesetzt. Die meisten der befragten Unternehmen, jedoch nicht alle (96,4%), verfügen über eine eigene Webseite, rund zwei Drittel bedienen eine eigene Facebook-Fanseite (64,3%), und die Hälfte pflegt ein Xing-Unternehmensprofil (50%) (Bernecker 2014b: 81).

Bernecker und Kollegen setzen die Beurteilung der Wichtigkeit der Marketinginstrumente (wird als sehr wichtig angesehen unabhängig vom eigenen Einsatz) in einen Zusammenhang mit dem eigenen Einsatz der Marketinginstrumente und finden „eine deutliche Einteilung in drei Gruppen“ (Bernecker 2014b: 72). In die erste Gruppe fallen alle Maßnahmen, die von den meisten Anbietern sowohl als sehr relevant bewertet wie auch selbst genutzt werden. Diese als ‚Pflicht‘ bezeichneten Instrumente sind Öffentlichkeitsarbeit, Networking, Direktmarketing/Mailing, Social Media und Online-Marketing. In der zweiten Gruppe befinden sich alle Maßnahmen, die entweder nur als relativ wichtig erachtet und nicht ganz so oft genutzt werden. Diese als ‚Kann‘ bezeichneten Maßnahmen umfassen Events oder Messen, Anzeigenwerbung, Seminarplattformen oder Telefonmarketing. Marketinginstrumente, die weder als wichtig erachtet noch häufig eingesetzt werden, sind in der Gruppe ‚Kür‘ zusammengefasst. Hierin befinden sich das Sponsoring und Referentenagenturen. Auffällig ist in Bezug auf die Marketinginstrumente, dass es sich dabei nahezu durchweg um Kommunikationsmaßnahmen handelt, so dass aus diesem Aspekt der Studie Rückschlüsse auf das Kommunikationsmanagement gezogen werden können. Die rein quantitative Erhebungsmethode lässt den Schluss zu, dass Weiterbildungsanbieter von sich selbst behaupten, Kommunikationsmaßnahmen in einem relativ hohen Maß zu Marketing-Zwecken zu nutzen. Die Studie hat keine Aussagekraft hinsichtlich des strategischen Einsatzes der verschiedenen Instrumente, deren Bezug aufeinander oder die Dialogorientierung mit den Stakeholdern.

Wie gezeigt, ist das Kommunikationsverhalten von Weiterbildungseinrichtungen bisher selten in Studien strategisch erfasst worden. Es lässt sich festhalten, dass davon auszugehen ist, dass Marketing und Kommunikation in der Weiterbildungsbranche ein Thema sind, dass es ansatzhafte, aber marketinglastige Erhebungen zu den einzelnen Kommunikationsinstrumenten gibt, es sich aber keine Aussagen zu strategischen Kommunikationsaspekten oder sogar einem Kommunikationsmanagement finden.

Das Kommunikationsmanagement hebt sich in einer Hinsicht deutlich vom Marketing ab: Es enthält keine direkte Komponente der Programm- oder Angebotsplanung (Barz 2003) oder der Makrodidaktik (Arnold 2010b), die beide darauf ausgerichtet sind, das Kursangebot einer Weiterbildungseinrichtung an die Bedürfnisse der Adressaten und letztendlich der Teilnehmer anzupassen. Ein Zugang zu diesem Themenbereich wäre über die Dialogorientierung zu erreichen, die allerdings vom Grundgedanken her nicht mit der Marktforschung verwechselt werden darf: Ziel der Dialogorientierung ist das gegenseitige Verständnis von Organisation und Stakeholdern, die Nachvollziehbarkeit von Handlungen, nicht so sehr die ausschließliche Informationsgewinnung zur Angebotsoptimierung.

Die strategische Verankerung von Kommunikationskonzepten thematisiert vor allem die Theorie der Unternehmenskommunikation, indem sie markt- und gesellschaftliche Aspekte kombiniert sowie strategische und operative Ansätze deutlich voneinander trennt.

3. Theoretische und operative Aspekte der Unternehmenskommunikation

Jede Organisation ist in ihrer Grundform als soziales, zweckbezogenes Gebilde (Mast/Huck-Sandhu 2016: 3; Miebach 2012: 11) durch Kommunikation angelegt und auf Kommunikation angewiesen. Verstanden als soziale Netze nutzen Organisationen Kommunikation, um sich nach außen gegenüber ihren Umwelten abzugrenzen (Mast/Huck-Sandhu 2016: 109). Insgesamt lässt sich derzeit ein Trend beobachten, dass mehr Geld und Ressourcen für die kommunikative Außendarstellung von Organisationen oder Unternehmen zur Verfügung stehen. Um sich in der eigenen Branche oder im eigenen Marktsegment deutlicher zu positionieren, investieren große und zunehmend auch mittelständische Unternehmen in die Größe der Abteilungen für Unternehmenskommunikation und Werbung (Klewes und Zerfaß 2011 in (Zerfaß 2014: 22). Obwohl die Ausgaben für Werbung allein in Deutschland immer noch immens sind, stagniert der Aufwärtstrend bis hin zu leicht rückläufigen Ergebnissen laut Angaben des Zentralverbandes der Deutschen Werbewirtschaft (ZAW 2015). Im Gegensatz dazu nimmt der Einsatz von Kommunikationsformen mit einer direkten oder dialogischen Zielgruppenansprache zu (Ellenberger 2015). Diesen Trend zeigt auch die folgende Grafik: Hier wird deutlich, dass die Nutzung neuer Kanäle wie Blogs keine traditionellen Methoden substituiert, sondern vielmehr ergänzt. Die Bandbreite der regelmäßig genutzten Kommunikationsmaßnahmen reicht von zahlreichen Online-Aktivitäten (Homepage, Social Media, Intranet) über klassische Werbung und Pressearbeit sowie Printmedien bis hin zur persönlichen Kommunikation auf Messen oder Veranstaltungen. In Bezug auf ihre Zukunftsfähigkeit hin beurteilt, wird die mobile Kommunikation sogar wichtiger als das direkte Gespräch gewertet (Zerfass et al. 2016; Zerfass 2016: 56).

Perceived importance for addressing stakeholders, gatekeepers and audiences today and in three years

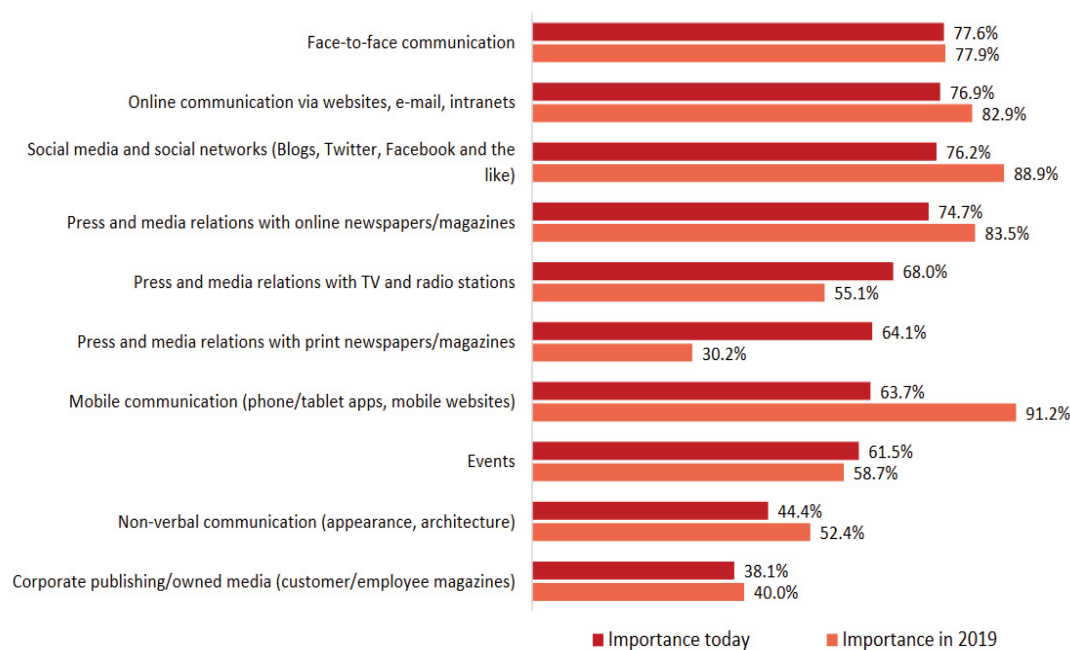


Abbildung 3: Relevanz der Kommunikationskanäle in 2016 / 2019 (Zerfass 2016: 56)

Grundsätzlich ist festzustellen, dass „der Grenznutzen einzelner Kommunikationsmaßnahmen sinkt, [denn] die Differenzierung qua Kommunikation wird immer schwieriger, der wirtschaftliche Nutzen ist schwer nachweisbar.“ (Zerfaß 2014: 22) Mit anderen Worten: Obwohl sich der Einsatz von externer Kommunikation wirtschaftlich nicht nachweisen lässt – die Berechnung eines Return on Investment (ROI) wäre „zum Scheitern verurteilt“ (Zerfaß 2014: 68) –, nimmt der Einsatz von Kommunikationsmitteln stetig zu, wie die Statistiken beweisen. Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen und Organisationen auf dieses ambivalente Verhältnis relativ eindeutig reagieren: Sie positionieren sich aktiv kommunikativ, auch wenn sie wissen, dass der Zuwachs an materiellen Vermögenswerten nicht messbar ist. Kommunikation wirkt sich also nicht unbedingt in einer finanziellen Wertsteigerung aus. Die Wirkung findet sich auf einer anderen Ebene: sie hinterlässt einen in diesem Fall makrodidaktisch oder ökonomisch intendierten Eindruck beim Rezipienten, und je nachdem, ob dieser Eindruck positiv oder negativ, lang- oder kurzfristig, intendiert gesteuert wird oder passiv hingenommen, trägt Kommunikation zur positiven Wahrnehmung bei den Rezipienten und damit stark zur Steigerung der immateriellen Vermögenswerte einer Organisation bei, wie in der Theorie der Unternehmenskommunikation dargestellt wird.

Die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Ansgar Zerfaß (Zerfaß 2014) rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung dieses Kapitels und stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen sich Organisationen öffentlich positionieren können. Diese Positionierung findet entweder im Rahmen einer ausschließlich auf den Absatzmarkt ausgerichteten Marketing-Strategie statt, oder eine Organisation arbeitet aufgrund einer umfassenden Unternehmensstrategie, die neben dem Absatzmarkt auch die gesellschaftsgerichteten, nicht absatzfördernden Zielmärkte und -personen einschließt. Beide Handlungsgrundlagen werden an dieser Stelle nur angerissen und in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt. Dabei ist weder der eine noch der andere Weg besser oder schlechter, sondern beruht alleine auf der Entscheidung der verfassungskonstituierenden Organisationsebene: je nach Geschäftsart verantworten die Träger, die Anteilseigner, die Kapitalgeber, die Gesellschafter oder die Geschäftsführungen die Organisationsausrichtung.

Abgeleitet aus der Unternehmensstrategie oder dem Organisationszweck stellt die Unternehmenskommunikation eine Eigendefinition des Unternehmens für jegliche Interessensgruppen wie Shareholder, Stakeholder oder weitere Teilöffentlichkeiten bereit. Aufbauend auf die Unternehmensstrategie können die Stakeholder ihr eigenes Handeln koordinieren oder ihre Interessen abgleichen. Die gesteuerte Kommunikation führt zu einer Positionierung der Organisation in Markt und Gesellschaft (Mast/Huck-Sandhu 2016: 6). Dort bewegen sich Unternehmen und Organisationen argumentativ und selbstgesteuert in ihrem Wirkungsumfeld, wobei die Selbststeuerung auch die ungeplante Vermittlung von Botschaften durch „Nicht-Kommunikation“ (Lies 2015b: 10) einschließt. Laut Zerfaß gelten alle gesteuerten Kommunikationsprozesse als Unternehmenskommunikation, „mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungscoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“ (Zerfaß 2014: 23) Eine strategisch gestaltete Kommunikation führt daher immer zu einer Modifikation der Reputation des Unternehmens im Sinne einer veränderten Wahrnehmung durch die Stakeholder, was wiederum zu einer Verbesserung des immateriellen Kapitals

eines Unternehmens oder einer Organisation führt. Im Fachdiskurs existieren immer mehr Ansätze, um den Beitrag von Kommunikationsmaßnahmen zur Wertschöpfung eines Unternehmens sichtbar zu machen, wobei sich Wertschöpfung auf die messbare Veränderung der materiellen oder immateriellen Vermögenswerte wie eben die Reputation bezieht (Pfannenberg 2010). Die Theorie der Unternehmenskommunikation beschreibt demnach die Elemente, die Wirkungsdimensionen und die Zielsetzung der Unternehmenskommunikation und mündet in einem effizienten Kommunikationsmanagement. Das Kommunikationsmanagement stellt das verbindende Element dar, in dem strategische und operative, interne und externe sowie markt- und gesellschaftsgerichtet Kommunikationsprozesse in möglichst standardisierter Form zusammenfließen und somit den Wertschöpfungsbeitrag transparent werden lässt (Zerfaß 2014).

Jede einzelne Forschungsrichtung – beispielsweise die Rolle der Unternehmenskommunikation (Mast/Huck-Sandhu 2016) oder die Möglichkeiten des Kommunikationscontrollings (Buchele et al. 2016) - weist einen hohen Grad an Differenziertheit auf und wird derzeit aktiv in unterschiedlichen Foren diskutiert (Fröhlich et al. 2015; Zerfaß/Piwinger 2014). Aus Gründen der Ressourcenknappheit kann in der folgenden Arbeit nur der aktuellste Teil der Fachdiskussion aufgegriffen werden, ergänzt durch Hinweise auf weiterführende Literatur. Auch wenn in der vorliegenden Arbeit der Schwerpunkt auf den Kommunikationsaktivitäten liegt, sei darauf hingewiesen, dass eine deutliche Positionierung im Zielmarkt von wesentlich mehr Faktoren abhängig ist, wie in Kapitel 2.2 *Weiterbildungsmanagement* ausführlicher dargestellt wird.

Ob diese Form der Kommunikation als Public Relations (PR) oder als Unternehmenskommunikation bezeichnet wird, ist von Publikation zu Publikation (noch) unterschiedlich, denn heute gibt es bereits Autoren, die meinen, dass PR „veraltet“ sei und „Unternehmenskommunikation“ der treffendere Begriff sei (Lies 2015b: 10). Dennoch beziehen sich beide Bezeichnungen auf dasselbe Phänomen: „Die PR-Forschung betrachtet Public Relations in der Regel als organisationale Managementfunktion, [und] als organisationale Managementfunktion beschäftigt sich PR damit, wie Organisationen kommunikativ mit unterschiedlichen Stakeholdern umgehen.“ (Zerfaß et al. 2012: 14) PR gilt heute als professionell gestaltete Auftragskommunikation vor allem der Wahrung der Interessen der Auftraggeber im Markt der Meinungen. Dazu werden die eigenen Positionen definiert, Meinungen untersucht, Interessens- und Zielgruppen lokalisiert, Informationen zielgruppenspezifisch aufbereitet und mit ausgewählten Kommunikationsmitteln von der Pressemitteilung über Blogs und Social Networks bis zum Hintergrundgespräch mit Journalisten ins öffentliche Bewusstsein gehoben. Dabei können Unternehmen, Produkte, Ideologien aber auch Menschen im Vordergrund der PR-Tätigkeit stehen (Reisewitz, 2013). Der Begriff der Public Relation bzw. Public Relations¹³ wird in der Literatur in zahlreichen Interpretationen verwendet (Fröhlich et al. 2015; Lies 2015a; Röttger 2009).

Genauso verhält es sich mit dem neutralen Begriff der Öffentlichkeitsarbeit. Immer häufiger wird der früher übliche Begriff der Öffentlichkeitsarbeit durch den Terminus der Unternehmenskommunikation abgelöst, auch weil dadurch die Kernkompetenz der Kommunika-

¹³ Singular oder Plural

tion betont wird (Lies 2015a). Aus der Fachdiskussion weitestgehend verschwunden, wird die Bezeichnung Öffentlichkeitsarbeit jedoch häufig in fachfremden oder interdisziplinären Publikationen zu diesem Thema verwendet (Bentele 1996; Günther et al. 2015; Nolden 2005; Oeckl 1964; Rein 2000; Szyszka 2008; Zerfaß 2010). Diese Überschneidung wurde schon vielfach erwähnt (Hülsmann/Ambos 2010: 5; Nolden 2005: 3; Rein 2000: 30), aber noch nicht abschließend aufgelöst. Eventuell findet Ulrike Röttger eine Erklärung dafür, denn „die Auseinandersetzung mit dem Begriff und der Kategorie Öffentlichkeit steht zweifellos [in der theoretischen Auseinandersetzung, NHB] noch aus.“ (Fröhlich et al. 2015: 43)

Einen Unterschied der Unternehmenskommunikation gibt es zur Organisationskommunikation: Obwohl es vorwiegend Organisationen sind, die mit ihren Interessensgruppen kommunizieren, wird im Folgenden nicht von Organisationskommunikation gesprochen, denn der Fokus der Forschung liegt traditionell in unterschiedlichen Gebieten. Wissenschaftler im Bereich der Organisationskommunikation nehmen meist Kommunikationsbeziehungen und -strukturen nur innerhalb von Organisationen in den Blick (Zerfaß et al. 2012: 9). Gleichzeitig grenzt sich der Terminus der Unternehmenskommunikation von der Öffentlichkeitsarbeit ab: Während sich Öffentlichkeitsarbeit explizit auf die externe Darstellung einer Organisation nach außen bezieht, umfasst das Konzept der Unternehmenskommunikation mitunter auch die interne Kommunikation (Zerfaß 2014: 44). Da sich die vorliegende Arbeit ausschließlich mit der externen Kommunikation beschäftigt, werden die Begriffe der Unternehmenskommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit synonym und wertfrei verwendet, um zu häufige Wiederholungen zu vermeiden. Gleichzeitig wird weitestgehend auf die eigenständige Verwendung des PR-Begriffs verzichtet. Er wird nur in der Darstellung der entsprechenden Theorien mit der jeweiligen Definition angebracht und im Zuge der historischen Entwicklung erwähnt. Bei einem Verweis auf einen PR-Begriff wird dieser jeweils mit dem Autor gekoppelt, z. B. ‚PR im zerfaß’schen Sinne‘. Unternehmenskommunikation wird allerdings im Sinne einer globalen Tätigkeit interpretiert, die nicht nur von Konzernen, sondern ebenso von kleinen, nicht gewinnorientierten Organisationen angewendet werden kann, denn gerade Non-Profit Organisationen üben ihre Kommunikationsaktivitäten unter anderen Bedingungen als gewinnorientierte Unternehmen aus. Trotzdem sind die Akteure kirchlicher NPOs der Auffassung, dass sich beide Bereiche hinsichtlich einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit nicht unterscheiden dürften und ein noch so kleiner Etat keine Rechtfertigung dafür sei, unprofessionell zu arbeiten (Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik 2004: VI). Daher lassen sich die Kommunikationsaktivitäten auch nicht-primär gewinnorientierter Organisationen durch die Theorie der Unternehmenskommunikation analysieren. Gleichzeitig ist anzumerken, dass nicht jede Form der Kommunikation inner- oder außerhalb einer Organisation gleichzeitig Unternehmenskommunikation ist: Nur zielgerichtete, absichtsvoll eingesetzte direkte oder indirekte Kommunikationsakte zählen dazu, nicht jedoch beispielsweise ein privates Gespräch unter Kollegen.

Das folgende Kapitel stellt die Theorie der Unternehmenskommunikation und das Konstrukt des Kommunikationsmanagements nach Ansgar Zerfaß detailliert vor. In diesem theoretischen Modell fließen die kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnisse aus der PR-Forschung und die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Marketings im Konzept der Unternehmenskommunikation zusammen. Auf diese Weise trägt es dazu bei, die unterschiedlichen Schulen zu verschmelzen und die Begrifflichkeiten zu vereinheitlichen. Es wird deut-

lich, wie Kommunikationsmanagement bestenfalls eingesetzt werden kann und wie letztendlich der Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens aussieht. Die Theorie der Unternehmenskommunikation ist eine Theorie, die sowohl gesellschaftsorientierte wie marktorientierte Kommunikationsziele vereint, einen Lösungsvorschlag für die Vereinheitlichung von Prozessen unterbreitet und durch das Kommunikationsmanagement eine zentrale Funktion in der Organisation einführt, in der die Ausarbeitung einer Strategie und die Kontrolle derer Umsetzung genauso zusammenfließt wie die Verantwortung für den Informationsfluss aus der Organisation heraus und in die Organisation herein.

In Abgrenzung zu anderen, spezielleren Ansätzen ist die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß in Bezug auf die Weiterbildungsbranche zu wählen, weil sie einen Rückschluss auf die gesamte Kommunikation zulässt und gleichzeitig ein Analyseraster mit ausreichender Detailtreue zulässt: Die Anwendung der Konzeptionslehre entbehrt der Entwicklung einer konsistenten Strategie; die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie umfasst keine dialogorientierten Elemente; die reine Betrachtung des Integrationsmanagements erübrigt sich in Organisationen, in denen eine Person alleine für die Ausführung sämtlicher Kommunikationsaktivitäten zuständig ist. Somit bietet die Theorie der Unternehmenskommunikation trotz ihres Detailreichtums einen geeigneten Hintergrund, um die Strategien, Maßnahmen und Prozesse der Unternehmenskommunikation von Weiterbildungseinrichtungen zu bewerten. Das Modell des Kommunikationsmanagements bewegt sich auf einer sehr abstrakten Ebene ohne eine direkte Anwendung auf die Organisationspraxis anzustreben. Damit eine Übertragbarkeit gelingen kann, gilt es, sowohl den zugrundeliegenden Strategiebegriff als auch die strategischen Zielsetzungen durch Rückgriff auf verschiedenen Autoren zu verdeutlichen und darüber hinaus einen Blick auf das momentane Repertoire an operativen Kommunikationsmaßnahmen zu werfen. Als zweites Manko entbehrt die Theorie der Unternehmenskommunikation die Nennung eines klaren Zieles gelungener Kommunikation. Dies findet sich weitaus deutlicher dargestellt bei James Grunig als Form von dialogförmig ausgerichteter Beziehungspflege (Grunig 2009, 2011). Dabei ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die Ansätze von Ansgar Zerfaß und James Grunig stark miteinander verschränkt sind, da Zerfaß auf den Forschungen von Grunig aufsetzt, diese weiterentwickelt bzw. theoretisch fundiert, und beide Autoren letztendlich dieselbe Auffassung von professioneller Unternehmenskommunikation vertreten.

Um diesen Anforderungen zu entsprechen, beginnt das folgende Kapitel damit, den Argumentationsgang der Theorie der Unternehmenskommunikation nachzuvollziehen und auch für nicht gewinnorientierte Organisationen zu adaptieren. Es folgt eine überblicksartige Zusammenstellung der einzelnen Elemente einer Kommunikationsstrategie sowie deren Zusammenspiel, bevor das dritte Teilkapitel auf die Möglichkeiten der operativen Umsetzung von Unternehmenskommunikation hinweist.

3.1 Theorie der Unternehmenskommunikation nach Ansgar Zerfaß

Unternehmenskommunikation ist immer Auftragskommunikation einer Organisation, die sich in einem Marktumfeld bewegt (Zerfaß 2014: 23) mit dem Ziel der kontinuierlichen Steigerung des Unternehmenswertes (Schweickart/Töpfer 2006: 15). Unternehmenskommunikation nimmt dann einen Einfluss auf die Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation, wenn sie „eine Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten oder eine Veränderung des eigenen Wissens zum Ziel hat“ (Zerfaß 2014: 28), wie im Folgenden gezeigt wird.

3.1.1 Wertorientiertes Unternehmensmanagement

Der Begriff sowie die Bestimmung des Unternehmenswertes stammen aus der Ökonomie und sind in der Finanzwirtschaft zu verorten. Gängige betriebswirtschaftliche Definitionen des Unternehmenswertes stützen sich auf in die Zukunft gerichtete Gewinn- und Umsatzoptimierungen oder bewerten einzelne Vermögensgegenstände (Guserl/Pernsteiner 2015: 163).¹⁴ Wenn Wertschöpfung im allgemeinen volkswirtschaftlichen Sinne verstanden wird, bezeichnet sie die in einzelnen Wirtschaftsbereichen erbrachte wirtschaftliche Leistung zu Herstellpreisen (Horvath 2016) und ist somit eine Kennzahl, die sich auf die Steigerung des materiellen Kapitals bezieht. Sehr vereinfacht ausgedrückt: Je größer der Umsatz eines Unternehmens und je höher der letztendlich ausgewiesene Gewinn, desto weiter steigt der Marktwert eines Unternehmens für dessen Anteilseigner bzw. Shareholder. Als Kennzahl dient unter anderem der Kurswert der Aktien oder der potenzielle Verkaufswert eines Unternehmens (Barthel 2015). Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass sie Unternehmen ausschließlich als wirtschaftliche Einheiten mit dem Zweck der ständigen Steigerung des Shareholder-Values zum Nutzen der Kapitalgeber ansehen (Zerfaß 2014: 24).

Nimmt man jedoch die Prämisse hinzu, dass sich Kommunikationserfolge unmöglich in monetären Kennzahlen ausdrücken lassen, ergibt sich ein scheinbarer Widerspruch: Wie kann eine Größe wie Kommunikation, die sich durch immaterielle Werte bestimmen lässt, zur Mehrung des materiellen Kapitals beitragen? Dieser Gedanke wird dann schlüssig, wenn der Begriff des Unternehmenswertes erweitert wird, wie es in der Theorie des wertorientierten Managements der Fall ist (Schweickart/Töpfer 2006). Hier wird davon ausgegangen, dass sich der Unternehmenswert nicht rein quantitativ durch ein kontinuierlich verbessertes Geschäftsergebnis ausdrücken lässt. Dieser Ansatz erstreckt den bisher üblichen Gedanken der reinen Gewinnorientierung als Synonym der Wertschöpfung hin zur Verankerung einer Organisation in der Gesellschaft, denn wertorientierte Unternehmensführung orientiert sich an der Steigerung des Stakeholder-Value (Zerfaß 2014: 25). Der Unternehmenswert erhält aufgrund dieser Definition zusätzlich zu finanziellen Komponenten eine soziale Mitbedeutung. Denn Unternehmen, selbst wenn sie ausschließlich als gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten verstanden werden, existieren immer auch in einem gesellschaftlichen und sozialen Kontext. So gut wie jede Organisation ist letztens Endes ein soziales Aggregat, in dem Menschen für und mit Menschen arbeiten, so dass nicht nur die Sharehol-

¹⁴ Ausführliche Ansätze zur theoretischen Fundierung und Bestimmung des Unternehmenswertes finden sich u.a. bei Guserl/Pernsteiner (2015)) oder Schweickart/Töpfer (2006)). Es gibt derzeit mehr als 30 anerkannte Verfahren zur Bestimmung des Unternehmenswertes. Eine zusammenfassende Übersicht bietet Carl Barthel (Barthel (2015))

der, sondern auch vielfältige Stakeholder einen Einfluss auf den Fortbestand des Unternehmens erwerben (Zerfaß 2014: 25). Zerfaß unterscheidet zwei verschiedene Geltungsbereiche oder Umwelten von Unternehmen. Wenn sich eine Organisation also durch ihre ökonomische Wirtschaftlichkeit und darüber hinaus über ihre gesellschaftliche Tragfähigkeit etabliert, gewinnt sie langfristig an Wert und Beständigkeit. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen ist nicht nur gefordert, Produkte oder Leistungen anzubieten, die den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der Abnehmer entsprechen, sondern sich auch durch seine Angebote und sonstige Leistungen nachhaltig positiv gesellschaftlich zu integrieren. Erfolgreiche Unternehmen mit einem hohen Unternehmenswert bedienen mit ihren Produkten und Leistungen demnach einen Bedarf (= finanzielle Komponente) und werden zusätzlich von den Menschen wertgeschätzt und geachtet, die mit dem Unternehmen direkt oder indirekt verbunden sind.

3.1.2 Stakeholder-Management

Je größer die Anzahl der Interessengruppen, desto höher ist der Abstimmungsbedarf und desto divergierender die Ansprüche. Im Fall von Unternehmen gibt es Kommunikationsbedarf in Bezug auf das Marktverhalten, die Lieferungen von Lieferanten, der Haltungen der Kapitalgeber, das Verhalten der Wettbewerber, die zukünftigen Aktionen der Regierstellen usw. (Cyert et al. 1964; Miebach 2012: 13). Verschiedene Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen der Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen und dem Unternehmenserfolg (Pöschl 2013: 128). Umfragen der Deutschen Public Relations Gesellschaft ergaben zudem, dass das Top-Management von Unternehmen und Organisationen Kommunikation zunehmend als Wertschöpfungsfaktor wahrnimmt (DPRG 2011: 6).

Das Stakeholder-Management geht davon aus, dass der Erfolg von Unternehmen in einer komplexen sozialen Umwelt von den Beziehungen zu allen Stakeholdern abhängt (Karmasin/Weder 2014: 81). Claudia Mast unterscheidet im Rückgriff auf Grunig (Grunig/Hunt 1984: 145f) verschiedene Formen der Stakeholder aus der unternehmenskommunikativen Perspektive (Mast/Huck-Sandhu 2016: 114ff):

- Als Stakeholder werden alle Menschen bezeichnet, die von den Entscheidungen in einem Unternehmen mehr oder weniger stark betroffen sind. Zum einen gibt es die Gruppe der Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber, die zum ökonomischen Marktumfeld einer Organisation zählen. Sie sind für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation unabdingbar. Darüber hinaus sind Organisationen in einen sozialpolitischen, oder auch gesellschaftlichen, Kontext eingebunden. Die (Lokal-)Politik, Anwohner in räumlicher Nähe zur Organisation, Interessenten, Anteilseigner, aber auch Mitarbeiter tragen dazu bei, den Zweck oder die Mission derselben mitzubestimmen (Grunig 2011: 15).
- Die Zielgruppe ist eine Teilmenge der Stakeholder und wird durch das Unternehmen definiert. Dabei handelt es sich um eine nach beliebigen Merkmalen differenzierte Gruppe von Personen vorwiegend in ihrer Funktion als Kunde bzw. Abnehmer.
- Publics sind Teilöffentlichkeiten, die nicht anhand von Merkmalen, sondern sich durch Themen und Situationen definieren. Publics als Zusammenfassung aller situativer Teilöffentlichkeiten umfasst sowohl

- die latenten Teilöffentlichkeiten, die von einem Problem bzw. einer Entscheidung eines Unternehmens betroffen sind, es aber noch nicht wissen, als auch
- die bewussten Teilöffentlichkeiten, die zwar ihre Betroffenheit kennen, aber nichts unternehmen, und letztendlich
- die aktiven Teilöffentlichkeiten, die sich aktiv organisieren, um ein Thema oder eine Situation anzugehen. Mit aktiven Teilöffentlichkeiten muss sich eine Organisation auseinandersetzen, ob sie will, oder nicht. Gleichwohl beschränkt sich die Auseinandersetzung auf die Lösung eines Problems oder die Klärung einer Situation.¹⁵

Jede Stakeholder-Gruppe stellt unterschiedliche Anforderungen an ein Unternehmen bzw. eine Organisation. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass allen internen Stakeholdern der Erhalt ihres Arbeitsplatzes und damit die Sicherung ihrer Lebensgrundlage so wichtig ist, dass sie diese im Zweifelsfall auch einklagen würden. Anteilseigner, Investoren und Fremdkapitalgeber stellen finanzielle bzw. monetäre Ansprüche an ein Unternehmen. Kunden und Lieferanten haben ein großes Interesse an stabilen Wirtschaftsbeziehungen, während Mitbewerber bzw. Konkurrenten beispielsweise auf Kooperationen auf politischer Ebene bauen. Auf der politischen Ebene selbst gibt es mannigfaltige Stakeholder, je nach Ausprägung des Unternehmens oder der Organisation. Städte, Kommunen oder andere staatliche Institutionen stellen steuerliche Ansprüche und bzw. oder sind ebenfalls am Erhalt der Arbeitsplätze interessiert. Anwohner oder thematisch organisierte Gruppen wie Nicht-Regierungs-Organisationen legen besonderen Wert auf die inhaltliche bzw. praktische Ausgestaltung der Organisationstätigkeit (Thommen 2016). Bei Betrachtung dieser nicht abschließenden Übersicht ist immer zu bedenken, dass viele der Rollen in Personalunion stattfinden können, so dass dieselben Interessen nicht nur von einer Anspruchsgruppe vertreten oder eingefordert werden. In der Medienlandschaft stehen neue interessante Ansprechpartner wie Blogger bereit, und gleichzeitig verschwinden andere, traditionierte Kontakte der Pressearbeit, wenn die Redaktionen und damit die fachjournalistische Kompetenz in den Nachrichtenmedien ausgedünnt werden (Rolke 2014: 34).

Die Orientierung an Shareholdern und Stakeholdern ist in der heutigen Unternehmenspraxis weniger eine bestimmte Strategie als vielmehr Selbstverständlichkeit (Karmasin/Weder 2014: 82), denn es besteht eine beständige kommunikative Vernetzung von Unternehmen in einer medial ausgerichteten Gesellschaft. Diese verläuft nicht nur einseitig von einer Organisation in Richtung der Stakeholder, auch zwischen den Stakeholdern selbst bilden sich Beziehungszusammenhänge - soweit ein struktur-funktionales Verständnis gegeben ist (Karmasin/Weder 2014: 84). Mit anderen Worten: Über verschiedene Schnittmengen wie identische Kundengruppen, regionale Ansässigkeit, gemeinsame Themen oder Teilmärkte stehen Unternehmen und Organisationen in einem engeren oder weiteren Kontakt zueinander, genau wie ihre Stakeholder selbst. Die Entscheidungen oder Handlungen eines Unternehmens haben somit immer direkt oder indirekt Auswirkungen auf viele andere Organisationen. Aus der Perspektive ergibt sich ein veränderter Stellenwert der Stakeholder,

¹⁵ Eine weiterführende Diskussion des sogenannten Issue Managements findet sich unter anderem bei Mast/Huck-Sandhu (2016: 94) oder bei Lütgens (2015)

denn in einem Netzwerk haben jegliche Aktivitäten eines Akteurs direkte Auswirkungen auf andere Akteure bzw. auf den gegenseitigen Beziehungscharakter. Verhalten oder Tätigkeiten innerhalb eines kommunikativen Netzwerkes basieren daher immer auf der aktuellen Beziehungssituation, die sich durch jegliche Aktivitäten ändert (Karmasin/Weder 2014: 85). Jedes Unternehmen, verstanden im Kontext sozialer Umwelten, muss diese Ansprüche kennen und aus unternehmerischer Sicht kommunikativ darauf reagieren. Während im betriebswirtschaftlichen Kontext die ökonomische Überlebensfähigkeit einer Organisation zur Debatte steht, geht es im gesellschaftlichen Kontext um deren Legitimation. Dieser Legitimitätsanspruch hat direkte Auswirkungen sowohl auf die Formulierung der Unternehmensstrategie als auch auf die Kommunikation derselben. Je integrierter und kongruenter die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern verläuft, desto konsistenter ist das Bild, das ein Unternehmen oder eine Organisation von sich in der Öffentlichkeit aufbauen kann.

3.1.3 Geltungsbereiche der Unternehmenskommunikation

Zerfaß betrachtet Unternehmen konsequenterweise daher immer aus wirtschaftlicher wie auch aus gesellschaftspolitischer Sicht. Diese theoretische Trennung vereinfacht die Erklärung und Zuordnung einzelner Aspekte der Unternehmenskommunikation in mehrfacher Hinsicht: Es lassen sich unterschiedliche Zielgrößen auf strategischer wie auch auf operativer Ebene definieren. Einzelne Handlungs- oder Umsetzungsfelder differenzieren sich deutlicher, während die Maßnahmen feldübergreifend anwendbar sind.

Aspekte der Unternehmensbetrachtung		Geltungsbereiche	
		Marktorientiert	Gesellschaftsorientiert
Geltungsebenen	Strategisch	Marktstrategie	Legitimationsstrategie
	Operativ	Maßnahmen zur materiellen / finanziellen Wertschöpfung	Maßnahmen zur immateriellen Wertschöpfung

Tabelle 5: Geltungsbereiche und Geltungsebenen der Unternehmensstrategie (in Anlehnung an Zerfaß 2014)

Die ökonomische Überlebensfähigkeit bzw. der Fortbestand eines Unternehmens kann nicht nur durch die Unternehmenskommunikation aufrechterhalten werden, vielmehr trägt diese als Komponente dazu bei. Die Marktstrategie eines Unternehmens wird im Rahmen des strategischen Managements definiert (Bea/Haas 2016) und enthält Aussagen zum Leistungsangebot. Dieses wird in Form von Marken (vgl. Kapitel 3.2.1.2 Markenbildung) an den Markt gebracht und kommuniziert.

Die Legitimation ist „die generalisierte Einschätzung, dass [...] die Handlungen einer Organisation vertretbar, erwünscht, richtig oder angemessen“ sind (Steinmann/Schreyögg 2005: 83; Zerfaß 2014: 25). Die Definition als generalisierte Einschätzung reicht für Szyszka nicht aus. Er geht einen Schritt weiter und konstatiert, dass Legitimation erst erreicht wird, wenn die Anspruchsgruppen eine Entscheidung eines Unternehmens ermessen können. Unternehmen sind gefragt, die Nachvollziehbarkeit organisationaler Standpunkte und Positionen zu ermöglichen (Szyszka 2009: 144).

James Grunig verortet diese Aufgabe bei der strategischen Unternehmenskommunikation.¹⁶ Er unterscheidet zwei Herangehensweisen: Auf der einen Seite kann ein Unternehmen darauf abzielen, die Wahrnehmung der Rezipienten zu beeinflussen. Ziel der Kommunikation ist es dann, die Entscheidungen einer Organisation nachträglich zu erklären und auf diese Weise die Macht derjenigen zu sichern, die für die Entscheidung verantwortlich sind. Bei dieser Sicht auf Unternehmenskommunikation spielen hauptsächlich das Image, der Ruf und die Marke eine Rolle (Grunig 2011: 13), und die Hauptaufgabe der Kommunikationsverantwortlichen liegt darin, die Handlungen einer Organisation als angemessen darzustellen. Im Gegensatz dazu kann Kommunikation im Sinne des „behavioral paradigm“ (Grunig 2011: 13) eine integrierende Funktion im Unternehmen einnehmen, indem die Kommunikations-Verantwortlichen an den Entscheidungen zur Unternehmensstrategie mitwirken und die Meinungen, Wünsche und Erwartungen der Stakeholder in den Entscheidungsprozess einfließen lassen. Wird Unternehmenskommunikation in dieser Hinsicht eingesetzt, hat sie eine verbindende anstatt einer schützenden Funktion: „In the words of organizational theorists, public relations is a bridging, rather than a buffering, function. It is designed to build relationships with stakeholders, rather than a set of messaging activities designed to buffer the organization from them.“ (Grunig 2006: 5) Themen und Situationsanalysen werden nicht mehr vom Unternehmen alleine vorgegeben, sondern die Realität wird nach Karmasin und Weder rekursiv konstituiert (Karmasin/Weder 2014: 87): Interessen, Meinungen, Themen und Positionierungen der Stakeholder beeinflussen die Entscheidungsfindung in Unternehmen, sie können nicht mehr losgelöst voneinander betrachtet werden. Deshalb ist die Kommunikation mit den Stakeholdern auch als offener Prozess zu gestalten, in dessen Mittelpunkt die Definition der Organisation und ihrer Leistungen in Relation zu je spezifischen Ansprüchen und Anspruchsgruppen steht (Karmasin/Weder 2014: 91). Das Stakeholder-Management umfasst sogar das „Verhältnis der Organisation *und* der Stakeholder *in Bezug auf ein spezielles Problem* bzw. *Thema*, das zu bearbeiten es gilt – und eben nicht *für(sic!)* sondern *mit* den Stakeholdern.“ (Karmasin/Weder 2014: 86) Unternehmenskommunikation ist damit als rekursive und auch selbstorganisierende Konstitution von Öffentlichkeit und als Prozess der Produktion und Reproduktion von je spezifischer organisatorischer Identität und Legitimation aufzufassen (Karmasin/Weder 2014: 90). Ziel der legitimierenden, stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation ist es, das Organisationshandeln nachvollziehbar und transparent zu machen, indem die Bedürfnisse der Stakeholder direkt in den Entscheidungsprozess einfließen können. Die immaterielle Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation verläuft qua Dialog und Beziehungspflege.

Auf strategischer Ebene resultiert daraus die Bestimmung verschiedener Erfolgspotenziale. Strategische Kommunikation ist absichtsvoll gestaltet und strebt Ziele an, die den Gesamterfolg des Unternehmens sicherstellen und sich nicht nur auf die reibungslose operative Umsetzung beschränken (Zerfaß 2014: 27).¹⁷ Während strategische Ziele geltungsübergreifend die Frage klären, welche Ziele oder Werte grundsätzlich anzustreben sind, konzentriert sich die operative Ebene auf die Wahl der Mittel zur Zielerreichung. Auf der operativen

¹⁶ Grunig spricht nur von Public Relations und meint damit den Beziehungsaufbau zu verschiedenen Teilöffentlichkeiten

¹⁷ Eine ausführliche Darstellung der strategischen Unternehmenskommunikation folgt in Kapitel 3.2 *Elemente des Kommunikationsmanagements*

Ebene geht es um die Umsetzung entweder im wirtschaftlichen oder im gesellschaftspolitischen Umfeld. Angewendet auf die Unternehmenskommunikation ergeben sich auf strategischer Ebene die Zielgrößen der Markenbildung auf der ökonomischen Seite, wobei hier eine enge Verknüpfung mit dem Marketing zu sehen ist. Aus gesellschaftlicher Perspektive strebt die strategische Unternehmenskommunikation nach Glaubwürdigkeit bzw. Image, Vertrauen und letztendlich nach Beziehungspflege. In Bezug auf die operative Geschäftstätigkeit arbeitet die Unternehmenskommunikation mit Produkt-PR, Messe-Events oder ähnlichem. Kommunikative Maßnahmen, die die laufende Geschäftstätigkeit in gesellschaftlicher Hinsicht unterstützen, sind beispielsweise CSR-Kommunikation, Gremientätigkeiten bzw. Lobbying oder direkte Dialogkommunikation (Zerfaß 2014: 27).

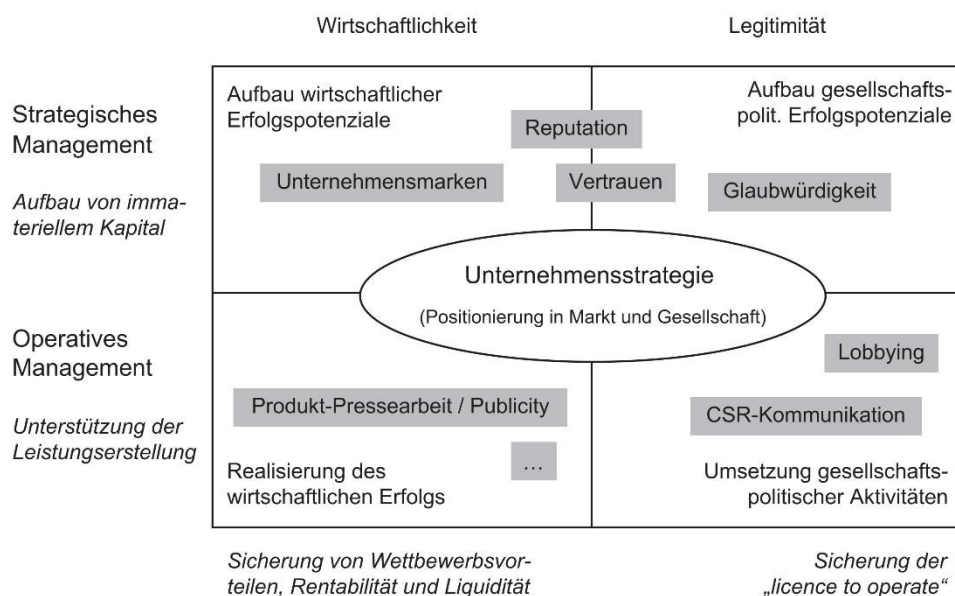


Abbildung 4: Unternehmensstrategie der wertorientierten Unternehmensführung (Zerfaß 2014: 27)

Um diese unterschiedliche Ansprüche bedienen zu können, definiert sich die Unternehmenskommunikation nach Zerfaß über drei Teilbereiche: Die interne Kommunikation, die Marktkommunikation und die Gesellschaftliche Kommunikation, genannt Public Relations. Diese Verwendung des Begriffes Public Relations weicht relativ stark von der allgemein üblichen Verwendung ab. Bei Zerfaß umfasst der Begriff 'Public Relations' nur die rein auf soziale Legitimation ausgerichteten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens.¹⁸ Die Unterteilung gerade der externen Kommunikation in gesellschaftliche und marktgerichtete Kommunikation ist in der praktischen Umsetzung nicht sehr trennscharf. Doch diese theoretische Trennung erlaubt einen differenzierten Blick auf die normativen Komponenten der einzelnen Kommunikationszweige: Marktgerichtete Kommunikation wie beispielsweise

¹⁸ Durch diese Beschränkung ist die Definition von PR beispielsweise durch das Grunig-Schema (vgl. 3.2.1.1 Dialogorientierung) nicht mehr tragbar. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Public Relations weiterhin im allgemeinen, alle Kommunikationstätigkeiten umfassenden Sinne verwendet, während die gesonderte Verwendung als 'PR im Zerfaß'schen Sinn' oder als gesellschaftliche Kommunikation bezeichnet wird.

Investor Relations oder Schnittstellen mit dem Marketing zielen darauf ab, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern, indem sie Vertragsabschlüsse einleiten oder verhindern sollen. Gesellschaftsgerichtete Kommunikation hingegen strebt nach dem Aufbau immaterieller Vermögenswerte wie Vertrauen oder Glaubwürdigkeit und nach langfristiger Legitimation, so dass ein wirtschaftlicher Erfolg langfristig realisierbar wird.

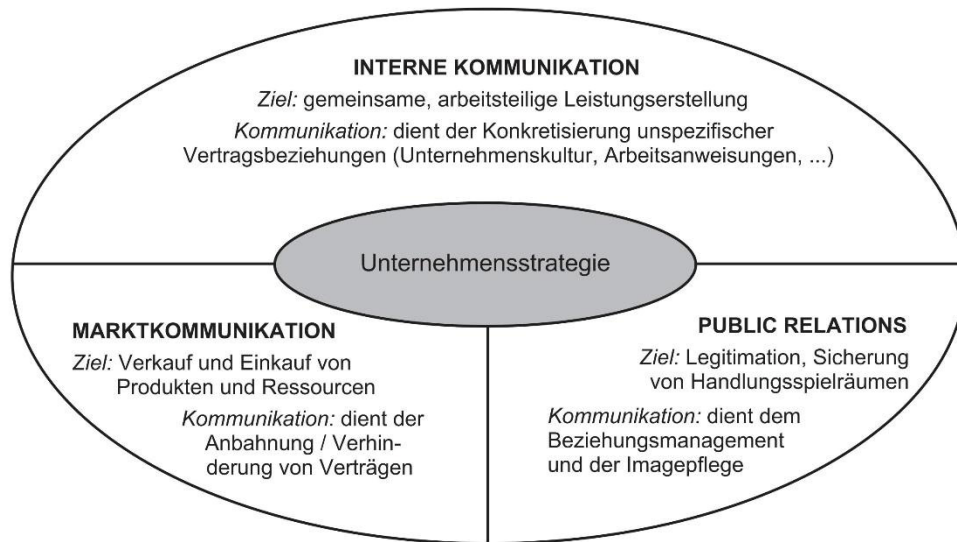


Abbildung 5: Unternehmenskommunikation nach Ansgar Zerfaß (Zerfaß 2014: 44)

Die interne Organisationskommunikation¹⁹ teilt sich wiederum in zwei Geltungsbereiche: die der verfassungskonstituierenden Organisationsmitglieder (Zerfaß 2014: 45) untereinander auf der einen Seite sowie auf der anderen Seite die Kommunikation mit allen anderen internen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern oder strategischen Netzwerken. Interne Kommunikation auf verfassungskonstituierender Ebene ist eine notwendige Bedingung für die Existenz jeder Organisation und jedes Unternehmens. Erst durch die enge kommunikative Abstimmung aller Akteure auf Geschäftsführer- oder Vorstandsebene gelingt die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie, erst durch das direkte Gespräch miteinander vollzieht sich die Definition der jeweiligen Situation, und erst durch den gemeinsamen Austausch werden nachvollziehbare Organisationsziele festgelegt. „Kommunikation wird in diesem Fall zur Quelle sozialer Integration [durch] die Herstellung eines generellen Orientierungskonsenses.“ (Zerfaß 2014: 45) Denn die Aufgabe der Unternehmensführung besteht vor allem darin, erfolgsträchtige Unternehmensstrategien zu formulieren, zu realisieren und durchzusetzen. Diese Prozesse vollziehen sich in Meetings, Sitzungen, Konferenzen auf höchster hierarchischer Organisationsebene oder beispielsweise im Rahmen von Gesellschafter- sowie Hauptversammlungen und Aufsichtsratssitzungen bei Aktiengesellschaften. Die in diesem Kontext festgelegten Statements und Strategien bilden die Basis für jegliche weiterführende Kommunikationsmaßnahme, sei es intern oder extern. Diese formal gesteuerten Kommunikationsprozesse, in denen die Aufgabendefinition und -erfüllung in Unternehmen vorgenommen wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern

¹⁹ Der Begriff wird in Abgrenzung zur externen Unternehmenskommunikation verstanden

beitragen, sind der Dreh- und Angelpunkt der Wahrnehmung des Unternehmens (Zerfaß 2014: 42) und der Unternehmensstrategie. Die in diesem Rahmen verorteten Aufgaben und Zielmarken werden auf alle untergeordneten Hierarchieebenen eines Unternehmens heruntergebrochen und letztendlich ausgeführt.

3.1.4 Funktion des Kommunikationsmanagements in Organisationen

Um die Komplexität der Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse in Unternehmen adäquat abzubilden, entwickelt Zerfaß das Konstrukt des Kommunikationsmanagements. Damit bezeichnet er den Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2014: 59). Die Planung der Kommunikation sowie die Organisation desselben werden von der Funktion des Kommunikationsmanagements übernommen; die Kontrolle sowie die Bereitstellung der Strukturen obliegt dem Kommunikations-Controlling. Zerfaß trennt die Unternehmenskommunikation deutlich vom Kommunikationsmanagement, wie gezeigt wird.

Beim Kommunikationsmanagement handelt es sich um eine zusätzlich eingeführte Funktion in der Organisationsstruktur, die direkt der Unternehmensführung untersteht und gleichzeitig die einzelnen Handlungsfelder der Kommunikation steuert. Zerfaß sieht die Unternehmensführung einerseits in der Pflicht, mit Hilfe des Kommunikations-Controllings die notwendigen Methoden, Strukturen und Kennzahlen bereitzustellen, die einen professionellen Managementprozess der Kommunikation ermöglichen und unterstützen. Die Ausarbeitung der spezifischen Strategien, Programme und Kampagnen für die Unternehmenskommunikation obliegt beim Kommunikationsmanager, ebenso diese umzusetzen und zu kontrollieren (Zerfaß 2014: 60). Die Einführung eines separaten Kommunikationsmanagers ist sinnvoll, je diversifizierter ein Unternehmen am Markt agiert und je mehr Interessengruppen es gegenübertritt.

Funktion des Kommunikationsmanagements in Organisationen

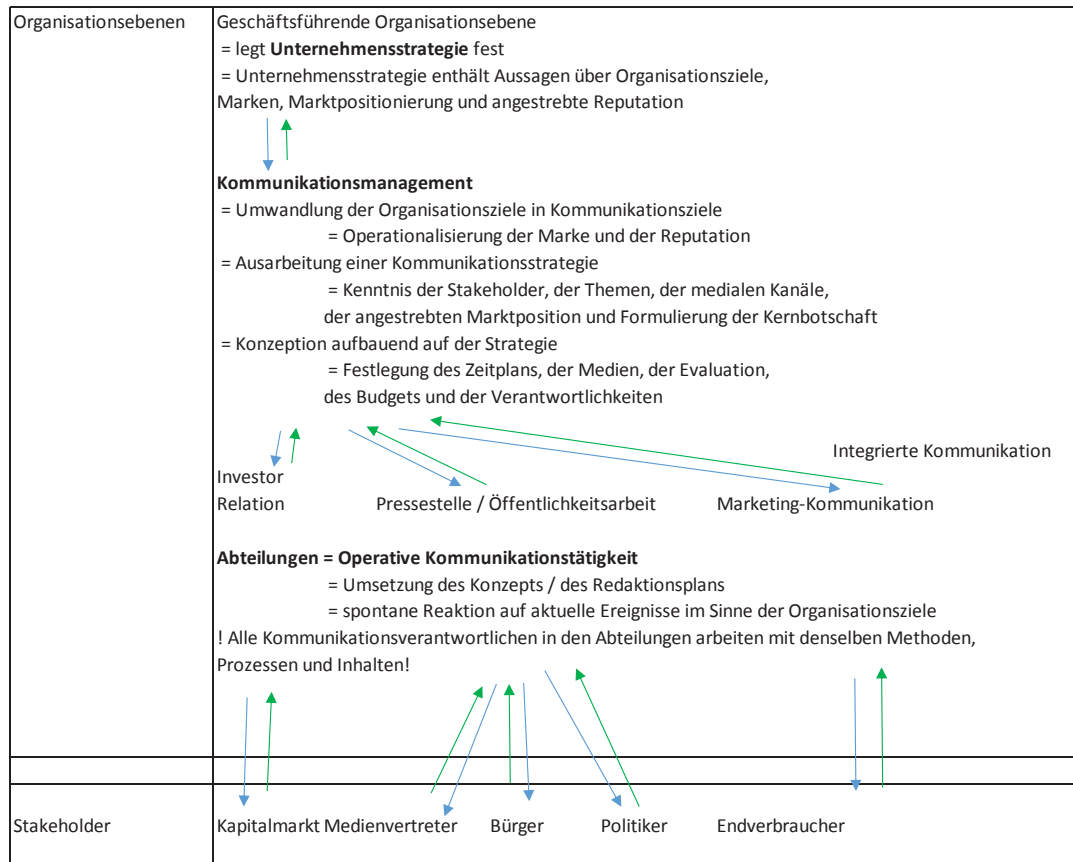


Abbildung 6: Funktion des Kommunikationsmanagements in Organisationen (eigene Darstellung in Anlehnung an (Zerfaß 2014: 61))

Zerfaß empfiehlt, der Führungsposition im Kommunikationsmanagement eine direkte Berichtsmöglichkeit zur verfassungskonstituierenden Organisationsebene einzuräumen, um so sicherzustellen, dass die Unternehmensstrategie kommunikativ erfolgreich umgesetzt werden kann, auf der anderen Seite auch Meinungen der Stakeholder bis in die Unternehmens- oder Organisationsleitung vordringen können. Denn der Anspruch, die Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder in die Entscheidungen der Unternehmensführung im Sinne einer *bridging role* einfließen zu lassen, birgt zahlreiche Herausforderungen, insbesondere, wenn sich Stakeholder-Bedürfnisse gegenseitig widersprechen. Daher ist das Kommunikationsmanagement vor allem eine Koordinationsstelle innerhalb der Organisationsstruktur, „das aus der Beobachtung relationaler Differenzen zwischen einer Organisation und deren Bezugsgruppen sowie der Beobachtung von Diskrepanzen zwischen unterschiedlichen relationalen Differenzen organisational entscheidungsrelevante Informationen gewinnt.“ (Szyszka 2009: 143) Mit anderen Worten: Wenn sich unterschiedliche Standpunkte bzw. Meinungen bezüglich eines Themas zwischen der Organisation und verschiedenen Stakeholdern herauskristallisieren bzw. wenn sich abzeichnet, dass aus verschiedenen Stakeholder-Gruppe aktive Teilöffentlichkeiten mit verschiedenen Standpunkten werden, filtert das Kommunikationsmanagement die unterschiedlichen Meinungen, Erwartungen und Haltungen jeder Gruppe heraus. Diese stellt es der konstituierenden Organisationsebene als Grundlage für Entscheidungsprozesse zur Verfügung, die daraufhin auf der Grundlage der verschiedenen

Haltungen und Ansprüche eine Entscheidung fällen kann. Die Aufgabe des Kommunikationsmanagements ist es darüber hinaus auch, die Wahrnehmung und Interpretation von relevanten Themen auf dem Zielmarkt zu beobachten, um die eigene Kommunikationsstrategie gegebenenfalls anpassen zu können. Zerfaß schlägt vor, den Prozess der Beobachtung des Meinungsmarktes dezentral und „multipersonal“ (Zerfaß 2014: 62) zu organisieren, wobei er gerade in Bezug auf kleinere Unternehmen die Möglichkeit einräumt, dass die strategische Kommunikation weitgehend von einem Mitarbeiter verantwortet wird, so dass sich ein eigenständiges Integrationsmanagement erübrigt (Zerfaß 2014, S. 63).

3.1.5 Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kommunikationsmanagement ein organisationales Beobachtungs- und Regelungssystem darstellt. Gleichzeitig obliegt die Übersetzung der Unternehmensstrategie in Kommunikationsstrategien und -konzepte dem Kommunikationsmanagement. Damit konkretisieren Zerfaß und Szyszka die Forderung von Lars Rademacher, die „Vokabel“ mit Inhalt zu füllen, denn er konnte 2009 nur feststellen: „Kommunikationsmanagement charakterisiert eine Zielvorstellung.“ (Rademacher 2009: 157) Wichtig ist generell, dass es eine Stelle im Unternehmen gibt, die unabhängig von Handlungsfeldern oder Umsetzungen die Koordination aller Kommunikationsaktivitäten zusammenfasst, die Anbindung der Unternehmenskommunikation an die Unternehmensstrategie im Auge behält und den ständigen Kontakt zu den wichtigsten gesellschaftlichen und marktorientierten Anspruchsgruppen überblickt.

Das Konzept des Kommunikationsmanagements erfordert ein hohes Maß an Integration und Reflexion der verschiedenen Kommunikationsebenen, wie im folgenden Kapitel dargestellt wird.

3.2 Elemente des Kommunikationsmanagements

Um sowohl gesellschaftsgerichtete als auch marktgerichtete Kommunikation in ein homogenes Erscheinungsbild zu integrieren, bedarf es einer stringenten Konzeption der Kommunikation in enger Anlehnung an die Organisations- bzw. Unternehmensstrategie im Rahmen einer Kommunikationsstrategie, sprich eines Kommunikationsmanagements. Im Folgenden wird dieses Konzept veranschaulicht durch die Elemente der Kommunikationsstrategie, der integrierten Kommunikation und der Evaluation. Das Kommunikationsmanagement hat eine Art Filter-Funktion, denn nicht alle möglichen strategischen Kommunikationsziele können gleichermaßen auf operativer Ebene umgesetzt werden. Im Rahmen des Kommunikationsmanagements werden Prioritäten der Kommunikationsstrategie gesetzt, Abläufe der integrierten Kommunikation geplant und die Wirkungsebenen der Kommunikation und deren Evaluationsmöglichkeiten festgelegt, bevor es zu der Umsetzung auf operativer Ebene kommt.

3.2.1 Kommunikationsziele

Wie bereits dargestellt, handelt es sich bei den strategischen Zielen um die Definition von Erfolgspotenzialen (Lies 2015a: 365) für die jeweilige Organisation, die sich in gesellschaftlicher Hinsicht auf normativer Ebene und in marktgerichteter Hinsicht in einer Ausgestaltung der Kundenorientierung darstellen.

Wie beschrieben, sieht Zerfaß die Steigerung des immateriellen Kapitals als strategisches Ziel der Unternehmensführung. Dieses kann in Bezug auf gesellschaftsgerichtete Kommunikation durch die Steigerung der öffentlichen Wertschätzung generiert werden: Indem sich ein Unternehmen bemüht, die eigene Reputation oder das entgegengebrachte Vertrauen durch mehr Glaubwürdigkeit auszubauen, festigt sich die gesellschaftliche Legitimation. Erhalten wird diese durch eine konsequente Dialogorientierung.

3.2.1.1 Dialogorientierung

James Grunig und Todd Hunt begründen die Dialogorientierung schon in ihrer Theorie von 1984. Sie unterscheiden vier verschiedene Funktionen von Unternehmenskommunikation, immer abhängig davon, wie der Informationsfluss gestaltet ist: es gibt je zwei Ausprägungen der Ein- und der Zweiwegkommunikation. Unter Einweg-Kommunikation ist zu verstehen, dass derjenige bzw. die Organisation, die Öffentlichkeitsarbeit betreibt, Informationen ohne Rücksicht darauf verbreitet, wie die Informationen von den Empfängern aufgenommen werden. Grunig und Hunt unterscheiden zwei Formen: entweder geschieht diese zum Zwecke der Überredung („Public relation serves as a propaganda function“, (Grunig/Hunt 1984: 21)) oder als reine Informationsverbreitung. Der große Unterschied liegt darin, dass die Wahrheit bzw. Überprüfbarkeit der verbreiteten Informationen im ersten Fall nicht so wichtig, dafür aber im zweiten Fall essenziell ist.

Bei der Zweiweg-Kommunikation wird der Empfänger mitberücksichtigt. Dies kann auf eine asymmetrische oder eine symmetrische Weise funktionieren: Asymmetrisch ist der Prozess dann, wenn die Empfänger eine Meinung oder ein Feedback zu den verbreiteten Informationen abgeben dürfen. Die Informationen erfüllen den Zweck der Überzeugung auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Rückmeldungen der Empfänger haben jedoch keinen großen Einfluss auf die Organisation, sie dienen eher als eine Art Stimmungsbarometer, ob die Überzeugung erfolgreich war oder nicht. Im Gegensatz dazu funktioniert die symmetrische Kommunikation dialogisch. Ziel ist das gegenseitige Verständnis. Grunig und Hunt gehen sogar soweit, eine wechselseitige Einflussnahme in Betracht zu ziehen: „Ideally, both management and publics will change somewhat after a public relations effort.“ (Grunig/Hunt 1984: 23) Diesen Anspruch relativieren die Autoren später wieder, um dann von einer Win-Win-Situation als Erfolgskriterium zu sprechen (Avenarius 2008: 84).

Public Relations - Die vier Modelle

	Publicity	Informationstätigkeit	Überzeugungsarbeit	Dialog
Charakteristik	propagieren	mitteilen und verlautbaren	argumentieren	sich austauschen
Ziel/Zweck	Anschlusshandlung	Aufklärung	Erziehung	Konsens
Art der Kommunikation	Einwegkommunikation, stark verkürzte Aussagen	Einwegkommunikation, umfassende Mitteilungen	asymmetrische Zwei-Wege-Kommunikation, Berücksichtigung des Feed Back	symmetrische Zwei-Wege-Kommunikation, Meditation
Kommunikationsmodell	Sender → Empfänger (Stimulus-Response)	Sender → Empfänger	Sender ↔ Empfänger	Gruppe ↔ Gruppe (Konvergenzmodell)

Tabelle 6: modifizierte PR-Modelle nach Grunig und Hunt (Avenarius 2008: 85)

Obwohl die vier Modelle hierarchisch gestaffelt sein sollen, wobei die dialogische Kommunikation die erstrebenswerteste Form darstellt, geben die Autoren zu bedenken, dass es sich hierbei nicht um ein Abwägen von ‚besser‘ oder ‚schlechter‘ handelt, denn je nach Thema, Problem oder Ziel zeigt sich entweder die eine oder die andere Art der Kommunikation als besser geeignet (Grunig/Hunt 1984: 43).

Diesen Gedanken verfolgen erst James, später auch Larissa Grunig seit mehr als 30 Jahren. Sie vertreten die These, dass das wichtigste Gut und der höchste Wert für gelungene Öffentlichkeitsarbeit Beziehungen sind (Grunig/Grunig 2010: 2; Zerfass et al. 2008: 333), denn der Wert bzw. der Wertschöpfungsbeitrag der Unternehmenskommunikation findet sich im Aufbau und der Pflege von Beziehungen: „The value of public relations comes through relationships, [and] relationships are what make public relations excellent.“ (Grunig/Grunig 2010: 5) Gemeint sind damit loyale, vertrauensvolle Beziehungen zwischen einem Unternehmen bzw. einer Organisation und dessen Stakeholdern zu beiderseitiger Zufriedenheit. Laut den Autoren bietet diese Form von Beziehungen die Möglichkeiten der gegenseitigen, positiven Einflussnahme, wobei das Kräfte-Gleichgewicht immer angemessen sein muss (Grunig/Grunig 2010: 2). Denn eine Organisation oder ein Unternehmen arbeitet erst dann effektiv, wenn sowohl die eigenen Ziele als auch die Erwartungen der Stakeholder befriedigt werden. Dieser Meinungsaustausch kann nur durch eine symmetrische Kommunikation erfolgen.

Die konsequente Umsetzung der Dialogorientierung führt nahezu zwangsläufig zu einem Kommunikationsmanagement. Es gilt, einen Überblick über die ausgetauschten Meinungen, deren Entwicklung und die potenziellen Konsequenzen zu wahren und zu managen. Grunig und Grunig gestehen sowohl den Stakeholdern als auch der Unternehmensführung das Recht zu, einen Dialog zu beginnen. Dadurch erhalten sowohl die Unternehmen als auch die Stakeholder einen Handlungsspielraum, Entscheidungen zu diskutieren, zu hinterfragen und zu verstehen. Die Kommunikations-Abteilung und insbesondere deren Führungskräfte stehen in der Verantwortung, die Meinungen der Stakeholder wahrzunehmen, zu bündeln und diese in die Entscheidungsfindung der Unternehmensführung mit einfließen zu lassen. Diese Auffassung von Unternehmenskommunikation bricht mit dem Paradigma, Öffentlichkeitsarbeit zielte darauf ab, eine Organisation oder ein Unternehmen in der Öffentlichkeit darzustellen. Vielmehr geht es Grunig und Grunig darum zu betonen, dass der umgekehrte Weg ebenfalls möglich ist: Auch die Öffentlichkeit hat einen Einfluss auf das Unternehmen, und der Weg dahin verläuft über professionelle Unternehmenskommunikation.

Unternehmenskommunikation gewinnt somit den Status einer unverzichtbaren Organisationsfunktion, denn sie dient derselben nicht nur zur Umweltkontrolle und -beeinflussung mittels Kommunikation, sondern zudem auch ihrer Selbstbeobachtung und somit zur Reflexion der Organisation (Jarren/Röttger 2008: 35). Denn Jarren und Röttger stellen fest, dass Beobachtung und Interaktion anhaltend stattfinden (Jarren/Röttger 2008: 45). Dabei heißt das angestrebte Ziel: Annäherung von Selbst- und Fremdwahrnehmung (bei gleichzeitiger Akzeptanz der unüberbrückbaren Differenz (Szyszka 2009: 141)) zur Vergrößerung des organisationalen Handlungsrahmens bzw. Maximierung des Sozialkapitals (Szyszka 2009: 135) als Basis für die Erwirtschaftung von Realkapital (Szyszka 2009: 149).

Dieses entsteht durch den Grad des sozialen Vertrauens, das einer Organisation bzw. einer Bezugsgruppe entgegengebracht wird. Olaf Hoffjann fasst zusammen: „So schlägt sich die Beziehungsqualität von PR im Sozialkapital einer Organisation (Reputation, Image) nieder, was wiederum im sozialen Vertrauen zum Ausdruck kommt, das Bezugsgruppen bzw. Stakeholder einer Organisation entgegenbringen.“ (Hoffjann 2011: 70) Auch Günter Bentele kommt – ähnlich wie Burkart, Grunig und Hunt – zu dem Ergebnis, dass dialogorientierte Kommunikation²⁰ als Norm für Unternehmenskommunikation insgesamt anzusetzen sei (Bentele 1994, S. 154). Denn durch den Dialog könnten kommunikative Diskrepanzen verhindert werden, die sonst zu Vertrauensverlusten führten. Vertrauen, betrachtet im Luhmann'schen Sinne als sozialer Mechanismus, ist jedoch der „Boden, auf dem PR-Kommunikation agieren muss.“ (Bentele 1994, S. 154) Für diese Autoren liegt die zentrale Funktion von PR in der Aufgabe, Vertrauen zu schaffen, Verständnis zu gewinnen, Transparenz herzustellen und damit der gegenseitigen Verständigung und der Vermittlung von unterschiedlichen Positionen zu dienen (Burkart 2002, 2007; Bentele 1988, 1996).

Damit stehen der gute Ruf und das einer Organisation entgegengebrachte Vertrauen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis: Je größer das Vertrauen in eine Organisation ist, desto besser ist ihr Ruf, und je besser der Ruf ist, desto eher wird einer Organisation vertraut. Eisenegger und Imhof beschreiben dies als „ein soziales Gesetz: Die Reputation des Empfängers korrespondiert mit dem Vertrauen des Gebers.“ (Eisenegger/Imhof 2009: 249) Doch bis es soweit ist, obliegt es der Person oder Organisation, das Vertrauen zu gewinnen. Dies geschieht vor allem durch die stetige Erfüllung der Erwartungen der wichtigsten Bezugsgruppen (Eisenegger/Imhof 2009: 249), wodurch sich deren positive Erfahrung, gerade in funktionaler und sozialer Hinsicht, mit dem jeweiligen Reputationsträger mehrt. Grunig und Grunig sehen diesen Zusammenhang auf der Beziehungsebene: Insofern können Stakeholder-Dialoge einen Prozess gegenseitiger Verstärkung in Gang setzen oder beschleunigen, der sich für das Unternehmen förderlich auswirkt: Je positiver die Reputation eines Unternehmens bei den Stakeholdern ist, desto geringer wird das Risiko schädigender Stakeholder-Aktionen. Je geringer das Risiko schädigender Stakeholder-Aktionen ist, desto leichter und deutlicher kann sich eine positive Reputation bei Kunden wie übrigen Stakeholdern ausbilden oder verstärken (Grunig/Grunig 2010). Diesen Effekt wies Hennig Osmers empirisch nach (Osmer 2004): „Basierend auf empirischen Untersuchungen wird ausgeführt, dass systematische Stakeholderdialoge [...] die Reputation tendenziell positiv beeinflussen.“ (Osmer 2004: III) Die entscheidende Komponente des guten Rufs wird laut Eisenegger und Kollegen jedoch durch die expressive Form der Reputation geprägt: Nur, wer sich durch die Besonderheiten hervorhebt, wer durch sich durch seine Authentizität von anderen, bspw. Mitbewerbern, abgrenzt, kreiert eine eigene Reputation. „Entsprechend basiert erfolgreiche Reputationspflege auf dem schwierigen Balanceakt zwischen funktionaler/sozialer Anpassung und expressiver Abgrenzung, auf Erwartungs- und Identitätsmanagement.“ (Eisenegger/Imhof 2009: 250)

Wie im folgenden Kapitel in Bezug auf die starke Markenbildung gezeigt wird, lässt sich Vertrauen übertragen und kann genutzt werden, um Abnehmer zufriedenzustellen.

²⁰ Bentele verwendet den Begriff PR

3.2.1.2 Markenbildung

Aus der Perspektive der Unternehmenskommunikation stärkt eine ausgereifte Markenbildung die wirtschaftliche Marktposition. Wird von einer theoretischen Trennung der gesellschaftsgerichteten von der marktgerichteten Kommunikation ausgegangen, lässt sich die gesamte Literatur zur Marketing-Kommunikation bzw. der Kommunikationspolitik im Rahmen einer Marketingstrategie unter die marktgerichtete Kommunikation subsummieren, da sich der Grundgedanke des Marketings auf ein „marktorientiertes Entscheidungsverhalten“ (Bruhn 2014: 30) beruft. Die Marktorientierung ist kein Phänomen mehr, das sich ausschließlich auf gewinnorientierte Organisationen bezieht, denn Marketing findet sich als Denkhaltung bei Organisationen und Individuen in nahezu allen gesellschaftlichen Zusammenhängen wieder, wie Tropp bestätigt (Tropp 2014a: 1100). Aufgrund dessen entwickelten sich mannigfaltige Anwendungsbereiche der Marketing-Lehre wie beispielsweise das Bildungsmarketing.

Gerade im expandierenden Dienstleistungssektor (Statistisches Bundesamt 2011: 8) erfüllt das Marketing eine besondere Funktion, da eine Dienstleistung als solche eine von vornherein auf den Kunden ausgerichtete Tätigkeit darstellt. Die unabdingbare Interaktion zwischen dem Dienstleistungsanbieter und -nachfrager bei der Leistungserstellung erfordert ein hohes Maß an Kundenorientierung. Das beinhaltet den offenen Kontakt zum Kunden, die gezielte Erforschung von Kundenwünschen und die sich daraus ergebenden notwendigen Anpassungen im Dienstleistungserstellungsprozess (Meffert/Bruhn 2009: 14). Die Definition von Kundenorientierung mit dem Schwerpunkt auf der Kommunikation mit den Kunden, dem Erwartungsabgleich und einer zielgerichteten, strukturierten Umsetzung der Kundenwünsche bezieht sich ausschließlich auf eine erfolgreiche Marketingumsetzung und grenzt sich damit von anderen Definitionen ab. Claudia Dehn kritisiert die fehlende Kundendefinition bei Meffert (Zech et al. 2010: 73), findet sie jedoch bei Bruhn: Kundenorientierung sei die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren, stellt Manfred Bruhn fest (Bruhn 2007: 17). Kundenorientierung und Absatzförderung lassen sich dann vereinbaren, wenn die Kundenzufriedenheit Ziel des Marketings (Kortendieck 2008: 112) ist, sprich, wenn eine Marke alle Attribute subsummiert, die den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen. Sowohl die Kundenorientierung als auch die Kundenzufriedenheit sind dynamische Ziele: Kundenorientierung meint die Anpassung an die sich stetig ändernden Anforderungen des Marktes und der Kundenbedürfnisse durch eine angemessene Adaption der Marketingmethoden.²¹

Kommunikationspolitik oder Marketingkommunikation umfasst alle Prozesse der Bedeutungsvermittlung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, mit denen die markt- und kundenbeziehungsorientierte Unternehmensführung realisiert werden (Tropp 2014a:

²¹ Beispielhaft sei die jährlich neue Bildungszielplanung der Bundesagentur für Arbeit der Stadt Dortmund genannt (<http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-NRW/Dortmund/AA/A20-Intern/Publikation-PDF/Allgemeines/Planung-2012-der-Agentur-Dortmund-BZP-Initiative-Strukturwandel.pdf>), aufgrund derer viele Weiterbildungsunternehmen ihr Angebot modifizieren. Im IT-Sektor wird laufend neue Software eingeführt, die beispielsweise Trainingsbedarf in Unternehmen auslöst, etc.

1101).²² Ausgehend von dem Gedanken, durch den zielgerichteten Einsatz von Kommunikation Anschluss- oder Kaufhandlungen beim Kunden auszulösen, ist Marketingkommunikation vom Grundsatz her immer der persuasiven Kommunikation im Sinne Grunigs zuzurechnen (Grunig/Hunt 1984: 6). Stark verkürzt galt folgendes, von Bent Rosinski zusammengefasstes Statement als Erfolgsgarantie: „Jahrzehntelang hat die Werbebranche die 1:n-Kommunikation (ein Sender – viele Empfänger) perfektioniert. Man suchte nach der ‚big idea‘, die über ein, zwei starke Kanäle penetriert wurde. Man suchte nach Aufmerksamkeit in den Massenmedien. Denn Markenimages entstehen nicht im stillen Kämmerlein, sondern benötigen eine öffentliche Plattform. Die Annahme hinter diesem diktatorischen Werbeprinzip: Ich Marke habe dir Kunde etwas Wichtiges mitzuteilen. Darum brülle ich auch so. Ich wiederhole es häufiger, dann wirst du mir schon vertrauen“ (Rosinski 2009, S. 21, zitiert nach (Tropp 2014a: 1108).

Dieser wichtige Schritt unterscheidet die Marktkommunikation von der gesellschaftsgerichteten Kommunikation: Sie ist primär handlungserzeugend ausgerichtet, während es im gesellschaftlichen Kontext eher um eine Einstellungsänderung geht.

Während Tropp die Marketingkommunikation allgemein auf alle gewinnorientierten Organisationen bezieht, legen Meffert und Bruhn den Fokus auf Dienstleistungsunternehmen. Für sie definiert sich die Kommunikation ebenfalls über den dialogischen Beziehungsaspekt und durch die Bereitstellung von Informationen „zum Zwecke der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten“ (Meffert/Bruhn 2009: 283). Ihre Kommunikationsziele sind auf aktuelle und potentielle Kunden sowie weitere Entscheidungsträger ausgerichtet und müssen sich an ökonomischem Erfolg wie der Absatzsteigerung oder psychologischen Zielen wie dem Imageaufbau messen lassen. Die Dialogkommunikation nach Meffert/Bruhn betrifft ausschließlich den Austausch von Mitarbeitern und Kunden im direkten Gespräch zur „Pflege der Geschäftsbeziehungen“ (Meffert/Bruhn 2009: 288) im Rahmen einer absichtlich hergestellten Kommunikationssituation entweder persönlich oder durch Online-Medien. Der Bezug auf Dienstleistungsunternehmen ist eine besondere Herausforderung für die Kommunikationspolitik. Denn komplexe Dienstleistungen sind aufgrund ihrer Immaterialität nicht vollständig darstellbar. Daher spielt das Unternehmensimage eine besondere Rolle bei der Leistungsbeurteilung durch den Kunden (Meffert/Bruhn 2009: 282). Die Kundenbewertung folgt einem deduktiven Schema: Der Eindruck des Gesamtunternehmens wird auf eine Dienstleistung übertragen.

Tropp betont in diesem Zusammenhang eine relativ neue Funktion von Marketing: die Medienfunktion (Tropp 2014a: 1106). Neben der zielgruppenadäquaten Darstellung der Produkte oder Dienstleistungen, deren Akzeptanz durch den Kunden und seine Anschlusshandlungen, obliegt es dem Marketing, eine Kommunikationsplattform für marktgerichtete Kommunikationsprozesse zu etablieren. Tropp sieht das jeweilige Unternehmen in der Verantwortung, in den Dialog mit den Kunden zu treten, eine Beziehung aufzubauen und zu pflegen. Trotzdem merkt er kritisch an, dass diese Anforderungen seitens des Unterneh-

²² Die Definition von Tropp ist weitreichender und bezieht sowohl unternehmensinterne Kommunikationsprozesse als auch die von Stakeholdern untereinander mit ein (Tropp (2014b)). Auf die Nennung wurde bewusst verzichtet, da sie im Zusammenhang dieses Kapitels weder einen Informationszugewinn bedeuten noch zur Verständlichkeit beitragen würde.

mens nicht immer einfach umzusetzen sind, denn die Ausbildung einer Medienfunktion sie für die Unternehmen ebenfalls eine große Herausforderung (Tropp 2014a: 1118). Diese Perspektive wird zunehmend unterstützt durch weitere Autoren, die den Beziehungsaspekt, das heißt, die jeweilige Art der Beziehung des Unternehmens zu seinen Zielgruppen, hervorheben und an den Ausgangspunkt der Marktbearbeitung stellen (Bruhn 2014: 31). Somit entwickelt sich Marketingkommunikation immer weiter Richtung der Dialogorientierung. Mit der Hinwendung zur Dialogorientierung und dem schwindenden Einfluss auf den Kunden verschwimmen die Grenzen gerade zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit immer mehr. Marketing setzt immer mehr auf Beziehungen und Beziehungen sind immer soziale Konstrukte mit einer Wertbindung (Vertrauen), und Unternehmenskommunikation wird immer in der Absicht betrieben, zum Organisationserfolg und zur Wertschöpfung beizutragen (Tropp 2014a: 1106). Zu diesem Schluss kommt auch Romy Fröhlich: „Inhaltlich und funktional argumentierende Versuche einer Grenzziehung zwischen Werbung und PR werden in modernen Kommunikations- und Informationsgesellschaften wie der unseren vor dem Hintergrund einer rasant voranschreitenden Entwicklung neuer Kommunikationsformen zunehmend unmöglich.“ (Fröhlich et al. 2015: 110)

3.2.2 Kommunikationsstrategie

In einer Kommunikationsstrategie fließen alle Aspekte der gesellschaftsorientierten und der marktorientierten Kommunikationsziele auf strategischer Ebene zusammen, sprich, sie legt fest, durch welche Marke bei welchen Zielgruppen welche Ziele erreicht werden sollen, welche Themen und welche Medien dabei im Vordergrund stehen. Denn strategisch ist ein Kommunikation erst dann, wenn sie das strategische Management unterstützt im Sinne von „Aufbau, Erhalt und Pflege der Erfolgspotenziale“ (Lies 2015a: 365) eines Unternehmens, wobei Erfolgspotenziale langfristige, übergeordnete, an die Unternehmensstrategie angelehnte, meist ökonomische Voraussetzungen sind, um Erfolg zu erwirtschaften (Lies 2015a: 364). In gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten handelt es sich dabei beispielsweise um die Marktposition, Kosten- oder Qualitätsvorteile. Nothhaft und Bentele merken dazu an, dass die Definition einer Strategie unter der Schirmherrschaft der Managementlehre entstanden ist und Strategie aus diesem Kontext heraus immer eine Suche nach „Erfolgsmethoden“ (Wehmeier 2008: 222) ist, um das „Optimierungsparadigma“ (Nothhaft/Bentele 2015: 699) eines Unternehmens zu erfüllen. Für nicht gewinnorientierte NPOs wäre es widersinnig, den Erfolg der Organisationsstrategie an monetären Kennzahlen festzumachen. Ihre Strategie leitet sich vielmehr aus dem Organisationszweck und der damit verbundenen Vision ab, meistens fixiert in einem Leitbild. Wöhler merkt an, dass es sehrwohl auch NPO gibt, die einen gesetzlichen Auftrag haben, den es zu erfüllen gilt und der die Basis für die Ausgestaltung der Strategie darstellt (Wöhler 2015: 11). Dadurch unterscheiden sich die Unternehmens- bzw. Organisationsstrategien von profit- und non-profit Organisationen nur unwesentlich voneinander, denn beide sind auf den dauerhaften Selbsterhalt ausgelegt. Ohne ihre Mitglieder und eine gute Reputation findet eine NPO meist weder Gehör noch dauerhafte Aufmerksamkeit ihrer Stakeholder. Andere NPO könnten sich dann leicht im Wettbewerb der NPO platzieren und entsprechende Wettbewerbsvorteile erarbeiten, stellt Wöhler fest (Wöhler 2015: 17).

Damit eine Kommunikationsstrategie umfassend greifen kann, muss sie laut Nothhaft und Bentele Aussagen zu fünf verschiedenen Aspekten beinhalten, da sie sonst nur fragmenta-

risch vorliegt und ihren Sinn nicht vollends erfüllen kann. Das strategische Element ergibt sich jedoch nicht aus der reinen Existenz der einzelnen Komponenten, sondern durch deren gegenseitigen Bezug aufeinander. Neben den Kommunikationszielen müssen demnach auf jeden Fall die Bezugsgruppen, die Botschaften, die Medien/Themen und die angestrebte Positionierung festgelegt und in Bezug zueinander gesetzt werden. Eine Strategie ist ein emergentes Phänomen, dass eine Beziehung der einzelnen Aspekte generiert und somit unabhängig von den separaten Komponenten existiert.

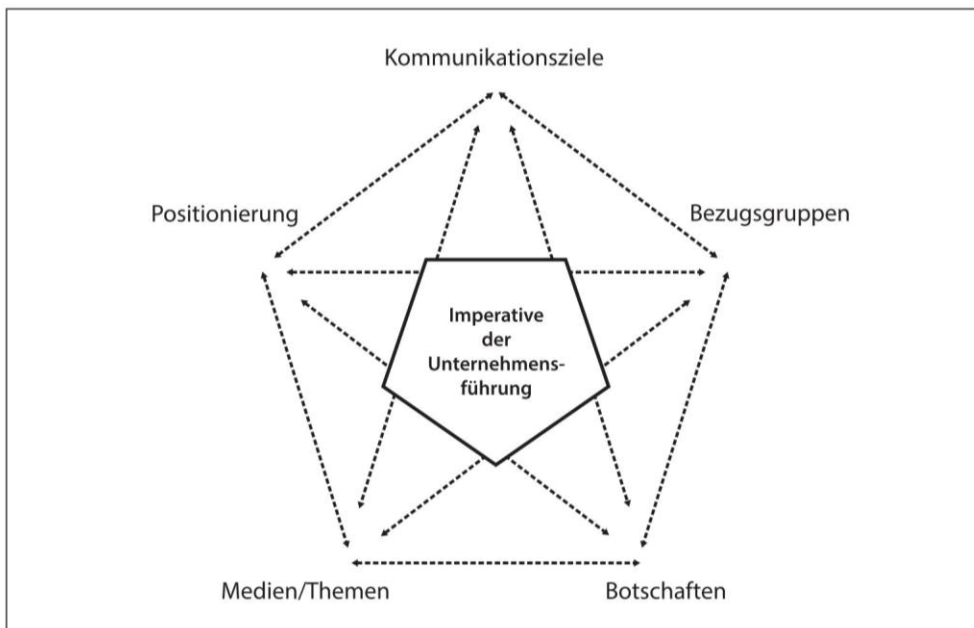


Abbildung 7: Elemente der strategischen Kommunikation (Fröhlich et al. 2015: 685)

Damit eine intern sorgfältig geplante Strategie extern und auch intern wirken kann, braucht sie Zeit. Sowohl die Festlegung der Kommunikationsziele als auch der angestrebten Positionierung im Markt wie die Festlegung der Bezugsgruppen – also der relevanten Stakeholder – müssen gut aufeinander abgestimmt werden, bevor die Medien ausgewählt und die Botschaften festgelegt werden können. Die Kommunikationsziele sind normativer Natur und beinhalten immer die strategisch wichtigen Elemente des Vertrauens oder der Reputation und der Markenbildung, denn wie dargestellt weisen diese Ziele große Überschneidungsmengen und gegenseitige Abhängigkeiten auf: Eine Marke ist erst stark, wenn sie die Abnehmer zufrieden stellt, spricht mit einer positiven Konnotation und einem guten Ruf verbunden ist, der wiederum Ausdruck und Grundlage für Vertrauen in die Marke und das Unternehmen ist.

Im Zusammenhang mit der Strategie werden Werte und angestrebte Images definiert, die für die gesamte Organisation gelten, und aus denen sich eine individuelle Unternehmenskultur entwickelt. Die Bandbreite der angestrebten Images reicht von ‚möglichst effizient‘ über ‚kümmernd und fürsorgend‘ bis hin zu ‚wohl­tätig und engagiert‘. Das angestrebte Image ist frei von der Organisation zu wählen, und oft entspricht das Image den persönlichen Werten der Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter. Denn die Unternehmenskultur lebt hauptsächlich von ihrer Vermittlung durch die interne Kommunikation. Unabhängig von Ort, Zeit und Person trägt sie zur Etablierung der angestrebten Werte und Images bei,

schaft den Rahmen für Informationsverbreitung oder auch administrative Prozesse, und leistet einen großen Beitrag zur sozialen Integration der Mitarbeiter. Unter Zuhilfenahme der operativen Kommunikationsmaßnahmen zielt interne Organisationskommunikation darauf ab, „die disparaten Handlungen verschiedener Organisationsmitglieder in Hinblick auf das gemeinsame strategische Ziel“ abzustimmen (Zerfaß 2014: 46).

Die externe Kommunikation leistet ihren Beitrag zur Strategieumsetzung in mehrfacher Hinsicht, doch immer mit der Absicht, die Handlungsspielräume einer Organisation beizubehalten oder zu erweitern. Die auf den Markt gerichtete Marketing-Kommunikationspolitik strebt vor allem danach, anschlussfähige Handlungen bei den Rezipienten auszulösen (Meffert/Bruhn 2009; Zerfaß 2014: 50). Mit anderen Worten: die Empfänger der marktgerichteten Kommunikation – (potentielle) Kunden, Teilnehmer, Patienten, Klienten oder im Allgemeinen Lieferanten – werden entweder durch verkaufsfördernde Maßnahmen wie Werbung oder durch den Aufbau eines positiven Produkt- bzw. Unternehmensimages zum Erwerb der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen angeregt.

Neben der marktgerichteten Kommunikation spricht die gesellschaftsgerichtete Kommunikation weiterreichende Stakeholder aus Gesellschaft, Politik und Verwaltung an. Gerade in diesem Kontext spielt die positive, dialog- bzw. verständigungsorientierte Positionierung einer Organisation eine Rolle, „um strukturelle Deckungsreserven wie Prestige-, Wert- und Rechtsordnungen aufzubauen, [...] wenn auf dieser Grundlage strittige Situationsdeutungen, Mittelwahlen und Zwecksetzungen miteinander abgestimmt werden.“ (Zerfaß 2014: 53) Im direkten Gespräch mit Fach- oder Lokalpolitikern, interessierten Bürgern oder Mitarbeitern von Verwaltungen offenbart sich die ganze Bandbreite gesellschaftsgerichteter Einflussnahme: durch strategisch eingesetzte Kommunikation und Themen können Unternehmen dazu beitragen, gesellschaftliche Strukturen oder normierte Regularien zu verändern. Wichtig dabei ist, sich an die stetig wechselnden Ansprüche der Stakeholder an die Kommunikationsform zu halten, denn jede Anspruchsgruppe möchte anders angesprochen werden. Zerfaß beschreibt folgerichtig das Spektrum einer konsequent unternehmensstrategisch ausgerichteten Unternehmenskommunikation durch personale und massenmediale, einseitige und zweiseitige, argumentative und persuasive, in lokalen Erfahrungsbereichen und abstrakten Kulturräumen stattfindende Kommunikationsmaßnahmen (Zerfaß 2014: 55).

Wird eine Strategie also formuliert und konsistent angewendet, bildet sie die Grundlage dafür, dass alle Stakeholder über dasselbe Image einer Organisation verfügen, und somit die durch die Unternehmensstrategie festgelegte Selbstdefinition einer Organisation mit ihrer Fremdwahrnehmung weitestgehend übereinstimmt. Bestenfalls kennen sowohl interne wie auch externe Stakeholder dieselben Botschaften und entwickeln daraufhin vergleichbare Images. Bei der Stakeholder-Gruppe der Abnehmer führt die Kenntnis der Botschaft (vor dem Hintergrund der jeweiligen Reputation) zu vergleichbaren Handlungen, sprich zum Erwerb zufriedenstellender Produkte oder Leistungen.

Um den Anspruch einer Strategie, nämlich die bewusste Abstimmung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten in allen betroffenen Dimensionen, durch das Kommunikationsmanagement zu garantieren, ist eine Integration der verschiedenen Geltungsbereiche und Geltungsebenen unabdingbar.

3.2.3 Integrierte Kommunikation

Unternehmenskommunikation zeigt erst dann ihr volles Potenzial, wenn die Maßnahmen in den einzelnen Geltungsbereichen und die Informationen an die verschiedenen Stakeholder eine möglichst hohe Kongruenz aufweisen. Es geht darum, ein einheitliches Bild einer Organisation kommunikativ zu zeichnen, so dass eine konsistente Fremdwahrnehmung erreicht werden kann, der sich letztendlich in einer gesteigerten Wertschöpfung zeigt. Trotz der theoretischen Trennung müssen die Kommunikationstätigkeiten in einem integrierenden Rahmen stattfinden. Die kommunikative Integration ist dann erreicht, wenn die innerhalb der Strategie festgelegten Botschaften und Themen für alle Bezugsgruppen und Medien entsprechen aufbereitet werden, wenn alle Stakeholder über alle Kanäle dieselben Aussagen hören – wenn auch in verändertem Wortlaut -, und daraus eine einheitliche Wahrnehmung der Organisation ableiten. Dieser Aspekt ist insbesondere dann relevant, wenn viele Kommunikationsverantwortliche in einem Unternehmen räumlich und zeitlich voneinander getrennt dieselben Inhalte kommunizieren. Denn nur eine kommunikative Integration auf der inhaltlichen Ebene ermöglicht eine soziale Integration auf Handlungsebene (Zerfaß 2014: 33), sprich, wenn alle untereinander vernetzten Zielgruppen aufgrund desselben Wissens ähnliche Handlungen durchführen bzw. die Handlungen der bekannten Stakeholder verstehen können. Letztendlich fokussiere die integrierte Kommunikation auf die Erreichung unternehmensexterner, psychologischer Ziele, die sich auf die Wirkung der Kommunikationsaktivitäten bei den Zielgruppen beziehe, stellt Bruhn fest. Ziel sei es, durch das Zusammenwirken der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten die Kommunikationseffektivität dahingehend zu steigern, dass sich durch das Zusammenwirken einzelner Kommunikationsinstrumente Synergieeffekte und sich potenzierende Kommunikationswirkungen ergäben (Bruhn et al. 2016: 80).

Auch wenn die Existenz einer Kommunikationsstrategie vermuten lässt, dass alle Kommunikationsaktivitäten in einer Organisation zwangsläufig aufeinander abgestimmt sein müssten, stellt die Integration viele Unternehmen vor eine Herausforderung. Denn oft werden markt- und gesellschaftsgerichtete Kommunikation von verschiedenen Abteilungen ausgeführt. Zu diesem Zweck lohnt es sich darauf zu blicken, ob die eingesetzte Kommunikation effizient und effektiv ist. Effizienz ist dann gegeben, wenn sich einzelne Kommunikationsaktivitäten gegenseitig verstärken oder sogar Einsparpotenziale bieten (Zerfaß 2014: 56), wenn beispielsweise Themen nur einmal aufbereitet werden müssen oder eine gemeinsame Infrastruktur genutzt werden kann. Unabhängig davon zeigt sich Kommunikation dann als effektiv, wenn die eingesetzten Maßnahmen zum gewünschten Ziel führen und Widersprüche nicht vorkommen (Zerfaß 2014: 56). Auch Grunig und seinen Kollegen entwickelten zwei Postulate, denen eine idealtypische Öffentlichkeitsarbeit entsprechen sollte. Sie sehen Unternehmenskommunikation als professionell an, wenn die Fremdwahrnehmung einer Organisation mit deren Selbstdarstellung übereinstimmt (vgl. Kapitel 3.2.1.1 Dialogorientierung). Geschieht dies, ist das von Grunig et al. geforderte Effektivitätspostulat (Grunig/Repper 1992, S. 124ff, zitiert nach (Zerfaß 2010: 64)) erfüllt. Mit der praktischen Umsetzung einer effektiven Öffentlichkeitsarbeit befasst sich das Exzellenzpostulat oder die Exzellenzfrage, die sich damit beschäftigt, welche Maßnahmen im Einzelnen dazu beitragen, die öffentliche Wahrnehmung bestmöglich zu gestalten.

Konkret verläuft die Integration von Kommunikationsmaßnahmen auf einer inhaltlichen, formalen und dramaturgischen Ebene (Zerfaß 2014: 59):

- Eine Widerspruchsfreiheit lässt sich vor allem durch eine inhaltliche Integration, sprich über ein vorhandenes Leitbild oder ähnliches, erreichen. Dieses sollte durch die Unternehmensstrategie zwar grundsätzlich gegeben sein, hilft aber, die Strategie kommunikativ zu konkretisieren.
- Den größte Wiedererkennungswert erreichen Unternehmen durch eine konsequente formale Umsetzung beispielsweise eines Corporate Designs. Genau wie sich eine einheitliche Gestaltung erst über die Zeit hin bei den Rezipienten einprägt, sollten auch Informationen über einen gewissen Zeitraum vermittelt werden. Die zeitliche Kontinuität trägt demnach maßgeblich zur Imagebildung bei.
- Die komplexeste Form der Integration von Kommunikationsmaßnahmen stellt die dramaturgische bzw. zeitliche Integration im Rahmen einer begrenzten, zielgerichteten Kampagne dar. Sowohl Themen bzw. Botschaften wie auch mediale Kanäle müssen konsequent aufeinander abgestimmt werden

Manfred Bruhn bietet eine klare Veranschaulichung der verschiedenen Integrationsformen an:

Integrationsformen	Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
Formale Integration	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Markennamen, Schrifttyp, Logo, Slogan, Typographie, Layout, Farben, Bilder	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung, "Timing"	kurz- bis mittelfristig

Tabelle 7: Dimensionen und Beispiele für die integrierte Kommunikation (in Anlehnung an Bruhn 2016: 243)

Ob eine Kommunikationsstrategie diese Hebel der Wertschöpfung erfüllt, ob sie tatsächlich Wettbewerbsvorteile erkennen und nutzen kann²³, wie dauerhaft und belastbar die generierten Beziehungen sind und inwiefern die im Rahmen der Strategie definierten Kommuni-

²³ Um die verschiedenen Ebenen und Wirkungsstufen von Kommunikation zu verdeutlichen, die in den Evaluationsprozess einfließen, schlägt Zerfaß die Einführung eines stringenten Kommunikations-Controllings vor mit dem Ziel der konsequenten Prozessoptimierung. In Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein stellt die Deutsche Gesellschaft für PR ein Modell der Wirkungsstufen zur Verfügung, auf das sich Zerfaß bezieht. Dieses Modell ist das bislang differenzierteste und beleuchtet die Evaluationsmethoden auf den einzelnen Wirkungsstufen (Universität Leipzig (2009). Da dieses Model (leider noch) keine Relevanz für die Weiterbildungsbranche besitzt, wird hier auf eine ausführliche Darstellung verzichtet und auf entsprechende Quellen verwiesen.

kationsziele erreicht werden, lässt sich nur durch eine kontinuierliche, strategische Evaluation ermitteln.

3.2.4 Evaluation

Es lohnt sich für jede Organisation zu wissen, welche übergeordneten Ziele der Unternehmensstrategie durch Kommunikationsmaßnahmen unterstützt werden können, wie die dahinterliegenden Prozesse gegebenenfalls optimiert werden können und wie der tatsächliche Wertschöpfungsbeitrag ermittelt werden kann (Zerfaß 2014: 65ff.), beispielsweise durch strategische Kommunikations-Evaluation (Besson 2008).

Unter Evaluation ist eine ziel- und zweckorientierte Bewertung der Kommunikationsaktivitäten zur ständigen Überprüfung und gegebenenfalls rechtzeitigen Anpassung derselben zu verstehen (Besson 2008: 30). Doch um diese Forderung zu erfüllen, muss ein Konsens in der Organisation darüber hergestellt werden, welche der Ebenen bzw. was genau gemessen und mit welchen Methoden gearbeitet werden soll, stellt Besson fest (Besson 2008: 30). Kommunikations-Evaluation ist keinesfalls beliebig oder punktuell, sondern eine kontinuierliche Sicherung des Kommunikationserfolgs in allen Prozessstufen. Der von Nanette Besson entwickelte Strukturplan zeigt detailliert, an welchen Stellen des integrierten Kommunikationsprozesses welche Evaluationsmethoden ansetzen.

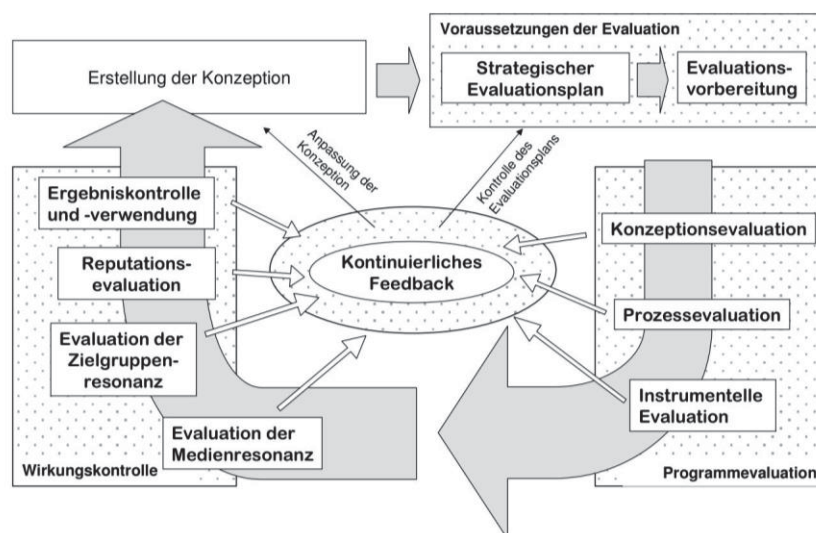


Abbildung 8: Das Integrierte Evaluationsmodell der Unternehmenskommunikation (Besson 2008: 94)

Ausgang und Grundlage jeder strukturierten Evaluation ist das Vorhandensein einer konzeptionellen Basis bzw. einer Strategie. Erst wenn sich eine Organisation darüber im Klaren ist, welche Ziele auf welchen Ebenen erreicht werden sollen, kann das Maß der Zielerreichung bewertet werden. Besson sieht einen strategischen Evaluationsplan, der parallel zu den Phasen des Kommunikationsprozesses abläuft und für eine ständige Rückmeldung sorgt (Besson 2008: 94). Er ist zirkulär angelegt, um die Stetigkeit der Evaluation zu betonen. In jeder Stufe dieses Modells – Entwicklung des Evaluationsplan, Programmevaluation, Wirkungskontrolle und Auswirkungen auf die Konzeption – treten verschiedene Faktoren in den Vordergrund, für die Zielvorgaben zu erfassen sind. Der Evaluationsplan ist ebenfalls ähnlich strukturiert wie ein Projektplan (Besson 2008: 95): Ausgehend von der Situationsanalyse (in diesem Fall der Kommunikations-Strategie) wird der Evaluationsplan und damit

einhergehend ein eigener Projektplan entwickelt. Wichtige Elemente der strategischen Kommunikations-Bewertung sieht Besson darüber hinaus in der Qualitätsprüfung des Planes und der Kommunikation desselben. Mit anderen Worten: Jeder Mitarbeiter in der Organisation weiß, auf welcher Grundlage welche Prozesse wie bewertet werden. Die Programmevaluation umfasst alle senderorientierten, kontrollierbaren Faktoren des Kommunikationserfolgs (Besson 2008: 96). Die – noch vor der Durchführungsphase stattfindende – Konzeptionsevaluation prüft den zu erwartenden Effekt der geplanten Maßnahmen auf mehreren Ebenen und wirkt dementsprechend einer Beliebigkeit oder Willkür entgegen. Die Prozessevaluation sorgt für ein Feedback hinsichtlich der funktionalen Komponenten wie Budget- oder Personaleinsatz, während die Instrumentelle Evaluation eine Übersicht über alle Kommunikationsaktivitäten gibt.

Verschiedene, gut erprobte Maßnahmen kommen zu Einsatz, wenn es darum geht, die Berichterstattung in den Medien quantitativ und qualitativ zu bewerten, die Verhaltensänderungen der jeweiligen Zielgruppe im Auge zu behalten oder die Reputation zu messen.

Eine der einfacheren Methoden ist die so genannte Medienresonanzanalyse. Dabei handelt es sich meist um ein computergestütztes, inhaltsanalytisches Verfahren, das ermittelt, wie Medien auf ein bestimmtes Ereignis reagieren und welche Resonanz mit Medienarbeit erzielt wird. Sie macht durch methodische Messung und Dokumentation der veröffentlichten Meinung die Medienberichterstattung überschaubar und transparent, indem sie Medieninhalte auf die wesentlichen Kernaussagen konzentriert. Nicht zuletzt bietet sie die Möglichkeit, die Ergebnisse der Medienarbeit zu dokumentieren und in die künftige Kommunikationsplanung einzubeziehen. Die Grenzen liegen jedoch in der inhaltlichen Aussagekraft: Es werden keine Aussagen über Inhalte gemacht, es wird nur ein rein quantitativer – gleichwohl instruktiver – Überblick vermittelt. Gerade die Berücksichtigung der Reichweite offenbart zudem die relevanten, manchmal immensen Unterschiede zwischen Artikelquantität und tatsächlich erreichten Lesern (Brickwedde-Stümpel/Wienand 2004).

Egal, welche Methoden eine Organisation einsetzt: Ein strategischer Evaluationsplan sollte nach Besson unbedingt mit einer nachträglichen Gesamtbewertung des Kommunikations-Konzepts abschließen und sich daraus ableitenden Modifikationen für Folgekonzepte. Ob und wie die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen bei den Empfängern wirken, entzieht sich laut Besson jedoch der direkten Kontrolle durch die Organisation (Besson 2008: 97).

3.2.5 Zusammenfassende Betrachtung

Insgesamt zeichnet die Theorie der Unternehmenskommunikation ein sehr komplexes Bild von organisationsinternen Kommunikationsprozessen, deren Wirkungsdimensionen und Evaluationsebenen, die es gerade kleineren und mittelständischen Unternehmen die Umsetzung erschweren dürften. Diese Herausforderung sieht auch Ansgar Zerfaß: „Jenseits der Etablierung geeigneter Strukturen und der Entwicklung von Kompetenzen bei den für Kommunikation verantwortlichen Mitarbeitern geht es hier vor allem darum, die Führungsetagen der mittelständischen Wirtschaft mit der Relevanz strategischer Unternehmenskommunikation vertraut zu machen. Allzu oft gibt es hier noch tradierte und verkürzte Sichtweisen, die die Chancen und Herausforderungen einer kommunikativen Profilierung übersehen.“ (Zerfaß 2014: 70) Denn hierin ist eine Besonderheit der Theorie der Unter-

nehmenskommunikation zu sehen: Sie bietet ein anwendungsorientiertes Modell zur strategischen Verankerung von Kommunikationsaktivitäten, deren Abstimmung aufeinander, und verdeutlicht letztendlich die unterschiedlichen Ebenen, auf denen Kommunikation wirkt, um darauf eine eindeutige Profilierung oder eben eine expressive Reputation aufzubauen.

Durch die Anbindung an das Controlling wird darüber hinaus eine Prozessoptimierung angeboten, die eine abschließende, umfassende Evaluation und die Bestimmung des materiellen Wertschöpfungsbeitrags weitestgehend ermöglicht. Wird das Kommunikationsmanagement nach Zerfaß konsequent umgesetzt, erscheint eine willkürliche oder individuelle Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen nahezu unmöglich. Denn Kommunikationsmanagement meint die strategisch ausgerichtete, direkt an die Unternehmensstrategie angebundene, Geltungsbereich-übergreifende Steuerung der Fremdwahrnehmung einer Organisation bei allen relevanten Stakeholdern durch den langfristig geplanten, konzeptionell abgesicherten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten.

Die Integration der Kommunikation findet auf der Ebene der ausführenden Organisationseinheiten statt, indem die Umsetzung der Strategie bei allen Verantwortlichen vereinheitlicht ist, auch wenn sie, wie in großen Organisationen üblich, unabhängig von einander arbeiten. Wie die Bestimmung der strategischen Kommunikationsziele erfolgen und anschließend eine Übertragung auf die operative Ebene gelingt, stellen die folgenden Kapitel in den Mittelpunkt.

3.3 Operative Unternehmenskommunikation

Die operative Kommunikationsarbeit umfasst alle Maßnahmen, die zur Umsetzung einer Kommunikationsstrategie beitragen und darauf abzielen, Informationen an unterschiedliche Zielgruppen durch den Einsatz von spezifischen Instrumenten zu übermitteln (Kreutzer 2010: 324; Meffert/Bruhn 2009: 280).

Seit spätestens Mitte der 2000er Jahre erlebt die operative Kommunikationstätigkeit von Organisationen einen tiefgreifenden medialen Wandel (Immerschitt 2010). Bereiche wie die Pressearbeit zeigen dies besonders eindrucksvoll. Dort gehörten lange der persönliche Kontakt, eine Pressemitteilung oder eine Pressekonferenz zum Standard der Unternehmenskommunikation, und Journalisten in ihrer Funktion als Gatekeeper entschieden darüber, welche Informationen an die Öffentlichkeit gelangten und welche nicht. Man kannte sich, „es war damit getan, mit der Presse... auf Du und Du zu sein.“ (Immerschitt 2010: 9) Bis Anfang der 2000er Jahre war die Trennung zwischen Presse- bzw. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing noch wesentlich deutlicher spürbar. Die Presse wurde relativ selten eingeschaltet und vor allem über die Jahresberichterstattung, besondere Ereignisse oder Produktneuheiten informiert. Aufgabe des Marketings war die kontinuierliche Unterstützung des Vertriebs.

Da es sich bei der Entwicklung der operativen Kommunikation um einen kontinuierlichen Prozess handelt, kann an dieser Stelle höchstens ein kleiner, vielleicht flüchtiger Einblick in das Instrumentarium der Kommunikationswerkzeuge gestattet sein.

3.3.1 Kommunikationsinstrumente

Je nach Autor umfassten die Kommunikationsinstrumente unter anderem Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring, Pressearbeit, Direkt-Kommunikation²⁴ oder Events wie Messeauftritte und nicht zuletzt den Lobbyismus als Kommunikationsinstrumente (Kreutzer 2010: 322). Bruhn hingegen lehnt den Lobbyismus als Teil der Kommunikationspolitik ab (Bruhn 2010). Alle diese Instrumente finden heute in vielen Unternehmen immer noch Anwendung. Denn Sponsoring und Messeauftritte sind relativ eindeutig definierte Praktiken und können unternehmensübergreifend vergleichbar gehandhabt werden. Verkaufsförderung zielt eindeutig auf die Absatzsteigerung ab. Es geht darum, sowohl den Vertriebsmitarbeitern als auch den Kunden - oft zeitlich begrenzte - Anreize zu bieten, die den Verkaufserfolg in direkter Weise beeinflussen bzw. steigern. Die Maßnahmen können sich sowohl an eine, an mehrere oder an alle am Vertrieb beteiligten Zielgruppen richten (Borchardt 2014). Dasselbe Ziel verfolgt Werbung. Hans-Jürgen Borchardt fasst die sehr umfangreiche Literatur zu diesem Thema zusammen: „Werbung versucht, mittels subjektiver Informationen und den am besten geeigneten Werbemitteln und Werbeträgern bei den Zielpersonen Einstellungen und Verhaltensweisen zu Gunsten der Unternehmensabsichten zu beeinflussen.“ (Borchardt 2014) Direkt-Kommunikation bezeichnet das persönliche Verkaufs- oder Beratungsgespräch mit den Stakeholdern, sei es direkt oder medial.

Als klassische Form der Kommunikationsinstrumente wird oft die Pressearbeit bezeichnet. Unter Presse- oder Medienarbeit ist die gezielte Information von Medienvertretern, sprich Journalisten und Redakteuren bei Tages- oder Wochenzeitungen, Fachzeitschriften, dem Hörfunk oder dem Fernsehen (Immerschitt 2010: 15). Sie spielen eine herausragende Rolle aufgrund ihrer Thematisierungsfunktion, indem sie festlegen, welche Themen über welche Portale an die breite Öffentlichkeit gelangen und welche nicht, denn über Zeitschriften oder das Fernsehen können auch Zielgruppen erreicht werden, die ein Unternehmen alleine schwer ansprechen könnte. Aufgrund dieser Entscheidungsmacht werden sie oft als „Gatekeeper“ bezeichnet, auch wenn dieser Titel immer wieder in Frage gestellt wird (Immerschitt 2010: 16). Sobald Unternehmen es schaffen, ihre Themen regelmäßig und intendiert zu platzieren, spricht man von Agenda Setting (Immerschitt 2010: 17; Mast/Huck-Sandhu 2016). Somit stellt die gezielte Information von Journalisten nach wie vor ein wichtiges Kommunikationsinstrument dar. Kontroverser wird jedoch die Relevanz von Pressekonferenzen diskutiert. Die Einladung von Journalisten in ein Unternehmen sollte, wenn es nach Wolfgang Immerschmitt ginge, unter „Artenschutz“ (Immerschitt 2010: 94) gestellt werden. Denn aufgrund von Ressourcenknappheit schaffen es Journalisten immer seltener, an Pressekonferenzen teilzunehmen, insbesondere, weil es selten einen Mehrwert zu den schriftlich verfügbaren Informationen durch das Unternehmen gibt. Doch Pressearbeit und Werbung sind bei weitem nicht die einzigen verfügbaren Kommunikationsmittel.

Eine nicht abschließende Übersicht über verschiedene Kommunikationsinstrumente bietet Manfred Bruhn an, indem er eine Klassifizierung nach Art und Ausrichtung der Kommunika-

²⁴ Im Original wird der Terminus der Direct- oder Dialogkommunikation benutzt, wobei diese Autoren unter ‚Dialog‘ ein Gespräch zwischen Verkäufer und Kunde verstehen. Um Missverständnisse und Bedeutungsunterschiede beispielsweise zum Dialogbegriff aus Kapitel 3.2.1.1 Dialogorientierung zu vermeiden, wird hier nur die Direkt-Kommunikation aufgezählt.

tion wählt, jedoch die Zielgruppen nur indirekt berücksichtigt (Bruhn 2010: 282). Er trennt dabei die direkten und die medial vermittelten Kommunikationswege, wobei es bei jeder Kommunikationsform sowohl die Möglichkeit der einseitigen Information als auch des dialogförmigen Austausches gibt. In die Kategorie der direkten, einseitigen Kommunikation fallen alle Arten von Präsentationen oder Vorträge, in denen Informationen über oder von einem Unternehmen an ein Publikum vermittelt werden. Selbst wenn das Publikum ein Fragerecht hat (wie bei einer Jahreshauptversammlung, einer Pressekonferenz oder einem Fachvortrag), bleibt der Informationsfluss einseitig bestimmt. Anders sieht es aus bei einem persönlichen Austausch von Unternehmensvertretern und Stakeholdern, beispielsweise im Rahmen eines Messeauftritts oder während einer persönlichen Beratung im Verkaufsprozess. In diesen Fällen vertreten auch die Stakeholder ihre Meinung. Inwieweit dieser Einfluss auf die Unternehmenspolitik hat, muss im Einzelfall geprüft werden.

Erfolgt der Kontakt nicht direkt, sondern medial vermittelt, spricht man von indirekter Kommunikation, selbst wenn diese zeitlich genauso schnell geschehen kann wie die direkte Ansprache. Denn dem indirekten Kommunikationsprozess mangelt es an nonverbalen Botschaften, die bei der Verständigung bzw. während der Interpretation des Gesagten eine entscheidende Rolle spielen. Bei zweifelhaften Botschaften sind nonverbale Signale aufgrund der „nonverbalen Durchlässigkeit“ (Lehr 2003) glaubwürdiger bzw. von größerer Bedeutung. Mediale Kommunikation folgt demnach anderen Regeln als ein persönliches Gespräch. Beispiele für einseitige, mediale Information sind sowohl der inzwischen obligate Internetauftritt eines Unternehmens, jede Form von Werbung oder Publikationen sowie ein großer Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Diese umfasst jedoch auch medial vermittelte, zweiseitige Kommunikationsformen wie die Social-Media-Kommunikation. Darunter fallen alle Arten von internetbasierten Netzwerken wie Blogs, Foren, Videoportalen oder Communities (Ceyp/Scupin 2013).

Art	Direkt (face to face) - Offline		Indirekt (medial) - Online	
Ausrichtung	einseitig	zweiseitig	einseitig	zweiseitig
extern	Präsentationen wie Vorträge von Unternehmensvertretern etc.	Persönliche Beratung wie Verkauf oder Kundenbetreuung	Homepage	Social-Media-Kommunikation in Blogs, Foren, Communities, Videoportale etc.
	Pressekonferenzen	Event Marketing wie Messen / Ausstellungen / Börsen	Werbung wie Anzeigenwerbung, Plakate, Online-Werbung etc.	Mobile Kommunikation per SMS etc.
	Verkaufs- oder Handelsbezogene Verkaufsförderung	Hospitality Maßnahmen wie die Einladung von Geschäftspartnern zu Sportereignissen etc.	Publikationen wie Kundenzeitschriften, Newsletter, Broschüren	Direct-Response-Maßnahmen wie Gewinnspiele
		Stammtische	klassische Pressearbeit , z. B. Pressemitteilungen, Imagebroschüren oder –filme	Telefon-Hotlines
			Product Placement	

Tabelle 8: Kategorisierung einer Auswahl an Kommunikationsinstrumenten und –mitteln (in Anlehnung an Bruhn 2010: 282)

Mit der flächendeckenden Einführung des Internets in den 2000er Jahren hat sich eine öffentliche Onlinewelt etabliert, in der für versierte Internetnutzer nahezu totale Markt- und Informationstransparenz herrscht (Ceyp/Scupin 2013: 6). Die Möglichkeiten der On- und Offline-Kommunikation sind ausgesprochen vielfältig. Die Nutzung des Internets ist gesamtgesellschaftlich akzeptiert, in der nahen Vergangenheit entwickelten sich die Optionen zur Informationsvermittlung überproportional. An internetbasierten Kommunikationsmitteln stehen Unternehmen, und gerade Dienstleistern, eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung. Wolfgang Immerschitt kommt zu dem Schluss: „So wie es nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren, gilt auch das pragmatische Axiom, dass es nicht möglich ist, sich in der Unternehmenskommunikation den neuen Möglichkeiten der Onlinekommunikation zu verschließen.“ (Immerschitt 2010: 10)

Zu den so genannten Sozialen Medien (Social Media) zählen Communities wie Facebook, Blogs, Videoportale wie YouTube, Foren oder Wikis. Zum Repertoire der Online-Kommunikation werden darüber hinaus die Bereitstellung von Newsrooms auf der eigenen Homepage, Newsportalen im Netz, E-Mail-Marketing, Online-Werbung, Suchmaschinen-Marketing oder auch Affiliate Marketing addiert (Ceyp/Scupin 2013; Immerschitt 2010; Lammenett 2015, 2015). Doch allem zugrunde liegt die eigene Internetpräsenz. Anzumerken ist, dass nicht jedes Mittel für jedes Unternehmen passend ist. Einen guten Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten bietet David Phillips' Schaubild:

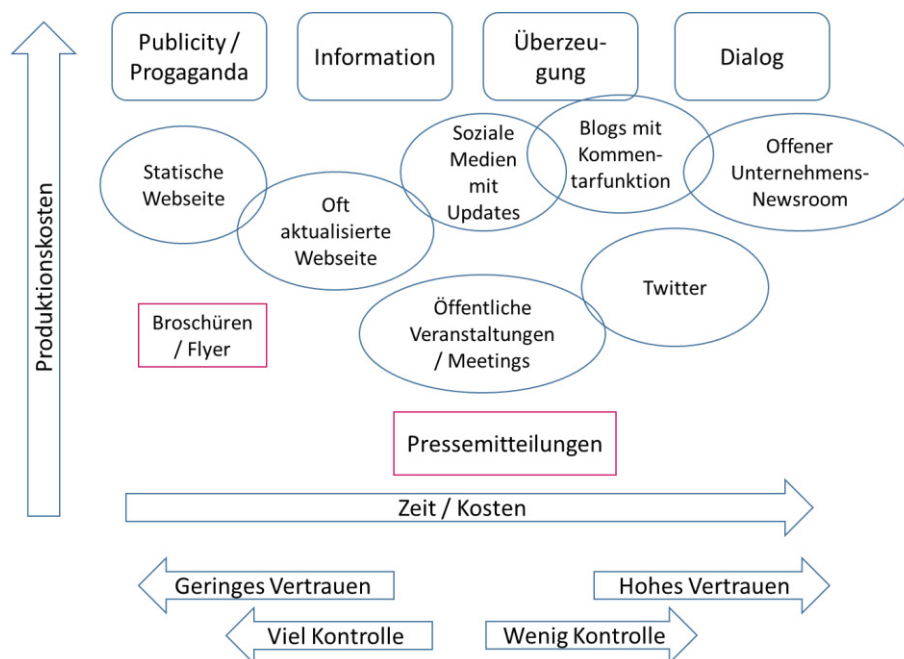


Abbildung 9: Adaption des PR-Modells nach Grunig in Bezug auf neue Medien (in Anlehnung an Phillips 2009)

Phillips strukturiert die meisten gängigen Kommunikationsformen in Abhängigkeit von ihren Herstellungskosten in Bezug zum Zeitaufwand, gibt jedoch gleichzeitig eine Orientierungshilfe hinsichtlich des jeweiligen Verhältnisses von Kontrolle und Vertrauen, das das Medium fordert. Die der Propaganda zugeordnete klassische statische Internetpräsenz beispielsweise bietet einen hohen Kontrollfaktor, die Pflege erfordert wenig Zeit bei gleichzeitig mittelmäßigen Kosten. Im Gegensatz dazu ist eine dialogorientierte, offene Social Media

Seite eines Unternehmens sowohl mit einem hohen zeitlichen Pflegeaufwand, hohen Kosten und einem hohen Maß an Vertrauen von Unternehmensseite verbunden. Dabei gelten in diesem Fall dieselben Kriterien für alle Sites, egal ob Twitter, Facebook, YouTube, Wikipedia oder andere. Für alle Share- und Stakeholder bietet diese Form der Kommunikation allerdings die höchste Form der Transparenz und die beste Möglichkeit, gegenseitig Meinungen auszutauschen und zu diskutieren. Obwohl das Vertrauen so groß sein muss, beinhaltet eine Corporate Social Media Präsenz auch die höchste Kontrollfunktion im Internet: Das Unternehmen kann den Prozess der Meinungsbildung direkt beobachten und im Bedarfsfall eingreifen. Anzumerken ist in Bezug auf Phillips' Schaubild noch die Tatsache, dass im Internet eine zweiseitige, asymmetrische Kommunikation nicht wirklich möglich ist, insofern es sich nicht um Umfragen oder Abstimmungen handelt. Dann ist aber nicht eine zweiseitige, nicht eine einseitige Informationsweitergabe. Daher stimmt die Kategorisierung von Phillips nicht ganz mit der von Grunig et. al. überein. Trotzdem beziehen sie sich auf dasselbe Phänomen, denn beiden Autoren geht es im Grunde um die Möglichkeit, die Fremdwahrnehmung eines Unternehmens bzw. den Meinungsbildungsprozess über ein Unternehmen kommunikativ zu steuern.

3.3.2 Die Relevanz von Empfehlungen

Wie verschiedenste Studien belegen, partizipieren viele Unternehmen aktiv am Meinungsbildungsprozess im Internet, besonders in den Sozialen Medien (Nielsen GmbH 2014). Insgesamt sind sich alle Studien einig, dass die Nutzung von Sozialen Medien durch Organisationen weiter zunehmen wird, selbst wenn sich die Portale ändern (Ceyp/Scupin 2013: 146). Nichtsdestotrotz kommt der deutsche Social Media Nutzer Report 2013 zu dem Ergebnis, dass es eine hohe Divergenz gibt zwischen dem privaten, starken Gebrauch von Sozialen Medien auf der Nutzerseite und dem schwachen Angebot bzw. den geringen Investitionskosten in Soziale Medien auf Unternehmensseite (Esche 2013: 3). Diese Studie bricht außerdem die Fixierung auf Facebook als meistgenutztestes Social Media Portal in Deutschland auf und analysiert detaillierter, dass die Nutzer von Twitter von Xing aktiver sind als der Durchschnittsnutzer (Esche 2013: 3). Auf dieser Plattform herrscht demnach ein reger Markt der Meinungen. Die Anzahl der verfügbaren Berichte und Reports zur Nutzung der Sozialen Medien durch ein Unternehmen, sprich im Rahmen von Corporate Communication, hat sich im Jahr 2015 bis zur Unkenntlichkeit gesteigert, so dass es sogar Anbieter gibt, deren Dienstleistung das Finden von passenden Studien ist (Socialmedia Institut 2016). Bei mehr als 415 Millionen (!) Treffern einer Google-Abfrage zum Thema ‚Social Media Report‘ am 29.4.2016 geht der Überblick leicht verloren (google 2016). Die Daten sind kaum noch vergleichbar, denn die Wissenschaftlichkeit der Ergebnisse ist selten überprüfbar.

Der effektive Umgang mit der eigenen Fremdwahrnehmung stellt vor allem Unternehmen vor Herausforderungen. Sie verlieren die Informationshoheit und müssen Kontrollverluste hinnehmen, doch diese werden durch ein ständiges Meinungsbild über das Unternehmen beantwortet. Für den gesamten Dienstleistungssektor ist diese Form der Informationsweitergabe, auch Word-of-Mouth-, Empfehlungs-Marketing oder Mund-zu-Mund-Kommunikation genannt, entscheidend. Word-of-Mouth ist eine positive oder negative Form der Kommunikation über Marken, Produkte oder Dienstleistungen zwischen einem oder vielen Empfängern und einem Sender, den der jeweilige Empfänger als unabhängig

und nicht von kommerziellen Interessen geleitet ansieht (Radic/Posselt 2009: 251). Das Wichtigste dabei ist der nicht-kommerzielle Charakter der Kommunikation, denn die Empfänger fühlen sich durch eine Empfehlung höchstens beraten, aber nicht beeinflusst. Den starken Einfluss solcher Weiterempfehlungen auf Kaufentscheidungen wiesen Dubravko Radic und Thorsten Posselt schon 2009 für Bankkunden nach, von denen 46% angaben, die entsprechende Dienstleistung nur aufgrund von Word-of-Mouth bzw. Weiterempfehlung nachgefragt zu haben (Radic/Posselt 2009: 252). Die Autoren konnten zeigen: Unternehmen, deren Kunden häufiger Weiterempfehlungen aussprechen, wachsen im Durchschnitt schneller als vergleichbare Unternehmen mit weniger Word-of-Mouth Aktivitäten. Sie sind sich sicher, dass die Bedeutung von Word-of-Mouth in den nächsten Jahren zunehmen werde, denn Konsumenten werden zukünftig besser informiert und besser vernetzt mit anderen Konsumenten sein (Radic/Posselt 2009: 263).

3.3.3 Suchmaschinenmarketing

Diesen Trend sieht auch TNS Infratest in einer Studie zu Kaufentscheidungen von 2009 (Würdiger 2009). Silke Würdiger kommt zu einem differenzierten Ergebnis in Bezug auf die Internetnutzung: Bei der Produktsuche im Internet sind Suchmaschinen (als Einstiegskanal) erste Wahl (durchschnittliche Nutzung über die Kategorien hinweg 66%). Händlerwebsites erreichen fast das gleiche Niveau (59%). „Eine genauere Analyse der Images, die den verschiedenen Kanälen zugeordnet werden, zeigt in der Tat, dass Social Media eher als Ideengeber gesehen werden, die besonders dadurch gekennzeichnet sind, dass sie anregend sind und unterschiedliche Ansichten liefern. Dass sie damit eine wichtige Funktion im Meinungsbildungsprozess spielen können, ist offensichtlich.“ (Würdiger 2009: 22)

Zusätzlich wird die Meinungsbildung durch eben genannte Suchmaschinen, allen voran Google, maßgeblich beeinflusst, denn Google greift auf Milliarden von Daten, sprich Big Data, zurück. 2014 waren weltweit knapp 1.000.000.000 einzelne Webseiten online (Internet Live Stats 2016). Bezogen die Nutzung einzelner Seiten zeigt die Statistik, dass die Suchmaschine Google die mit Abstand meist besuchte Webseite 2014 in Deutschland war. Dieser Wert lässt den Schluss zu, dass Internetnutzer – immerhin 75% der deutschen Bevölkerung (AGOF daily digital facts 2016) – nicht frei sind in ihrer Informationsbeschaffung, sondern sich aufgrund der nicht zu bewältigenden Datenmengen einer Suchmaschine wie Google bedienen müssen.

Suchmaschinen sind eine Art Software, die Daten über Webseiten sammeln und nach festgelegten, nicht öffentlich bekannten Algorithmen speichern und indexieren (Yalçın/Köse 2010: 488). In ihrer Studie zum Umgang von Internetnutzern mit Suchmaschinen kommen Nursel Yalcin und Utku Köse zu dem Ergebnis, dass „Data or information about an unknown subject is usually searched on the first page of search engines. After examining first 5 result pages, other remaining pages are not evaluated by users.“ (Yalçın/Köse 2010: 488) Mit anderen Worten: Um in der Unendlichkeit des Internets gefunden zu werden, müssen Webseiten eine möglichst hohe Platzierung bei der Ergebnisanzeige einer Suchabfrage erzielen. Der Weg dorthin führt über die so genannte Suchmaschinenoptimierung (SEO, search engine optimization), durch die ein Webseite möglichst viele der Kriterien erfüllen soll, die eine Suchmaschine wie Google bei der Suche nach Ergebnissen anwendet. Der Clou ist aller-

dings: Die Funktionsweise des Google-Algorithmus lässt sich nur anhand von Feldversuchen, gemachten Erfahrungen und auffälligen Korrelationen „erahnen“ (Müller 2016).²⁵ Millionen von Agenturen und Online-Experten bieten weltweit ihre Dienste an, um Organisationen, Unternehmen oder auch Privatpersonen an der Onlinewelt teilhaben zu lassen und dort ihre Leistungen anzubieten. Der durch Online-Käufe getätigte Umsatz verdoppelte sich nahezu im Zeitraum von 2009 bis 2015 von 21,8 auf 41,7 Millionen Euro allein in Deutschland.

Die 2009 prognostizierte Verhaltensänderung hin zum gut vernetzten User hat sich bestätigt. Die 2014 vom Internetportal *Käuferportal* in Zusammenarbeit mit Sven Prüser, Professor an der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft, in Auftrag gegebene Studie kommt zu dem Ergebnis, dass sich 86 % der Kunden auch über hochwertige Güter auf unabhängigen Vergleichsportalen informieren – diese verbinden die schnelle Suche im Internet mit der klassischen Beratung im Fachgeschäft. Die Studie mit 1.140 Befragten zeigt, dass Kunden ihre Produktsuche im Internet beginnen und vor dem Kauf durchschnittlich länger als eine Stunde online recherchieren. Vergleichsportale im Internet werden unter anderem gerade aufgrund ihrer Unabhängigkeit bevorzugt. Klassische Informationsquellen wie Prospekte, Zeitungen und Magazine sowie Familienmitglieder oder Freunde als Berater haben eher eine unterstützende Funktion im Kaufprozess (Müller/Prüser 2014: 2).

3.3.4 Präferenzen bei der Informationsbeschaffung

Eine Abwendung von gedruckten Medien bestätigt auch Johannes Schneller (Schneller 2012). Grundsätzlich attestiert seine Mediennutzungsanalyse für das Allensbacher Institut zur Demografie-Forschung eine hohe Differenzierung hinsichtlich der Printaffinität – bei der Bevölkerung der unter 30-jährigen bezeichnen sich rund 28% als weitestgehend printabstinent, während bezogen auf die Gesamtbevölkerung aller ab 14-jährigen mit 44% knapp die Hälfte umfassend printaffin ist. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, den auch eine andere Untersuchung bestätigt: Je jünger die Zielgruppe ist, desto geringer liegt der Fokus auf gedruckten Texten. So lesen beispielsweise 50% der 14-29-jährigen Texte lieber am Bildschirm oder zumindest gleich gern wie auf Papier (Faehling 2013). Schneller erkannte jedoch, dass die Veränderungsprozesse an Dynamik verlieren und ein Trend erkennbar wird. Im Einzelnen weist er in seiner Studie zur allgemeinen Informationsbeschaffung darauf hin, dass sich die Reichweitenverluste der Printmedien verringern, der Bedeutungszuwachses des Internets für tagesaktuelle Informationen sich verlangsamt und auch die Verschiebung zu sporadischem Lesen abnimmt. Für 2015 bestätigt das Allensbacher Institut die absolute Vorreiterrolle des Internets, gerade wenn es um aktuelle Themen geht:

²⁵ Mehr Informationen zu SEO und eine Durchführung findet sich in Kapitel 6.2.1 SEO-Analyse

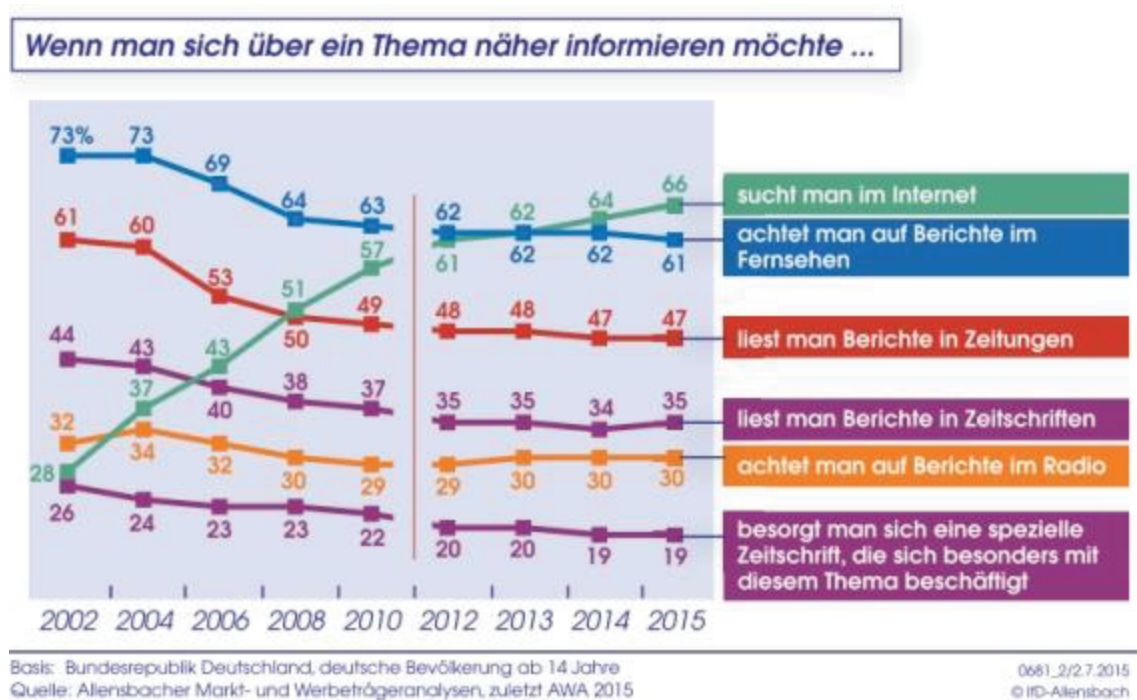


Abbildung 10: Mediennutzung zur Informationsbeschaffung in Deutschland (Schneller 2016)

Diese Werte zeigen, wie kurzlebig Informationen im Internet und über das Internet sind. Das lässt sich auch daran erkennen, dass Standardwerke zum Thema Online-Marketing in der Regel alle ein bis zwei Jahre neu aufgelegt (Lammenett 2015). Erwin Lammenett kommt nach gut zehnjähriger wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit dem Thema zu folgendem Zwischenfazit: „Die Schere im Online-Marketing geht immer weiter auseinander. Zumindest in Deutschland. Als ich vor fast zehn Jahren die erste Auflage dieses Buches schrieb, war es eher so, dass die meisten Unternehmen in Deutschland Online-Marketing nur sehr bedingt eingesetzt haben. Heute ist es eher so, dass es auf der einen Seite Unternehmen gibt, die sehr intensiv und sehr erfolgreich Online-Marketing betreiben. Auf der anderen Seite gibt es aber auch nach fast zehn Jahren immer noch Heerscharen von Unternehmen, die kaum Notiz von den Möglichkeiten des Online-Marketings nehmen.“ (Lammenett 2015: 5)

3.3.5 Zusammenfassende Betrachtung

In der Offline-Kommunikation können Organisationen auf Jahrzehnte lange Erfahrungen und Traditionen zurückgreifen, und dieser Bereich zeigt darüber hinaus wenig Entwicklungstendenzen: Das persönliche Gespräch mit dem Kunden oder mit Pressevertretern unterliegt ebenso relativ konstanten Prozessen wie beispielsweise Werbung oder der Einsatz von Pressemitteilungen. Im Gegensatz dazu zeichnet sich in der Online-Kommunikation eine rasante Veränderung ab: Innerhalb weniger Jahre modifizieren sich Kanäle, Plattformen und Anforderungen an die Organisationen. Gerade auch um den Bedürfnissen der nachwachsenden, jüngeren Stakeholder zu entsprechen, sind die Organisationen gefragt, den Erwartungen an einen kompetenten Online-Auftritt zu entsprechen. Als zusätzliche Herausforderung zu der Kanalvielfalt treten die unterschiedlichen Zuständigkeiten in den Vordergrund, denn nahezu jede Abteilung pflegt parallel on- und offline-Kanäle.



	Investor Relation	Pressestelle	Öffentlichkeitsarbeit Unternehmenskommunikation	Marketing-Kommunikation
	Abteilungen = Operative Kommunikationstätigkeit = Umsetzung des Konzepts / des Redaktionsplans = spontane Reaktion auf aktuelle Ereignisse im Sinne der Organisationsziele ! Alle Kommunikationsverantwortlichen in den Abteilungen arbeiten mit denselben Methoden, Prozessen und Inhalten!			
Operative Kommunikation	Investoren-gespräche Konferenzen Jahreshaupt-versammlung Kontakt zu Anlegervertretern Geschäfts-bericht	Pressemitteilungen Pressekonferenzen Imagebroschüren Homepage Round Table	Sommerfeste Social Media Facebook Twitter Portale Tag der offenen Tür Stammtische Publikationen Newsletter Magazine	Werbung: print und online Verkaufsförderung Rabatte Gewinnspiele Events Kundenberatung Messen
Stakeholder	Kapitalmarkt	Medienvertreter	Bürger Politiker	Endverbraucher

Abbildung 11: Beispielhafte Zuordnung der Kommunikationsmaßnahmen nach Organisationseinheit (Quelle: eigene Darstellung)

Gleichzeitig fordert das Kommunikationsmanagement eine konsistente, abteilungsübergreifend wirksame, integrierte Kommunikationskonzeption mit wenig Spielraum für spontane Möglichkeiten sich auszuprobieren. Um eine gelungene operative Kommunikationsarbeit zu praktizieren, wird von den Verantwortlichen ein großes Wissen um Existenz der verschiedenen Kanäle, ihre Wirkungsweise und um die Präferenzen der jeweiligen Zielgruppen verlangt. Operatives Kommunikationsmanagement ist demnach im Spannungsfeld zwischen langfristiger Planung und sich kurzfristig ergebenden Möglichkeiten, zwischen einer unübersichtlichen Anzahl von Kanälen und wenig Erfahrungswissen verortet, so dass die tatsächliche Umsetzung der Kommunikationsstrategie zur täglichen Herausforderung für die Verantwortlichen wird.

3.4 Literaturrezeption des Kommunikationsmanagements

Inwieweit Unternehmen oder Organisationen das Kommunikationsmanagement praktisch anwenden, umsetzen oder auf ihre Bedürfnisse anpassen, steht im ständigen Focus einiger Institutionen. Die in Deutschland um das Institut für Communication Management konzentrierte Fachdebatte zum Kommunikationsmanagement (CommunicationsControlling 2016; Universität Leipzig 2016a) befasst sich nicht so sehr mit der branchenspezifischen Entwicklung, sondern präsentiert sich themenzentriert, wie Kommunikationsmanagement beispielsweise in großen Unternehmen durchgeführt wird, für den Non-Profit Bereich adaptiert werden kann oder im Mittelstand zum Einsatz kommt. Aufgrund der Diversifizierung der Weiterbildungsbranche mit einem Schwerpunkt auf kleinsten bis mittelständischen Unternehmen verspricht der letztgenannte Forschungszweig die höchste Relevanz für die vorliegende Arbeit, denn mit der Weiterbildungsbranche selbst ist die Theorie der Unternehmenskommunikation bzw. das Kommunikationsmanagement bisher noch nicht in Verbindung gebracht worden.

Unternehmenskommunikation in mittelständischen Unternehmen verläuft nach anderen Gesetzen als in Großkonzernen, wie Zerfaß und Fink in ihrer Studie zum Kommunikationsmanagement herausfanden (Fink und Fuchs AG 2015). In den 755 befragten deutschen

Unternehmen, die entweder eindeutig dem Mittelstand zugehören (vgl. Kapitel 2.1 *Organisationen in der Weiterbildung*) oder sich zugehörig fühlten, ist Kommunikation wesentlich stärker auf die Markenkommunikation mit einer ausgewiesenen Präferenz für die persönliche, direkte Kommunikation gerichtet, während die gesellschaftliche Legitimation selten relevant ist. Übergeordnete, schriftlich fixierte Kommunikationsstrategien sind selten anzutreffen, Konzepte jedoch wesentlich eher. Nichtsdestotrotz betrachten 77% der befragten Unternehmen Kommunikation als unverzichtbar für den Unternehmenserfolg (Zerfaß/Fink 2015).

In seiner sehr ausführlichen Berufsfeldstudie zum Kommunikationsmanagement als Organisationspraxis stellt sich Howard Nothhaft der Herausforderung, den Beruf des Kommunikationsmanagers zu verstehen, und zwar sowohl aus der Perspektive der kommunikationswissenschaftlichen PR-Lehre als auch der betriebswirtschaftlichen Managementlehre (Nothhaft 2011: 557). Es ist sein Anspruch, die Prozesse zu durchdringen, die öffentliche Kommunikation entstehen lassen und wie die öffentliche Kommunikation in Unternehmen zurückwirkt, immer auch im Hinblick auf die Persönlichkeit des Kommunikationsmanagers. Er bezieht sich ausschließlich auf große Unternehmen. Dort kommen den Verantwortlichen vermehrt Management-Aufgaben neben der Kommunikationssteuerung zu. Insgesamt kommt Nothhaft zu dem Schluss: „Der prototypische PR-Praktiker hat (1) eine ausgeprägte Tendenz, Konflikte *aufzulösen* statt sie auszutragen; (2) er hat eine empfindliche soziale Haut; und (3) er lebt von vornherein in einer multiperspektivierten Welt, die zwischen Schein und Sein hin- und heroszilliert. ... Je mehr der Kommunikationsmanager als eigenständiger Akteur in das unternehmenspolitische Spiel einsteigt, desto mehr hängt sein beruflicher Erfolg aber davon ab, wie gut er in der Lage ist, das Management Game zu spielen“ (Nothhaft 2011: 553).

Wie sich exzellente Unternehmenskommunikation aus der Sicht der Unternehmen definiert und welcher Zusammenhang von Erfolg und Persönlichkeitsmerkmalen der Verantwortlichen besteht, untersuchte die Agentur Faktenkontor unter der Schirmherrschaft von Lothar Rolke von der Hochschule Mainz (Heintze 2014). Dazu setzten sie 2013 bei 288 Fach- und Führungskräften einen Online-Fragebogen ein. Sie baten um eine Selbsteinschätzung in Bezug auf den Erfolg in verschiedenen Kommunikationsbereichen (PR und Medienarbeit allgemein, interne Kommunikation, Online-Kommunikation). Diese Studie ist nicht auf den Weiterbildungsbereich bezogen. Die Grundgesamtheit bildeten alle Unternehmen in Deutschland mit einer separaten Zuständigkeit für Unternehmenskommunikation. Unter den Kommunikationsverantwortlichen kristallisierten sich zwei Gruppen deutlich heraus: die sogenannte Kommunikationselite und die PR-Basisexperten. Während erstere eine überdurchschnittliche Qualität der Kommunikation bei gleichzeitig häufiger Erfüllung selbstgesetzter Ziele vorweisen, zeigen sich die PR-Basisexperten durchaus als erkennbare Profis (Heintze 2014: 8). Trotzdem hebt sich die Kommunikationselite von den Basisexperten in verschiedenen Hinsichten ab, beispielsweise in Bezug auf die Beziehung zur Geschäftsführung und den Unternehmenszielen: Die Kommunikationselite versteht sich doppelt so häufig wie die anderen als Partner des Vorstands oder der Geschäftsführung, übernimmt auch Mit-Verantwortung für unternehmenspolitische Ziele außerhalb des Kommunikationsbereichs und agiert proaktiv. Kommunikationsziele werden signifikant öfter aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Demgegenüber setzen sich die Basisexperten überwie-

gend selbst die Ziele, um erst dann das „Okay“ vom Vorstand oder der Geschäftsführung einzuholen. In den Unternehmen der Kommunikationselite unterstützen die Kommunikationsfunktionen die wertschöpfenden Prozesse also direkter und sichern diese gesellschaftlich ab. Im Alltagsgeschäft zeigte sich die Elite aktiver, bediente verschiedene Stakeholder passgenauer und aus eigenem Antrieb heraus, und sie widmete der Kommunikationsarbeit faktisch mehr Zeit. Lothar Rolke zieht das Fazit: „Exzellenz ist keine Technik, sondern eine Haltung, die durchgehend zu beobachten ist.“ (Rolke 2014: 36)

Auf internationaler Ebene lassen sich wesentlich mehr Beispiele zur Umsetzung von erfolgreichem Kommunikationsmanagement auch im Bildungsbereich finden. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf den USA, in denen der umfassende Ansatz des integrierten Kommunikationsmanagements schon seit gut 30 Jahren diskutiert und mit praktischen Lösungsansätzen untermauert wird.

In ihrem Aufsatz „Communication is key to Common Core“ (Maunsell 2014) gibt Patricia Maunsell klare und nachvollziehbare Hinweise, wie Pädagogen die Einführung von vergleichbaren Bildungsstandards in den USA kommunizieren sollen, denn „Educators must begin now to prepare their communities for how assessments will change after Common Core implementation“ (Maunsell 2014). Die für das Schulsystem auf Sekundarebene gültigen Standards für die Fächer Englisch und Mathematik (Common Core State Standards Initiative 2016) lassen sich ihrer Erhebung nach durch folgende, stark an das Excellence-Modell angelehnte Prinzipien bestmöglich kommunizieren, wobei sie alle Prinzipien mit praktischen Beispielen aus dem Bildungsbereich belegt (Maunsell 2014: 62ff): Schon vor der Einführung der Bildungsstandards sei es wichtig, alle Stakeholder in den Informationsprozess mit einzubeziehen, eindeutige und konsistente Botschaften zu vermitteln, wobei diese für jede Zielgruppe angemessen formuliert sein sollten. Dabei sei es leichter, auf erprobte Kommunikationsmethoden und -instrumente zurückzugreifen. Es gehe darum, neben der Informationsverbreitung auch zuzuhören, die Anmerkungen anzunehmen und vor Fragen gewappnet zu sein. „Some of the most important messengers are the people closest to the children and families – teachers and principals... All school systems have communication channels and opportunities that they can leverage to support stakeholders’ understanding of making important changes to improve student’s achievement. Effective communication isn’t always easy, but it is critical to success.“ (Maunsell 2014: 65)

Abgesehen von diesem direkten Bezug zur Kommunikation für Bildungsanbieter ist auch die Fachdiskussion zum Kommunikationsmanagement in den USA eher themenzentriert denn branchenspezifisch.²⁶ Aktuelle Themen sind derzeit das Führungsverhalten von Kommunikationsmanagern und Führungskräften (Leydens 2013; Meng 2012; Mikkelson et al. 2015; Wakefield et al. 2013). In ihrer Studie mit 276 Teilnehmern zum Zusammenhang von interner Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit stellen Alan Mikkelson und Kollegen fest, dass Mitarbeiter dann ihr volles Potenzial entfalten können, wenn dialogorientierte, integrierte Kommunikation in allen Hierarchieebenen einer Organisation angewendet wird: „As

²⁶ Eine Übersicht über die aktuelle Debatte findet sich unter anderem in den branchenspezifischen Fachzeitschriften *Public Relations Journal*, *Public Relations Review* und *Public Relations Quarterly*.

predicted, effective and appropriate communication were both positively related to satisfaction, motivation, and organizational commitment.“ (Mikkelsen et al. 2015: 336)

In ihrer qualitativen Studie untersuchen Wakefield und Kollegen sechs amerikanische Unternehmen und prüfen die strategische Institutionalisierung von Unternehmenskommunikation. Nur bei drei von fünf Unternehmen werden sie fündig, kommen aber zu dem Schluss, dass die Umsetzung von Unternehmenskommunikation stark abhängig ist von der Person, die sie verantwortet (Wakefield et al. 2013: 222). Meng und Berger fragen speziell nach den persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften einer Führungskraft im Kommunikationsbereich und entwickeln eine Übersicht der sechs wichtigsten Komponenten für einen Kommunikationsmanager. Sie testen ihr Modell durch die Befragung von 222 Führungskräften in Kommunikationsabteilungen großer amerikanischer Konzerne. „The conceptualization, the model testing and respecification process finally have validated six essential dimensions of the multifaceted construct: self-dynamics, team collaboration, ethical orientation, relationship building, strategic decision making capability, and communication knowledge and expertise management capability.“ (Meng/Berger 2013: 161) Kommunikationsmanager müssen demnach nicht nur ihr eigenes Fachgebiet hervorragend beherrschen, sondern gleichzeitig eigenmotivierte, teamfähige Entscheidungsträger sein.

Dass dem in Norwegen (noch) nicht so ist, zeigt eine der wenigen international verfügbaren Studien zum Kommunikationsverhalten in norwegischen Unternehmen. Für die 2012 auf der Euprera Konferenz in Istanbul (Euprera Conference 2012) vorgestellte Studie befragte Peggy Brønn 1343 private Unternehmen in Norwegen nach ihrer Einschätzung der Relevanz von Unternehmenskommunikation und deren Einfluss auf die strategische Entscheidungsfindung im Unternehmen (Brønn 2014). Zwei Drittel der befragten Unternehmen hatten weniger als 20 Mitarbeiter. Das Ergebnis war ernüchternd: “Overall results indicate that communication is viewed as not as important to business success as other management disciplines, but leaders rate communication skills as the most important communication discipline.“ (Brønn 2014: 58) Diese Ergebnisse sind deutlich schärfer als das Ergebnis der Mittelstandsbefragung in Deutschland: Während hier Kommunikation allgemein als wichtig für den Unternehmenserfolg angesehen wird, scheint es in dieser Hinsicht in Norwegen eine andere Auffassung zu geben.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Umsetzung des Kommunikationsmanagements gerade in Bezug auf die USA so gut erhoben ist, dass es nicht mehr darum geht zu eruieren, ob Kommunikationsmanagement zum Einsatz kommt, sondern wie es bestmöglich praktiziert werden kann. In Deutschland und in Norwegen ist die Forschung bemüht, einen Überblick über den Status Quo der Kommunikationsaktivitäten in Unternehmen zu erlangen. Eine Anwendung auf die Weiterbildungsbranche hat bisher noch nicht stattgefunden. Wie gezeigt, gibt es in dieser Hinsicht einige Übertragungen der Marketing-Philosophie auf den Bildungsbereich. Dieser enthält Elemente des Kommunikationsmanagements bzw. es gibt in Teilbereichen Überschneidungen. Aufgrund der bisherigen Erhebungen kann davon ausgegangen werden, dass vereinzelte Kommunikationsmaßnahmen im Weiterbildungsbereich eingesetzt werden. Bernecker will gezeigt haben, dass Weiterbildungsorganisationen die als Pflicht definierten Kommunikationsinstrumente (Öffentlichkeitsarbeit, Networking, Direktmarketing/Mailing, Social Media und Online-Marketing) einsetzen (Bernecker 2014b). Wie im Mittelstand üblich, kann angenommen werden, dass der Schwerpunkt der Kommunika-

tion auf der Marktkommunikation liegt (Zerfaß/Fink 2015). Wie bereits erwähnt, demonstrieren ähnlich gelagerte Studien eine individuelle (Böttcher et al. 2010) oder wenig strategische (Möller 2002) Umsetzung von Marketing-Gedanken in weiten Teilen der Weiterbildungsbranche, die sich auch auf das Kommunikationsverhalten beziehen. Des Weiteren ist zu vermuten, dass sowohl die Größe als auch die Gewinnorientierung einer Organisation zu einer vermehrten Kommunikationsaktivität führt. Eine Zusammenführung der bisherigen Ergebnisse lassen sich folgendermaßen auf den Strategiepolygonen übertragen:

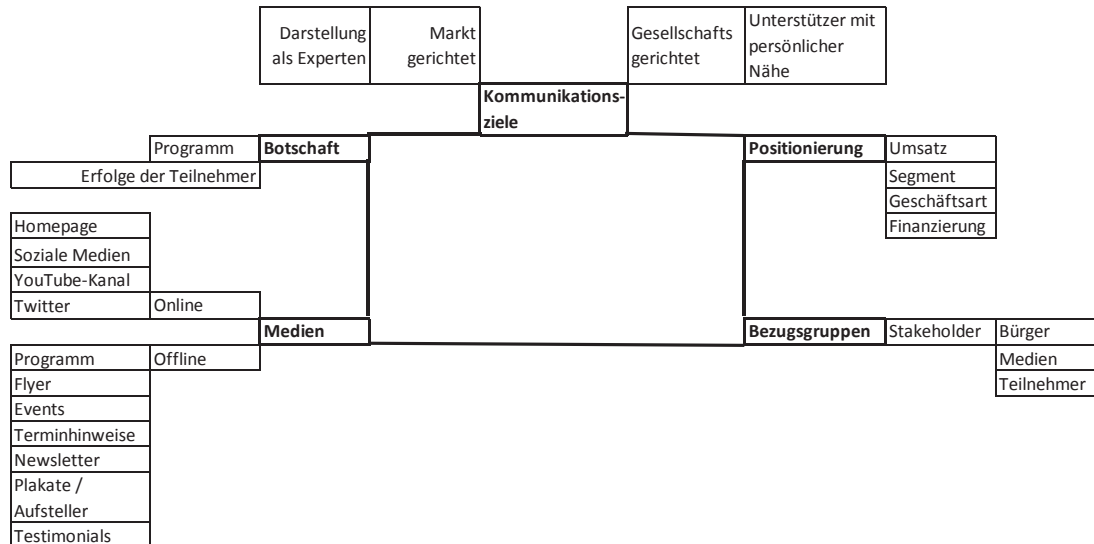


Abbildung 12: Übertragung der Elemente der strategischen Unternehmenskommunikation auf die Rahmenbedingungen des Weiterbildungsmarktes (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt fällt auf, dass sich zu relativ vielen Teilbereichen der Kommunikationsmanagements bereits Aussagen finden lassen. Nichtsdestotrotz steht eine detaillierte Studie gerade der strategischen Kommunikation auf den Weiterbildungsbereich noch aus, denn Aussagen zu den Kommunikationszielen, Botschaften und präferierten Themen lassen sich bisher nicht finden.

3.5 Zwischenfazit Unternehmenskommunikation

Gelungene Unternehmenskommunikation stellt ein einflussreiches Werkzeug für jede Organisation dar: Als Teil des Meinungsbildungsprozesses interagiert eine Organisation kommunikativ mit ihren Stakeholdern und sorgt auf diese Weise für einen beständigen, konstruktiven Informationsfluss zwischen sich und ihrer Umwelt. In Organisationen ist es die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, das Vertrauen der Öffentlichkeit zu halten, zu bestärken oder auch einem Vertrauensverlust entgegenzuwirken. Unternehmenskommunikation ist also nicht erfolgreich, wenn sie einem bestimmten Prozess folgt, sondern wenn sie durch bewusste, strategische Informationsvermittlung die unternehmerische oder organisationale Zielerreichung positiv unterstützt. Angewendet auf die Ausgangsfrage, welche Strategien, Methoden und Prozesse bei der Planung, Organisation und Kontrolle der Unternehmenskommunikation, sprich des Kommunikationsmanagements, relevant sind, ergibt sich folgendes Schema:

- Auf der inhaltlichen Ebene umfasst Kommunikationsmanagement die Verzahnung der für die Organisation relevanten Themen, ausformuliert in zielgruppenadäquaten Bot-

schaften, mit den Informationsbedürfnissen der Stakeholder (Zerfaß 2014: 66). Im operativen Kommunikationsalltag zeigt sich die strategische Komponente vor allem im ständigen Mitschwingen der Kernbotschaften.

- Auf prozessualer Ebene bedeutet Kommunikationsmanagement die bewusste Trennung von interner und externer, von strategischer und operativer, von gesellschaftsgerichteter und marktgerichteter Kommunikation. Verschiedene Themen müssen für verschiedene Stakeholder unterschiedlich aufbereitet werden. Durch integrierte, institutionalisierte Prozesse und ein stimmiges Konzept, das eine kontinuierliche Evaluation auf verschiedenen Wirkungsstufen enthält, kann das Kommunikationsmanagement das volle Potenzial entfalten (Zerfaß 2014: 66).

- Die Ebene der Methoden führt die Inhalte und Prozesse zusammen, denn nur wenn die entsprechenden Stakeholder angemessen angesprochen werden und somit deren Erwartungen erfüllt werden, kann ein Dialog zustande kommen. Dabei sind Organisationen gefragt, einen zielgruppenangemessenen Mix aus on- und offline-Medien zu wählen und kontinuierlich zu bearbeiten. Laut Zerfaß liegt hier der Ansatzpunkt des Kommunikationscontrollings, mit Hilfe dessen diese Methoden standardisiert und optimiert werden können (Zerfaß 2014: 66).

Funktion des Kommunikationsmanagements in Organisationen

Organisationsebenen	Geschäftsführende Organisationsebene = legt Unternehmensstrategie fest = Unternehmensstrategie enthält Aussagen über Organisationsziele, Marken, Marktpositionierung und angestrebte Reputation			
strategische Kommunikation	Kommunikationsmanagement = Umwandlung der Organisationsziele in Kommunikationsziele = Operationalisierung der Marke und der Reputation = Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie = Kenntnis der Stakeholder, der Themen, der medialen Kanäle, der angestrebten Marktposition und Formulierung der Kernbotschaft = Konzeption aufbauend auf der Strategie = Festlegung des Zeitplans, der Medien, der Evaluation, des Budgets und der Verantwortlichkeiten			
	Abteilungen = Operative Kommunikationstätigkeit = Umsetzung des Konzepts / des Redaktionsplans = spontane Reaktion auf aktuelle Ereignisse im Sinne der Organisationsziele ! Alle Kommunikationsverantwortlichen in den Abteilungen arbeiten mit denselben Methoden, Prozessen und Inhalten!			
	Investor Relation	Pressestelle	Öffentlichkeitsarbeit Unternehmenskommunikation	Marketing-Kommunikation
Operative Kommunikation	Investoren-gespräche Konferenzen Jahreshaupt-versammlung Kontakt zu Anlegervertretern Geschäfts-bericht	Pressemitteilungen Pressekonferenzen Imagebroschüren Homepage Round Table	Sommerfeste Social Media Facebook Twitter Portale Tag der offenen Tür Stammtische Publikationen Newsletter Magazine	Werbung: print und online Verkaufsförderung Rabatte Gewinnspiele Events Kundenberatung Messen
Stakeholder	Kapitalmarkt	Medienvertreter	Bürger Politiker	Endverbraucher

Abbildung 13: schematische Darstellung des Kommunikationsmanagements (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2014)

Aufgrund des hohen Aufwandes ist unrealistisch, dass Verantwortliche der Unternehmenskommunikation einen persönlichen Dialog mit allen relevanten Stakeholdern führen kann. Trotzdem ist der persönliche Austausch gerade mit Meinungsführern bzw. Gatekeepern wie Journalisten, Fachjournalisten, relevanten Persönlichkeiten oder auch Bloggern immer von Vorteil (Schenk et al. 2014). Durch den persönlichen Dialog entstehen Beziehungen, die auf Vertrauen basieren müssen. Vertrauen beruht auf der Erwartungserfüllung, genau wie die Reputation. Erschwerend kommt durch den Netzwerkgedanken hinzu, dass sich die meisten der relevanten Stakeholder untereinander kennen und beeinflussen.

Personen und Organisationen wie Institutionen oder Unternehmen, die in der derselben Lebenswelt agieren, bewegen sich in derselben ausdifferenzierten Gesellschaft mit typischen, funktionalen Teilgesellschaften und unterliegen damit denselben sozialen, zum Teil nicht kodifizierten, stets sich wandelnden Gesetzmäßigkeiten und Normen. Um in dieser Gesellschaft einen guten Ruf zu erlangen, sind die Reputationsträger angehalten, den in dieser Lebenswelt vorherrschenden Erwartungen zu entsprechen bei gleichzeitiger Abgrenzung von den Mitbewerbern, um Vertrauen durch Glaubwürdigkeit sowie eine starke Marke aufzubauen. Denn um etwas Besonderes zu sein, müssen Unternehmen die Erwartungen etwas anders erfüllen als alle anderen.

Hier liegt auch die Erweiterung des Reputationsmanagements im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit: Das Reputationsmanagement lehnt sich ein wenig an das PR-Modell der ‚Persuasion‘ an (Grunig/Hunt 1984) und vermittelt neben der reinen Information Normen auf sozialer Ebene. Auch hier zeigt sich, dass die theoretische Trennung der Markt- und Gesellschaftskommunikation praktisch schwer haltbar ist, sondern in vielen Bereichen übergangslos ineinanderfließt. Denn gelungene Unternehmenskommunikation weicht von der reinen Marktkommunikation im Sinne der Absatzsteigerung ab und bemüht sich um eine bewusste Darstellung der immateriellen Stärken und Fähigkeiten eines Unternehmens. Diese drücken sich nicht so sehr in den vermittelten Inhalten, sondern vielmehr in der Art und Weise der Vermittlung aus.

Gerade durch die Entwicklungen der Online-Medien und der stark gestiegenen Nutzung durch die Konsumenten kommen Unternehmen nicht umhin, sich auch online zu positionieren, denn sonst wird eine Meinung ohne Einflussnahme des Unternehmens, quasi über dessen Kopf hinweg, gebildet. Die Diskussionsplattformen im Internet generieren ständig Meinungen, und wenn ein Unternehmen Einfluss auf die eigene Fremdwahrnehmung haben will, muss es diese on- und offline wahrnehmen und steuern.

Während sich die Diskussion der Unternehmenskommunikation in Deutschland eher auf die theoretische Fundierung, inzwischen gestützt durch zahlreiche Studien zur praktischen Anwendung dieser Theorie und Fallbeispiele (Universität Leipzig 2016b) konzentriert, steht im US-amerikanischen Fachdiskurs eher die pragmatische Perspektive der Anwendungsorientierung im Vordergrund.

Wie die US-amerikanische Forschung zeigt, fordern Grunig und Grunig von den Praktikern einen Paradigmenwechsel in ihrem Selbstverständnis: „public relations people need to change and begin to think of what they do more as strategic counseling on issues and less about strictly dealing with the media and media relations and being able to pitch and place

new stories.” (Grunig/Grunig 2010: 9) Erst in der Institutionalisierung dieser beratenden Funktion liegt laut Robert Wakefield die Legitimation. „In institutionalizing their processes and patterns, organizations are able to establish ongoing legitimacy for themselves in the various contexts in which they function.” (Wakefield et al. 2013) Sie legitimieren sich selbst, wenn der ständige Erwartungsabgleich zwischen Organisation und Stakeholder durch das Kommunikationsmanagement gestaltet wird, wie Zerfaß verlangt (Zerfaß 2014: 62). Wenn dem so ist, erreichen sie das von Grunig angestrebte Ziel „to convert public relations from a buffering role into the bridging role that modern organizations need to be effective“ (Grunig 2011: 28).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kommunikationsmanagement für die vorliegende Arbeit aus Organisationsperspektive bedeutet, eine stringente Verknüpfung zwischen den unternehmerischen Zielen, der Kommunikationsstrategie und der Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen sicherzustellen. Entsprechend lässt sich einer der Grundgedanken des Kommunikationsmanagements so zusammenfassen: Eine Organisation ist mehr als ausschließlich ein gewinnorientiertes Marktelement. Diese Praxis bedeutet, zum einen den eigenen Kommunikationsaktivitäten ausreichend Ressourcen und Kompetenzen zuzuteilen, zum anderen auch bereit zu sein, die Stimmen der Stakeholder in den eigenen Entscheidungsprozess einfließen zu lassen und sich an einen langfristigen Plan zu halten. Aus personeller Perspektive beinhaltet Kommunikationsmanagement das Bewusstsein für die Relevanz der strategischen Dialogorientierung und die Fähigkeit, diese um- und in der Organisation durchzusetzen. Auf diese Weise ist es möglich, die unternehmerischen Ziele bzw. die Unternehmensstrategie kommunikativ in Einklang mit dem jeweiligen Marktumfeld einer Organisation zu bringen. Während das vorhergehende Kapitel das Marktumfeld der Weiterbildungsanbieter näher zu beschrieb, ist nun zu prüfen, inwiefern das Zerfaß'sche Konzept der Unternehmenskommunikation modifiziert werden muss, um in der Weiterbildungsbranche Anwendung finden zu können.

Strategische Unternehmenskommunikation gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen, die so ein individuelles Produkt wie Bildungsleistungen anbieten, unterliegt gänzlich anderen Bedingungen als in großen Konzernen, die mit weithin bekannten Markenprodukten am Markt auftreten. Die Weiterbildungsbranche „ist zu heterogen, als dass sich einheitliche Regeln, Handlungsempfehlungen oder gar Gesetze ableiten lassen“ (Bernecker 2001: 190). Trotzdem müssen alle Weiterbildungsanbieter die verschiedenen Elemente des Strategiepolygons beachten: Sie müssen Kommunikationsziele und Themen festlegen, davon abhängig die jeweiligen Bezugsgruppen und Marktpositionierungen bestimmen, um durch die Formulierung von griffigen Botschaften die Strategie abzurunden. Aufgrund der vorliegenden Beschreibung des Weiterbildungsmarktes in Kapitel 2 lassen sich einige Determinanten für die Kommunikation von Weiterbildungseinrichtungen ermitteln. Gerade in Bezug auf die Marktpositionierung und die Stakeholder liegen bereits schlüssige Aussagen vor. Doch die Kommunikationsziele und Botschaften sind so individuell wie die jeweilige Einrichtung. Daher kann auch die vorliegende Untersuchung nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder weitreichende Übertragbarkeit erfüllen. Was jedoch möglich ist, ist eine Quintessenz dessen, was eine professionelle Umsetzung des Kommunikationsmanagements in der Weiterbildungsbranche ausmacht. Diese Diskussion steht noch größtenteils aus, auch wenn einige Beiträge darauf verweisen, dass das Vorhandensein eines Kommunikations-

konzepts Kennzeichen von Professionalität sei (Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik 2004: VI).

Der Begriff der professionellen Umsetzung von Kommunikationsmanagement ist im Folgenden im berufsspezifischen Sinne zu verstehen und umfasst die bewusste, intentionale Planung, Durchführung und Evaluation – mit anderen Worten das intendierte Management – von strategischer und operativer Unternehmenskommunikation (Nothhaft 2011: 256ff).²⁷ Um den Begriff und den Umfang der professionellen Umsetzung greifbar zu machen, bietet es sich an, die verschiedenen Aspekte des Kommunikationsmanagements auf ihre Anwendbarkeit für die Weiterbildungsbranche zu prüfen, die Relevanz zu beurteilen und daraufhin Elemente der gelungenen Umsetzung festzustellen. Die gefundenen Ergebnisse werden nicht ausschließlich auf die Weiterbildungsbranche zutreffen, sondern auf alle anderen Branchen mit ähnlichen Strukturmerkmalen übertragbar sein.

Wie bereits ausführlich dargestellt, zeichnet sich der Weiterbildungsmarkt durch eine Konzentration von kleinsten bis mittelständischen Betrieben aus, wobei diese relativ gleichmäßig im urbanen und ländlichen Gebiet verteilt sind. Alle Weiterbildungsanbieter zählen zu Dienstleistern. Sie bieten somit ein immaterielles Produkt an. Der Erfolg der Dienstleistung, sprich der Bildungserfolg bzw. die dauerhaft hinzugewonnenen Kenntnisse und/oder Fertigkeiten, ist in einem hohen Maße von der Integration des externen Faktors, sprich des Teilnehmers abhängig. Aufgrund der vorliegenden Studien ist davon auszugehen, dass nur sehr wenige personelle Ressourcen speziell für die Kommunikation bereitgestellt werden. Kommunikation, Marketing und oft noch Vieles mehr liegen in der Hand weniger Zuständiger, so dass angenommen werden kann, dass es gezwungenermaßen zu einer Bündelung der Kommunikationsaktivitäten kommt. Daher scheint die Umsetzung des Kommunikationsmanagements stark personenabhängig und mit wenig Integrationsbedarf, wie schon die Ergebnisse der amerikanischen Forschung haben vermuten lassen (Wakefield et al. 2013).

Professionelle Kommunikation wirkt auf unterschiedlichen Ebenen und spricht verschiedene Stakeholder mit denselben Themen auf unterschiedliche Weise an. Wie gezeigt wurde, drückt jeder strategische Kommunikationsakt ein Organisations- und Markenbewusstsein aus und trägt somit zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Sie bezieht ihre Existenzberechtigung genauso aus der marktwirtschaftlichen wie aus der gesellschaftlichen Legitimation durch die Stakeholder. Zusammenfassend lassen sich die Stakeholder in der Weiterbildungsbranche folgendermaßen charakterisieren:²⁸

²⁷ Für den Bereich der Unternehmenskommunikation steht eine Anwendung des Professionalisierungsbegriffs noch aus. Der Begriff der professionellen Kommunikation wird vor allem in der Politischen Kommunikation von Vowe/Opitz (2006) oder anwendungsorientiert von Strubreither et al. (2014) verwendet. Nothhaft (2011) spricht von einer professionellen Organisationspraxis der Kommunikation.

²⁸ Wie bereits in Kapitel 2. *Weiterbildung in Deutschland* dargestellt, ist die Rechtsform der AG bzw. SE im Weiterbildungsbereich so unüblich, dass eine separate Betrachtung der Investor Relations in Folgenden eher verwirren würde denn hilfreich wäre.

Stakeholder in der Weiterbildungsbranche		
Teilnehmer	Kunden	Medien
demographische Merkmale gut bekannt min. 16 Jahre alt mit definiertem Erwerbsstatus Themen variieren nach Bildungssegment - Präferenzen sind bekannt Wohnort - Bei Präsenzveranstaltungen: regional - Bei Online-Veranstaltungen: irrelevant	hauptsächlich in der betrieblichen Weiterbildung Organisationen - staatlich - privatwirtschaftlich	Lokaljournalisten Online-Medien

Tabelle 9: Beispielhafte Übersicht der Stakeholder in der Weiterbildungsbranche (Quelle: eigene Darstellung)

Vergleicht man die Stakeholder von Weiterbildungseinrichtungen mit den Zielgruppen der Medien, fällt auf, dass die Weiterbildungsanbieter ein sehr weites Spektrum abdecken müssen: Die Altersspannweite der Teilnehmerschaft umfasst sowohl junge bzw. erwerbstätige Personen mit einer hohen Online-Affinität als auch ältere bzw. weniger berufstätige Menschen mit einer hohen Print-Affinität. Dadurch entsteht die Anforderung, auf verschiedene Informationsbedürfnisse reagieren zu müssen. Es gilt, die Bedarfe derjenigen zu decken, die schnell, kompakt und ohne Umschweife informiert werden wollen. Gleichzeitig möchten andere Kunden detaillierte Informationen in Ruhe lesen. Weiterbildungsanbieter werden zum Spagat aufgefordert: Sie sollen sich selbst möglichst breit gefächert präsentieren, während jede einzelne Veranstaltung bzw. jedes einzelne Veranstaltungcluster eine separate Darstellung bräuchte. Dabei sind genaue Kenntnisse darüber gefragt, welche Nutzergruppen welche Medien bevorzugen und inwiefern es Überschneidungen zwischen den jeweiligen Nutzergruppen und den Zielgruppen der entsprechenden Einrichtung gibt.

Aus dem Idealzustand können Kriterien für Prozesse abgeleitet werden, die Weiterbildungseinrichtungen helfen, ihre Kommunikation zu professionalisieren. Praktisch wird Öffentlichkeitsarbeit dann gut umgesetzt (Grunig 2011; Mast/Huck-Sandhu 2016; Zerfaß 2014),

- wenn eine gewisse Kontinuität eingehalten wird und sich die Kommunikationskanäle an den Bedürfnissen der Hauptzielgruppen orientieren. Diese Anforderungen sind praktisch auch von kleinen und mittelständischen Anbietern durchführbar. Kommunikation wird dann professionell,
- wenn sich ein Verantwortlicher vorher Gedanken darum macht – also strategisch plant und diese Strategie unabhängig von einem Konzept verfügbar ist –, was die Stakeholder denken oder brauchen könnten, bevor es umgesetzt wird – also operativ angewendet –,
- und im Nachhinein erfasst, welche der eingesetzten Maßnahmen den Erwartungen entsprochen haben – also seine Tätigkeit evaluiert, und dies immer mit dem Hin-

tergedanken, dass Meinungsbildung im Internet auch bzw. gerade ohne das eigene Zutun von statten geht.

- Professionelle Kommunikationsmanagement umfasst daher einen ständigen Ausdruck der Strategie, immer maßgeschneidert auf das Zielpublikum.

Der Unterschied zwischen unprofessioneller Mediennutzung und professionellem Kommunikationsmanagement liegt in der Bewusstheit des Mitteleinsatzes. Denn die professionelle Umsetzung von Kommunikationsmanagement bedeutet aktives Kommunizieren und selbstbestimmte Kontaktpflege im Gegensatz zu passivem Mitspielen auf dem Markt der Meinungen und belangloser Pflichterfüllung, um nicht ganz aus dem Raster zu fallen.

Das folgende Schaubild verdeutlicht die unveränderte Prozesskette der strategischen Kommunikation und deren Anwendung auf die deutlich reduzierte Ebene der operativen Kommunikation, denn sowohl die Stakeholder als auch die personellen Ressourcen auf Organisationsebene sind in der Weiterbildung oft auf ein Minimum beschränkt.

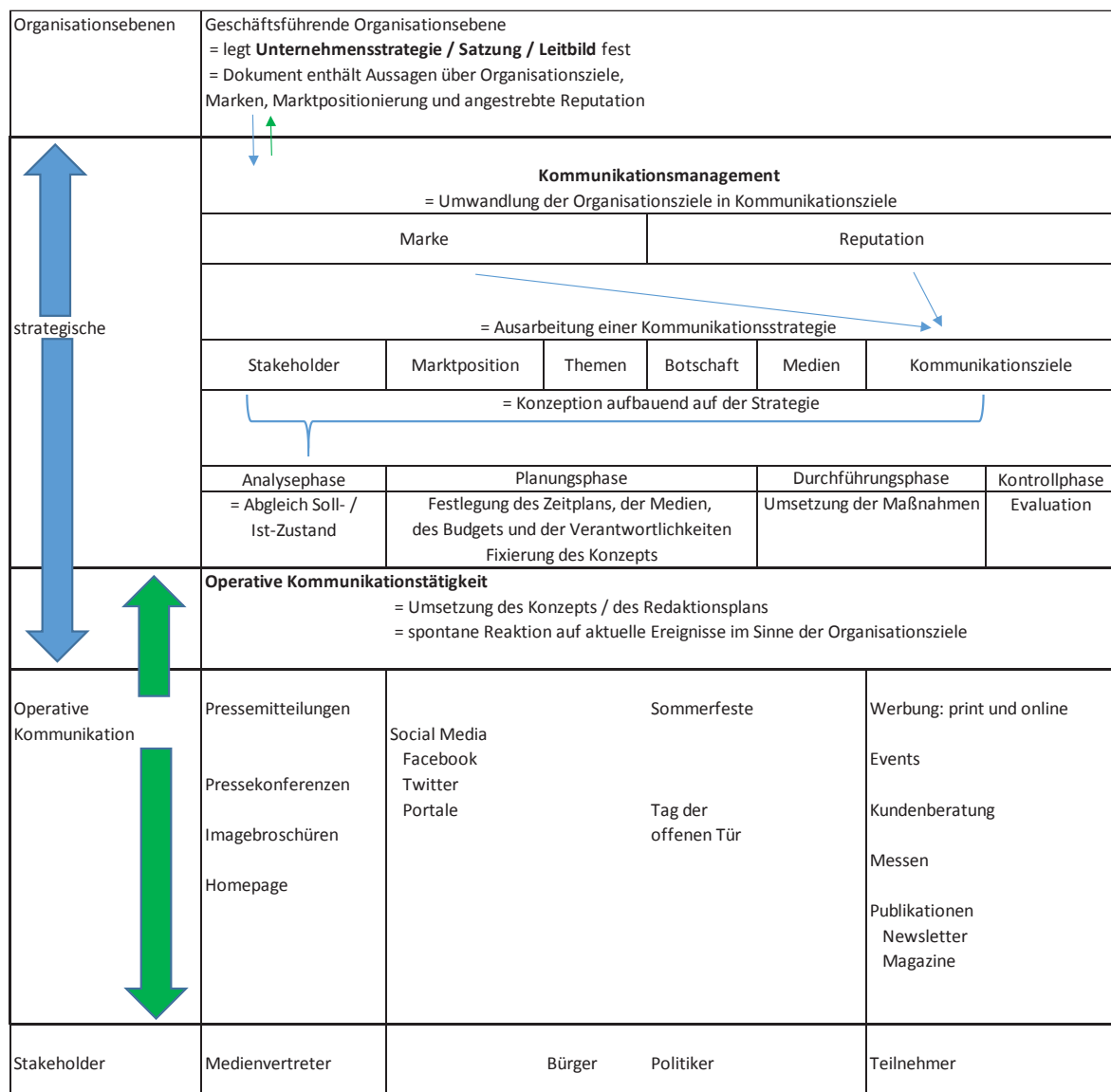


Abbildung 14: schematische Übertragung des Kommunikationsmanagements auf die Rahmenbedingungen der Weiterbildungsbranche (Quelle: eigene Darstellung)

Wenn die Funktion des Kommunikationsmanagements ihr volles Potenzial in großen, gewinnorientierten Unternehmen mit einem Bedarf an separatem Integrationsmanagement entfalten kann, welche Vorteile hält sie dann noch für kleine bis mittelständische Weiterbildungseinrichtungen in einem überschaubaren Marktsegment mit einer schmalen Personalstärke bereit? Erst durch die effiziente und effektive Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen miteinander lassen sich die Wertschöpfungspotenziale vollends ausschöpfen. Zerfaß unterscheidet vier verschiedene Ansatzpunkte für die Wirkung von integrierter Kommunikation (Zerfaß 2014: 29).

- Eine erste Möglichkeit ist das Ziel der integrierten Kommunikation, indem beispielsweise durch Werbung oder andere Formen der positiven Außendarstellung, in denen immer dieselbe Botschaft vermittelt wird, eine höhere Akzeptanz bei der Zielgruppe erreicht wird.
- Unternehmen mit hoher Markenbekanntheit oder einer generell hohen Reputation können am Markt höhere Preise durchsetzen. Kommunikation ist im wertorientierten Kontext als Investition in die Zukunft zu werten, indem die „Werthaltigkeit der Organisation, ihrer Produkte und Beziehungen“ (Zerfaß 2014: 30) ausgebaut wird.
- Wertschöpfend im Sinne einer Steigerung der Werthaltigkeit von Unternehmen wirkt Kommunikation drittens, wenn sie jenseits von Versuchen der Meinungsbeeinflussung und Imagebildung die Potenziale von Verstehenshandlungen nutzt, also das Zuhören professionell umsetzt und damit die Definition der Strategie sowie Positionierung der gesamten Organisation unterstützt. Kommunikation wird in diesem Zusammenhang zum Wertschöpfungsfaktor, wenn sich Wettbewerbsvorteile erkennen lassen (Zerfaß 2014: 31).
- Ein vierter Ansatzpunkt der Wertschöpfung ist der Beitrag strategischer Kommunikation zur Sicherung der Handlungsspielräume von Unternehmen durch den Aufbau und die Pflege von Beziehungen. Handlungsspielräume sind eine unverzichtbare Voraussetzung für das Überleben und die erfolgreiche Weiterentwicklung in Markt und Gesellschaft. Viele Ziele lassen sich nur durch die passive Duldung oder die aktive Unterstützung verschiedener Stakeholder durchsetzen. Auch hier spielen das Zuhören und die Berücksichtigung der Äußerungen und Interessen von Stakeholdern eine zentrale Rolle (Zerfaß 2014: 31).

Die Wertschöpfungspotenziale sind für verschiedene Weiterbildungsorganisationen in unterschiedlichem Maße relevant. Allgemein auf die Weiterbildungsbranche übertragen könnten es sich dabei um eine Kundenbindung handeln, sprich, wenn Teilnehmer wiederholt Veranstaltungen buchen oder besuchen, wenn Weiterbildungsanbieter eine bestimmte Veranstaltung auf dem Markt durchsetzen können oder wenn sie es schaffen, die angestrebte Reputation zu erreichen. Für die Weiterbildungsbranche kann aufgrund der Verschiedenheit der Bezugsgruppen davon ausgegangen werden, dass die Reputationsgestaltung in verschiedene Richtungen verläuft. Die Besonderheit an Bildungsinstitutionen ist, dass sich Bildung als immaterielles Gut nicht selbst präsentieren lässt und auch selten einen Zweck an sich darstellt. Weiterbildung ist so gut wie immer ein Mittel zum Zweck, wodurch das Mittel oft in den Hintergrund, der Zweck desto mehr in den Vordergrund tritt. Die hier dargestellten Beispiele sind Überspitzungen und dienen als Skizze:

- Eine Weiterbildungsinstitution könnte sich als Art ‚Karrieremotor‘ definieren und damit dem Bedürfnis nach höherem gesellschaftlichem Status entsprechen (vgl. 2.2.3 *Zwischenfazit* Weiterbildungs). Eine derartige Reputation lässt sich leicht in eine Marke ummünzen: Institutionen mit dem Bestreben, berufliche Aufstiegsperspektiven zu ermöglichen, gehen von einem sehr ökonomischen Bildungsverständnis aus und stellen das Wissen bereit, dass sich die Teilnehmer aneignen können, wenn sie es schaffen. Die Institutionen sind oder haben die Experten. Thematische Schwerpunkte der Kommunikation könnten berufliche Erfolge der Teilnehmer sein, die Relevanz der vermittelten Inhalte oder die Reputation der Dozenten. Kommunikationsanlässe wären jeder Kursbeginn bzw. eine positive Bilanz.
- Auf der anderen Seite könnte sich eine Weiterbildungsinstitution in der traditionellen Sicht als ‚Unterstützer‘ definieren und damit die Persönlichkeit der Teilnehmer in den Mittelpunkt rücken. Das Bildungsverständnis ist dann sehr menschennah, es kommt darauf an sicherzustellen, dass die Teilnehmer die vermittelten Inhalte beherrschen, dass sie individuell unterstützt und gefördert werden, auch wenn diese Förderung viel Zeit benötigt. Thematische Schwerpunkte der Kommunikation könnten verbindende Veranstaltungen wie Feste oder Projekte sein, bei dem nicht der Einzelne, sondern die Gruppe als Ganzes betont wird. Die Kommunikationsanlässe ergeben sich aus den Themen.
- Als dritte – aber nicht abschließende – Möglichkeit könnte sich ein Weiterbildungsanbieter über seine besondere Lehrmethode definieren und damit eine besondere Zielgruppe ansprechen. Auch dieses Selbstverständnis lässt sich als Experten-Markte kreieren, aber es enthält aufgrund der speziellen Zielgruppenorientierung immer auch eine menschennahe Komponente. Denn Anbietern mit einer speziellen Lehr- oder Lernmethode ist daran gelegen, dass ihre Teilnehmer mit der Methode zurechtkommen. Thematische Schwerpunkte der Kommunikation könnten Erfolgsbeispiele auf Seiten der Teilnehmer sein, immer wieder klare Zielgruppendarstellungen und Anwendungsbeispiele. Der Kommunikationsbedarf einer solchen Institution besteht kontinuierlich ohne besondere, regelmäßige Anlässe.

Darüber hinaus strebt der Ansatz des Kommunikationsmanagements an eine Brücke zu schlagen zwischen dem betriebswirtschaftlichen Denken der Management-Lehre und dem gesellschaftlich-sozialen Anspruch der Pädagogik. Ausgehend von der wertorientierten Unternehmensführung ist es ein erklärtes Ziel jedes (Weiterbildungs-)Managements, den Nutzen bzw. den persönlichen Gewinn jedes Stakeholders, also auch aller Adressaten und Teilnehmer, zu optimieren, und auf diese Weise zu einer moralischen Legitimation der Unternehmensstrategie zu gelangen. Mit anderen Worten bezweckt ein professionelles Kommunikationsmanagement auf der einen Seite eine „Unterstützung der laufenden Leistungserstellung“ (Zerfaß 2014, S. 29) durch entsprechende Werbe- oder Begleitmaßnahmen, auf der anderen Seite ermöglicht es den Aufbau von „immateriellen Erfolgspotentialen“ (Zerfaß 2014, S. 30) wie einer positiven Reputation, und zeichnet sich drittens durch aktives Zuhören und gewollte Dialogorientierung aus, durch welche erst eine entsprechende Makrodidaktik ermöglicht wird.

In Bezug auf die Erziehungswissenschaften lässt sich demnach schlussfolgern, dass ein professionelles Kommunikationsmanagement die Grundlage für eine nachhaltige makrodidak-

tische Angebotsplanung darstellt, und gleichzeitig einen alternativen Weg der Informationsgewinnung zu der im Marketing üblichen Marktforschung darstellt. Denn inwiefern Weiterbildungsanbieter ihre Kommunikation praktisch gestalten und welche Elemente der professionellen Kommunikation in der Praxis ausgeführt werden, thematisiert die folgende empirische Erhebung. Zuvor lohnt sich ein Überblick über die bisher erfolgten Rezeptionen der Teilaspekte im Rahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit.

4. Forschungsdesign der empirischen Erhebung

In Bezug auf die Weiterbildungsbranche ist es interessant zu erfahren, wie verschiedene Institutionen ihre Kommunikation tatsächlich gestalten, ihre Tätigkeit selbst interpretieren und wie sie dabei vorgehen. Daher lohnt es sich, einen differenzierteren Blick auf die Arbeitsweisen der jeweiligen PR-Verantwortlichen in den Weiterbildungsorganisationen zu werfen, ihre Einstellungen zur Öffentlichkeitsarbeit zu erfragen, deren strategische, operative und evaluative Elemente herauszustellen, und letztendlich ihre eigene Selbstbewertung als Maßstab zu thematisieren. Die vorliegenden, quantitativen Studien lassen keinen Rückschluss auf das strategische Verständnis und den integrierten Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente zu, die inhaltliche Abstimmung der Kommunikation kommt genauso wenig zum Ausdruck wie die Dialogorientierung. Hier findet sich der Fokus der vorliegenden Studie.

Die Grundlage einer wissenschaftlichen Fallstudienarbeit, in der valide Daten erhoben werden, bildet ein methodisch abgesichertes Verfahren. Mayring definiert Methoden zur Generierung verwertbarer Daten (Mayring 2002: 29): Ausgangspunkt jeglicher qualitativen Forschung ist das Vorhandensein einer konkreten Forschungsfrage, denn kein Fall sei an sich interessant. Es geht laut Mayring im wissenschaftlichen Interesse immer um bestimmte Aspekte eines Falls bzw. einen Zweck der Fallanalyse. Dieser Aspekt ist durch die forschungsleitende Konzentration auf die Interpretation des Kommunikationsmanagements bei den Untersuchungseinheiten gegeben. Ziel der Studie ist es, folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Bedeutung messen Weiterbildungsanbieter ihren Kommunikationsaktivitäten zu und wie setzen sie Kommunikation ein?
- Wie sehen heute Strategien, Maßnahmen und Prozesse des Kommunikationsmanagements in unterschiedlichen Weiterbildungseinrichtungen aus?
- Welche Faktoren können Unterschiede in der Öffentlichkeitsarbeit erklären?

Letztendlich geht darum, verschiedene Kommunikationstypen der jeweiligen Öffentlichkeitsarbeit aufgrund vergleichbarer Handlungsmuster herauszuarbeiten, die in der Weiterbildungsbranche gefundenen Kommunikationsstrategien sowie die Integration und Dialogorientierung zu thematisieren.

Aufbauend auf diese Frageformulierung werden bestimmte Personen, Situationen oder andere soziale Elemente als Fälle definiert. Lamnek geht dabei von einer bestimmten Typologie von Einzelfällen aus (Lamnek 2010: 293):

Forschungsfrage	Untersuchungseinheit der Studie	
	Einzelperson	Soziales Aggregat
Binnenstruktur	Typ 1	Typ 3
Außenkontakte	Typ 2	Typ 4

Tabelle 10: Typen von Fallstudien (Lamnek 2010: 294)

Eine Fallstudie bezieht sich demnach entweder auf eine Einzelperson oder auf ein soziales Aggregat, sprich eine bestimmte Gruppe von Personen wie zum Beispiel in Organisationen (Buber 2009). Die zweite Unterscheidung betrifft die Wahrnehmung der Untersuchungseinheit: Wird diese selbst als emergentes Phänomen, bestehend aus verschiedenen Kompo-

nennten, betrachtet und analysiert, bezieht sich die Forschungsfrage auf die Binnenstruktur dieser Einheit. Bei sozialen Aggregaten bezieht sich die Untersuchung der Binnenstruktur beispielsweise auf das Verhältnis der einzelnen Mitglieder untereinander und deren Interaktion. Steht die Untersuchungseinheit jedoch nicht selbst zur Analyse, sondern wird deren Verhältnis zu ihrer Umwelt untersucht, spricht Lamnek von Außenkontakten. Sowohl bei Einzelpersonen als auch bei sozialen Aggregaten bezieht sich die Forschungsfrage auf die Interaktionen mit anderen Individuen oder anderen Gruppen bzw. sozialen Aggregaten. Somit folgt die vorliegende Erhebung den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung, da es sich bei Weiterbildungsanbietern um Organisationen bzw. soziale Aggregate (Lamnek 2010) handelt, und das Hauptaugenmerk der Studie auf den Interaktionen derselben liegt. Die Studie zur Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungsanbietern untersucht sowohl die Außenkontakte als auch die Binnenstruktur der sozialen Aggregate ‚Weiterbildungsanbieter‘, auf der einen Seite deren Interaktionen mit bestimmten Umwelten, als auch deren Selbstwahrnehmung als komponentenhafte Entitäten. Als Fall bzw. Untersuchungseinheit kamen alle Organisationen mit dem Hauptziel der Weiterbildung in Frage, also alle in einer Rechtsform bestehenden Marktteilnehmer des Weiterbildungsmarktes (vgl. Kapitel 2.2.3 *Zwischenfazit* Weiterbildungs) mit einer selbst definierten Zuständigkeit für Öffentlichkeitsarbeit. Einzelunternehmer wie Einzeltrainer oder kleine Weiterbildungsanbieter ohne öffentlichen Auftritt wurden nicht als Fall gezählt. Auch schieden diejenigen Organisationen aus, die von sich selbst behaupten, sie würden keine gezielte Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR betreiben. Die Grundgesamtheit umfasste somit eine recht hohe Anzahl von mehr als 47.000 Weiterbildungsanbietern, aus denen zehn typische, sich weitestgehend voneinander differenzierende Organisationen nach bestimmten Kriterien ausgewählt wurden. Die Beschränkung auf zehn Fälle ist der besseren Übersichtlichkeit geschuldet.

Insgesamt ist die vorliegende Studie als hypothesengenerierend zu begreifen, indem sie an der Alltagswelt des Untersuchungsgegenstandes ansetzt, die der Forscher sinnhaft interpretiert nach den Kriterien der Theorie der Unternehmenskommunikation und des kommunikativen Strategie-Begriffs, ohne dass davon ausgegangen wird, dass die Weiterbildungsanbieter selbst einen Zusammenhang bzw. eine Integration der Maßnahmen beabsichtigen. Wie mehrfach erwähnt, lassen die vorliegenden Studien auf die Vorannahme der wenig strategischen Öffentlichkeitsarbeit schließen. Wird der Zusammenhang einzelner Kommunikationsmaßnahmen von den Interviewpartnern gesehen und kann er artikuliert werden, gilt das als Bewusstsein einer Strategie. Gibt es Ansätze einer Integration verschiedener Maßnahmen zur Entwicklung eines konsistenten Erscheinungsbildes in der Außenwahrnehmung, zählt auch dieses zur Strategie. Der in dieser Arbeit definierte Strategie-Begriff unterscheidet sich zum Teil maßgeblich von dem, was die meisten Weiterbildungsorganisationen als Strategie bezeichnen, weil Strategie in dieser Erhebung ausschließlich auf das Erreichen von kommunikativen Zielen beschränkt ist, und nicht die Unternehmensziele als solche umfasst.

Es handelt sich in der vorliegenden Studie um Einzelfallanalysen (Buber 2009: 390), denn die Einzelfallforschung wird herangezogen, um einen ganzheitlichen, realistischen, authentischen und kommunikativen Zugang zur sozialen Umwelt zu schaffen und der Alltagssituation möglichst nahe zu kommen (Kraimer 1995). Die Einzelfallstudie befasst sich so detailliert wie möglich mit der Beschreibung und Analyse eines einzelnen Falls bzw. einer sehr

geringen Anzahl von vergleichbaren Fällen, deren Ziel letztlich das Herausarbeiten typischer Handlungsmuster ist (Lamnek 2010: 285). Denn im Gegensatz zur nomothetischen Forschungsabsicht, die nach allgemein Gesetzmäßigkeiten sucht, „geht es der idiografischen Auffassung um die Erforschung individueller Eigenheiten - zunächst durch deren Beschreibung.“ (Lamnek 2005: 302). Dies ist das Ziel der vorliegenden Erhebung: Die Herausarbeitung von verschiedenen, typischen Umsetzungsformen der Öffentlichkeitsarbeit. Die unterschiedlichen Herangehensweisen, Einstellungen und Wertschätzungen lassen Rückschlüsse darauf zu, welche Faktoren die Unterschiede in der Umsetzung erklären. Dabei ist zu beachten, dass sich die von den Interviewpartnern verwendeten Begrifflichkeiten stark von den theoretisch hergeleiteten Begriffen unterscheiden. Wie schon für den Strategie-Begriff herausgestellt, lassen sich Aspekte der vertrauensbasierten Dialogorientierung, des Beziehungsaufbaus in kommunikativer Hinsicht und die Integration verschiedener Maßnahmen auch dann umsetzen, wenn diese Prozesse anders bezeichnet werden. Der Fokus liegt auf der inhaltlichen Ausdifferenzierung des Verhaltens (Buber 2009: 394), nicht auf der literarischen Interpretation.

Lamnek definiert zentrale Prinzipien für jegliche qualitative Sozialforschung (Lamnek 2005: 20). Ein Hauptmerkmal sieht er in der Offenheit des Forschers gegenüber dem Forschungsgegenstand, um auch unerwartete Informationen in den Prozess mit einfließen zu lassen. Diese ergeben sich in der Regel dadurch, dass qualitative Forschung als Kommunikation angelegt ist, in diesem Fall in Form von Interviews. Die Priorität des Erkenntnisinteresses spiegelt sich in der qualitativen Datenerhebung wider, denn sie ist gerade bei Einzelfallstudien nicht auf eine Methode beschränkt. Gemeinsam ist allen Erhebungsverfahren, dass sie sich durch die Anwendung kommunikativer Erhebungstechniken in naturalistischen Untersuchungssituationen auszeichnen (Lamnek 2010: 288). Durchgeführt wurden insgesamt dreizehn halbstrukturierte, leitfadengestützte Experteninterviews mit den PR-Verantwortlichen jeweils in den Räumlichkeiten der zu untersuchenden Organisation. Durch die Methodentriangulation, sprich durch eine Verbindung von verschiedenen Erhebungs- und Analyseverfahren, können die einzelnen Stärken und Schwächen der jeweiligen Analysewege geglättet werden (Universität Augsburg 02.06.2015), um zu einem aussagekräftigeren Ergebnis zu gelangen. Denn „Triangulation meint immer, dass man versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen“ (Mayring 2002: 147). Nach Mayring ist die Einhaltung eines groben Vorgehensplans unabdingbar, um die wissenschaftliche Verwertbarkeit zu garantieren (Mayring 2002: 42). Zur Bestätigung der Interviewaussagen der einzelnen Organisationen wurde aus diesem Grund eine SEO-Analyse der Webseiten hinzugefügt, da die Pflege der eigenen Internetpräsenz als Indiz für aktive Kommunikationstätigkeit gelten kann. Darüber hinaus findet eine Anwendung der von Grunig und Grunig erarbeiteten Kriterien statt, so dass auch aus dieser Perspektive zusätzliche Anhaltspunkte für die Einschätzung der typischen Verhaltensmuster gefunden werden können.

Die Konzeption des Leitfadens für die Experteninterviews richtete sich nach den Anforderungen an die Kommunikation, die in den vorhergehenden Kapiteln erarbeitet wurden. Der Fokus lag auf der strategischen Ausrichtung. Da nicht davon auszugehen war, dass alle Interviewpartner mit einem vergleichbaren Strategiebegriff arbeiten, wurde dieser für die Erstellung des Leitfadens operationalisiert und auf die einzelnen Phasen der Strategieent-

wicklung, -umsetzung und Evaluation heruntergebrochen. Der Interviewleitfaden thematisiert darüber hinaus wesentliche Aspekte des Kommunikationsprozesses, angefangen von der Selbstbeschreibung der Organisation über die Analyse der Ausgangssituation hin zu einer konkreten Beschreibung der durchgeführten PR-Maßnahmen und den eingesetzten Evaluationstechniken. Auf diese Weise lassen sich Abläufe besser dokumentieren, Prozesse einfacher nachvollziehen und auch Einstellungen oder Herausforderungen kritischer würdigen. Der letzte Teil des Leitfadens diente der Selbstreflexion sowie der Einschätzung der zukünftigen Entwicklungen. Hieraus lassen sich Schlüsse über die individuelle Wertschätzung der eigenen Arbeit rekonstruieren.

Der Interviewleitfaden war in vier Kapitel unterteilt, und jede der Fragen bezog sich konkret auf theoretische Aussagen.

Kapitel	Themen	Fragebeispiel
Teil A Einleitung	A1 Vorstellung der Weiterbildungseinrichtung	Wie beschreiben Sie Ihre Einrichtung selbst?
Teil B Tätigkeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit	B1 Arbeitsumfeld	Wie würden Sie Ihren Aufgabenbereich definieren?
	B2 Zuständigkeiten ÖA	Sind Sie mit den Arbeitsabläufen bzw. der Aufgabenverteilung zufrieden?
	B3 ÖA-Maßnahmen	Was heißt für Sie Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit? Welche Maßnahmen haben sich bewährt?
	B4 Ziele	Welches Bild von Ihrer Organisation wollen Sie transportieren?
Teil C Zielgruppen	C1 Zielgruppendifferenzierung	Wer sind Ihre wichtigsten Zielgruppen? Wie erfahren Sie, was über Sie gesprochen wird?
	C2 Mitbewerber	Was hebt Sie von anderen Anbietern ab? Warum kommen Ihre Teilnehmer gerade zu Ihnen?
Teil D Optimale Öffentlichkeitsarbeit	D1 Selbstbeurteilung	Sind Sie mit Ihrem aktuellen Methoden-Mix zufrieden?
	D2 Optimale ÖA	Wie sähe in Ihren Augen die optimale Öffentlichkeitsarbeit aus ohne Rücksicht auf Zeit und Kosten?
	D3 Herausforderungen	Wo sehen Sie Herausforderungen für die Öffentlichkeitsarbeit?
	D4 Ausblick	In welchem Bereich liegt Ihrer Meinung nach die Zukunft Ihrer ÖA?

Tabelle 11: Aufbau des Leitfadens (Quelle: eigene Darstellung)

Die Fallauswahl folgt dem Ansatz des kriteriengeleiteten Samplings. Dieser arbeitet mit bestimmten, vorab festgelegten Kriterien (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014: 182). Dabei fließt das Wissen aus vorhergehenden Untersuchungen über die Verteilung sozialstruktureller Merkmale in die Zusammensetzung des Samples mit ein. Der Unterschied zum (sukzessiven) Theoretical Samplings besteht vor allem in Hinblick auf die Repräsentativität, die durch das kriteriengeleitete Sampling zumindest für die Strukturelemente der jeweiligen Untersu-

chungseinheiten bzw. Populationen (nicht jedoch für deren Verteilung) angestrebt wird (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014: 184). Bei der hier vorliegenden Erhebung werden die verschiedenen Strukturierungsansätze des Weiterbildungsmarktes als Kriterien herangezogen, anhand derer ein Suchfeld definiert wird. Somit erfolgt die Fallauswahl nicht aufgrund der Eignung als extremer oder idealer Typ (Lamnek 2010: 286). Sie wird im Vorfeld der Erhebung aufgrund des Kriterienkatalogs vorgenommen und ist im Verlauf der Studie nicht mehr erweiterbar. Trotzdem werden weder Repräsentativität noch Objektivität angestrebt (Buber 2009: 393).

Der folgende Abschnitt strebt an, einen Rahmen bzw. ein Feld zu beschreiben, in dem sich einzelne Weiterbildungsanbieter positionieren lassen und gleichzeitig die Verschiedenheit der Weiterbildungsorganisationen so weit wie möglich erhalten bleibt. Dadurch soll eine Konzentration auf Teilmärkte bzw. Zielgruppen vermieden und gleichzeitig eine strukturierte Gesamtschau der Weiterbildungslandschaft ermöglicht werden. Verschiedene Autoren klassifizieren Weiterbildungseinrichtungen anhand unterschiedlicher Kriterien, wobei jede einzelne Klassifizierung nach einer Vereinheitlichung strebt, indem sie die verbindenden Elemente der einzelnen Organisationen betont. Aus Perspektive der Unternehmenskommunikation macht das Sinn, denn ähnliche Weiterbildungseinrichtungen, die in ähnlichen Marktsegmenten agieren, arbeiten mit vergleichbaren Kommunikationsaktivitäten. Auf diese Weise werden separate Teilmärkte mit einer relativ hohen Homogenität kreiert. Das Marktumfeld in jedem Teilmarkt unterscheidet sich jedoch erheblich von demjenigen in einem anderen Marktumfeld. Aufgrund einer Kombination dieser Daten lassen sich die Anbieter clustern; ein Element alleine würde zu kurz fassen: Nur aufgrund der Größe oder nur des thematischen Angebots einer Weiterbildungseinrichtung können keine aussagekräftigen Statements zur kommunikativen Darstellung derselben erfasst werden. Daher müssen die Daten zur Clusterbildung der Weiterbildungsanbieter eine möglichst facettenreiche Beschreibung der Marktposition erlauben. Dazu zählen eben die Größe bzw. der Umsatz einer Weiterbildungseinrichtung sowie das Segment laut AES. Alle anderen Erhebungen erlauben keine weiteren Schlüsse auf die organisationsbeschreibenden Elemente der Weiterbildungseinrichtungen, aus denen eine Strukturierung gewonnen werden könnte. Da Themen und präferierte Lernformate einer häufigen Modifikation unterliegen, sollen sie im Folgenden nicht weiter als Strukturierungsmerkmal beachtet werden. Der habituelle Typ einer Organisation ist deswegen wichtig, da er einen wichtigen Hinweis auf die Priorisierung von Einzelthemen, ganz besonders im Rahmen des Marktauftrittes gibt. In Bezug auf die Weiterbildungsbranche zeigt sich daraufhin folgendes Bild: Eine familiäre oder dienende Organisation mit dem Fokus auf die Teilnehmer oder Kunden und deren Wohlergehen wird sich eher zurückhaltend am Markt positionieren. Eine deutliche Abgrenzung von anderen Wettbewerbern oder der deutliche Verweis auf die eigenen Leistungen widerspricht der Selbstdefinition als kümmernde, umsorgende Institution. Nichtsdestotrotz nehmen familiäre oder dienende Organisationen ihre Stärken und Schwächen im Abgleich mit anderen deutlich wahr, thematisieren sie jedoch nicht. Im Gegensatz dazu sind souveräne und insbesondere narzisstische Organisationen von dem eigenen Geschäftsmodell sehr überzeugt und zögern auch nicht, es nach außen hin mit viel Selbstbewusstsein zu vertreten. Man weiß sehr gut, in welchen Teilbereichen man besser ist als die direkte Konkurrenz, und betont diese Stärken. In Bezug auf die Bildungsveranstaltungen stehen immer noch die Teilnehmer im Mittelpunkt, wohl aber tendieren diese Organisationen eher dazu, sich deut-

licher ins Bewusstsein ihrer Kunden und Teilnehmer zu rufen. Von Bescheidenheit kann bei diesen Institutionen keine Rede sein. Die funktionalen Organisationen bilden das Mittelmaß. Man weiß, was man kann, und man scheut sich auch nicht, diese Stärken bei Bedarf zu erwähnen. Gleichwohl werden die Teilnehmer und Kunden als selbstbestimmte Personen wahrgenommen, die eventuell unterstützt, aber nicht mehr bedient oder umsorgt werden müssen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Priorisierung der Selbstdarstellung vom habituellen Typen einer Organisation abhängig ist, egal welche Form von Weiterbildung angeboten wird.

Die Zusammenschau der verschiedenen Teilmärkte erlaubt einen weiteren Umriss auf das Spektrum der Weiterbildungsmöglichkeiten, wie es sich auch für einen Weiterbildungsinteressenten darstellt, und bietet zeigt die Einflussfaktoren auf das Kommunikationsverhalten von Organisationen. Diese Elemente umfassen einen nachvollziehbaren Rahmen ähnlich einer Marktumfeldanalyse (Grüne/Lange 2009):

- Umsatz / Größe (= Kennzahlen zur Ressourcenbestimmung): kleine / mittlere / große Einrichtung
- Finanzierungsart (= Art der Organisationszugehörigkeit): staatlich / kirchlich / privatwirtschaftlich
- Geschäftstyp (= Art des Bildungsangebots): Customizing / Leistung / System / Zulieferer
- Segment (= inhaltliche Verwertbarkeit): betrieblich / individuell-berufsbezogen / nicht berufsbezogen
- Habituelle Typ (= übergeordnete Funktionslogik): souverän / funktional / dienend / familiär / narzisstisch

Anhand dieser Kriterien lässt sich nahezu jeder Weiterbildungsanbieter auf dem Gesamtmarkt klassifizieren und innerhalb des Suchfeldes positionieren. Die einzelnen Kriterien sind nicht gleichwertig. Nur der Umsatz bzw. die Größe eines Weiterbildungsanbieters erlaubt eine eindeutige Zuordnung in eine der Kategorien. In Bezug auf das Weiterbildungssegment und den Geschäftstyp geschieht die Einordnung danach, welche Art der Weiterbildung am häufigsten angeboten wird. Der habituelle Typ kann erst nach einem Kontakt mit dem Weiterbildungsanbieter festgestellt werden, so dass er nicht zu einer Clusterbildung im vorherigen hinzugezogen werden kann. Einige der betriebswirtschaftlichen Kriterien schließen sich gegenseitig aus, andere wiederum bedingen sich gegenseitig. Große und mittlere Weiterbildungsanbieter werden nur selten das Zulieferer-Geschäft als Haupteinnahmequelle bezeichnen, denn es ist schwer vorstellbar, dass mehr Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern ausschließlich damit beschäftigt sind, Bildungsangebote auf Abruf und besonderen Kundenwunsch zu konzipieren. Wie dargestellt, sind werden Seminare aus dem Zulieferer-Geschäft nur speziell nachgefragt und sind sehr individuell, so dass von einer geringen Teilnehmerzahl pro Weiterbildung ausgegangen werden muss. Dieser Geschäftstyp, genau wie das Customizing, wird vorwiegend von kleinen und kleinsten Anbieter übernommen, die oft Konzeption und Durchführung selbst übernehmen. Kleine Weiterbildungsanbieter hingegen werden selten ein Leistungs- oder Systemgeschäft anbieten, denn es kann angenommen werden, dass kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern – hierzu zählen auch Einzeltrainer, die alleine ein Marktangebot offerieren –, die Unsicherheiten bzw. Risiken und den Organisationsaufwand eines Systemgeschäfts auf sich nehmen. Das Leistungsgeschäft und

gerade das Systemgeschäft verlangen nach einem großen Unternehmen sowohl mit ausreichend personellen wie auch finanziellen Ressourcen. Die Anwendung dieses Rasters erlaubt eine detailliertere Betrachtung des Weiterbildungsmarktes unter Einbehaltung der bestehenden Unterschiede. Die Konzentration auf einen Teilmarkt bzw. die Übernahme einer bisherigen Strukturierung reicht dazu nicht aus, um alle Faktoren abzudecken, von denen ausgegangen werden kann, dass sie einen Einfluss auf die Umsetzung der Unternehmenskommunikation haben: Eine kleine, privat finanzierte Organisation mit 20 Mitarbeitern mit einem Angebot betrieblicher Weiterbildung im Leistungsgeschäft agiert anders in ihrer jeweiligen Umwelt als eine große, aus öffentlichen Mitteln finanzierte Weiterbildungseinrichtung, die mit mehr als 500 Angestellten ein großes Angebot an individuell-berufsbezogenen Veranstaltungen im Systemgeschäft anbietet. Gleichzeitig schützt das breit gefächerte Raster vor einer Konzentration auf einen bestimmten Teilmarkt, in dem sich Verhaltensweisen aufgrund ähnlicher Rahmenbedingungen zu sehr ähneln könnten.

Die vorliegende Untersuchung strebt an, von jedem der verschiedenen Kriterien mindestens einen Probanden einzubeziehen, um eine möglichst breite Marktabdeckung zu erreichen. Somit wird verhindert, dass sich die Ergebnisse der ersten Erhebung nur auf einen Bereich beziehen lassen, wie es bei den Trainer- oder VHS-Studien der Fall ist. Auf der einen Seite erschwert diese Vorgehensweise die Vergleichbarkeit der Aussagen, auf der anderen Seite ermöglicht sie einen strukturierten Zugang zu Teilmärkten, der bisher noch nicht stattgefunden hat. Die hier befragten Organisationen wiesen folgende Strukturierungsmerkmale auf, wobei die Weiterbildungsinstitutionen nach dem Segment geordnet sind. Die Spalte mit der Überschrift ‚GP‘ bezieht sich auf die Nummerierung der Gesprächspartner (= GP).

GP	Umsatz	Finanzierung	Segment nach Bilger	habitueeller Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
4	< 10 Mio. €*	privat	Betrieblich	dienende Organisation	Customizing
6	< 10 Mio. €***	privat	Betrieblich	dienende Organisation	Zulieferer
1	> 50 Mio. €**	privat	Betrieblich	souveräne Organisation	Customizing
7	< 50 Mio. €***	kirchlich	Betrieblich	familiäre Organisation	Customizing
3	> 50 Mio. €**	öffentlich	Individuell Beruflich	funktionale Organisation	System
10	< 50 Mio. €**	privat	Individuell Beruflich	narzisstische Organisation	System
5	< 50 Mio. €**	öffentlich	Individuell Beruflich	funktionale Organisation	Leistung
8	< 10 Mio. €*	kirchlich	Nicht berufsbezogen	dienende Organisation	Leistung
9	< 10 Mio. €*	öffentlich	Nicht berufsbezogen	familiäre Organisation	Leistung
2	< 10 Mio. €*	öffentlich	Nicht berufsbezogen	souverän Organisation	Leistung

*Ertrag, **Angabe laut offiziellem Dokument, ***Schätzung aufgrund des Stundenvolumens

Tabelle 12: Strukturierungsmerkmale der Untersuchungseinheiten (Quelle: eigene Darstellung)

Die Einordnung in die Kategorien der Finanzierungsart, der Geschäftsart und dem Segment waren eindeutig und wurden vom jeweiligen Gesprächspartner im Zuge seiner Organisationsbeschreibung selbst vorgenommen. Der Umsatz wurde, insofern der Gesprächspartner keine Aussage dazu machen konnte oder wollte, aus offiziellen Dokumenten übernommen oder aufgrund des Stundenvolumens geschätzt. Die Einordnung in den habituellen Typen erfolgte aufgrund des verwendeten Vokabulars und den artikulierten Werten und Normen durch die Autorin.

Alle Interviews fanden im Zeitraum von Januar bis August 2015 statt und wurden protokolliert bzw. digital aufgezeichnet. Der Feldzugang erwies sich aufgrund der Vielzahl von möglichen Interviewpartnern als wenig problematisch. Nur in der Gruppe der großen Weiterbildungsanbieter gab es zahlreiche Bedenken hinsichtlich der Teilnahme, denn selbst unter der Garantie der Anonymisierung fürchteten einige Weiterbildungsanbieter die Möglichkeit der Betriebsspionage. Die Ansprache verlief zuerst per Email, die Terminkoordination fand in Telefonaten statt. Insofern die Organisationen räumlich erreichbar waren, wurden die Interviews in den Arbeitszimmern der Interviewpartner durchgeführt. In zwei Fällen ersetzten Telefoninterviews die Face-to-Face-Situation. Verwertbare Interviews konnten mit zehn Einrichtungen geführt werden. Die Erhebung umfasste insgesamt dreizehn Interviews, doch während der Analysephase stellte sich entweder heraus, dass der Schwerpunkt des Angebots nicht im quartären Bildungssektor lag, die Daten zu unvollständig waren oder der Anteil der Weiterbildungstätigkeit so gering war, dass die Institution nicht als Weiterbildungsanbieter gelten konnte. Die meisten Interviewpartner erklärten sich mit der Aufzeichnung einverstanden. Die anschließende wörtliche Transkription folgte den Kriterien der Übertragung ins normale Schriftdeutsch (Mayring 2002: 91) nach den Transkriptionsregeln für computerunterstützte Auswertung nach Kurckartz (Kuckartz 2010: 43).

Die Datenauswertung fand nach der Verschriftlichung der Daten statt und unterlag den Grundtechniken der qualitativen Inhaltsanalyse „Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung“ (Mayring 2010): Erst werden die Interviews nach festgelegten Kriterien verschriftlicht. Daraufhin folgt eine Zusammenstellung von inhaltlichen Aussagen zu einem Themenbereich. Mit anderen Worten: alle Aussagen von allen Interviewpartnern zu einem bestimmten, vorher festgelegten Thema werden zusammengefasst und gegebenenfalls durch zusätzliche Datenquellen ergänzt bzw. expliziert. In einem dritten Schritt erfolgt die Strukturierung der Aussagen zu dem Zweck, die inhaltliche Ausgestaltung eines Themas zu eruieren. Diese wiederum dient als Basis zur Entwicklung von typischen Handlungsmustern. Abschließend wird der Einzelfallstudie in einen größeren Zusammenhang eingeordnet, sprich wird in Relation zu den anderen Typen gesetzt: Die qualitative Inhaltsanalyse „will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit [einem] theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet.“ (Mayring 2002: 114)

Es bietet sich an, im vorliegenden Fall hauptsächlich mit einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse zu arbeiten, denn Ziel der Analyse ist es, Aussagen aller Interviewpartner zu bestimmten, durch die Theorie des Marketings und des Kommunikationsmanagements festgelegten Begrifflichkeiten herauszukristallisieren. Besonders auffällige Textstellen werden durch die Methode der Explikation näher erklärt, so dass im Anschluss verdichtende Zusammenfassungen der Aussagen aller Probanden zu den einzelnen Kategorien auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen vorgenommen werden können. Für alle Analyseverfahren

gilt: Als kleinste Kodiereinheit gilt ein Wort bzw. ein Laut, der eine Zustimmung oder eine Ablehnung ausdrückt. Als Auswertungseinheit und gleichzeitig als Kontexteinheit zählt der einzelne Fall. Jeder einzelne Analyseabschnitt bzw. die Überprüfung jeder einzelnen Kategorie wird durch eine differenzierte Fragestellung geleitet. Das Kategoriensystem wird bei dieser Analyseform vor der Codierung der Texte in einem entsprechenden Kodierleitfaden festgelegt. Es wird genau definiert, welche Textbestandteile welchem Code entsprechen und welchen Regeln die Zuordnung im Zweifelsfall unterliegt (Mayring 2002: 119). Der vorab entwickelte Kodierleitfaden enthielt alle Elemente einer Kommunikationsstrategie (Ziele / Positionierung / Botschaften / Medien / Bezugsgruppen) sowie Codes zur Organisationsbeschreibung (Organisation / Einordnung Kommunikation / Finanzierung) und zur Selbsteinschätzung (Optimale PR / Herausforderungen / Wünsche), jeweils mit Subcodes. Die Kriterien der Auswertung entstammen und entsprechen der Theorie der Unternehmenskommunikation. Zusammengenommen stellen sie eine Operationalisierung des Konzepts des Kommunikationsmanagements dar. Im Laufe der Erhebung wurden die deduktiven Kategorien durch induktive, sich aus dem Material ergebende Kategorien ergänzt (Mayring 2010: 75), denn immer wieder tauchten relevante Aussagen mehrerer Interviewpartner zu vergleichbaren Einstellungen oder Wahrnehmungen auf, die nicht durch den Kodierleitfaden abgedeckt wurden. Abgerundet wird die Analyse durch eine ergänzende Explikation (Mayring 2002: 118). Gerade in Bezug auf die Organisationsdaten sind Kennzahlen wie angebotenes Stundenvolumen, der Jahresumsatz zur Klassifizierung der Organisationsgröße oder auch das Leitbild aus öffentlich zugänglichen Dokumenten zu ergänzen. In Bezug auf das Leitbild baten mehrere Interviewpartner darum, dieses im Internet nachzuschauen, da es nur dort verfügbar wäre. Als weiterer Textkontext dienten die Homepage der jeweiligen Weiterbildungseinrichtung, bei Bedarf der Geschäftsbericht oder weitere vom Interviewpartner zur Verfügung gestellter Printmaterialien. Auch wenn verschiedene Dokumente zur Explikation oder zur Ergänzung von Informationen herangezogen werden, erfolgt keine Dokumentenanalyse im Sinne einer quantitativen Erhebung (Lamnek 2010). Die Explikation stellt lediglich sicher, dass bei allen Interviewpartnern vergleichbare Informationen ausgewertet werden können.

Das Resultat der Auswertung der Interviews ergibt eine Organisations-vergleichende Übersicht der theoriegeleiteten Kriterien, bspw. die Aspekte der Strategieentwicklung, die Anzahl der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen oder die Positionierung im Unternehmenskontext. Hieraus lässt sich ein erster Rückschluss auf unterschiedliche Handlungsmuster ziehen. In einem nächsten Schritt erfolgen die Anwendung der Professionalisierungskriterien nach Grunig und eine Webseitenauswertung. Die im Rahmen der Methodentriangulation gewonnenen Erkenntnisse dienen einer Bestätigung oder Ergänzung der Interviewaussagen. In einem dritten Schritt bzw. in einem eigenen Kapitel werden die Kommunikationsstrategien gesondert dargestellt, die verschiedenen Umsetzungen des Kommunikationsmanagements in Typen zusammengefasst und diskutiert.

Beim Kontakt mit den Experten hat es sich in gut der Hälfte der Fälle ergeben, dass sich nach dem offiziellen Ende des Interviews ein weiteres, vom Experten aus initiiertes Gespräch anschloss. Es wurden Beispiele und Erfahrungen aufgezählt, Themen fortgeführt oder die aktuelle Politik diskutiert, oft verbunden mit der Feststellung, dass diese Aussagen kein Teil des Interviews mehr wären und nicht in die Analyse mit einfließen würden. Trotz-

dem ließ sich während dieser Situationen das Engagement Interviewpartner bis hin zur Leidenschaft für ihren Beruf erkennen. Dieses Verhalten dokumentierte schon Svenja Möller in Bezug auf ihre Erhebung zum Marketingverhalten von Volkshochschulen (Möller 2002: 60).

5. Unternehmenskommunikation in der Weiterbildungsbranche – Fallstudien

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse der Erhebung in Form von Fallstudien dar. Dieser Teil der Erhebung konzentriert sich auf die Erfassung, die systematische Darstellung und Analyse der Kommunikationsaktivitäten von Weiterbildungseinrichtungen. Nach einer kurzen Einführung in die Auswahl der Organisationen und einer Vorstellung derselben zeigt das folgende Kapitel eine Momentaufnahme der eingesetzten Elemente des Kommunikationsmanagements im Weiterbildungsbereich. Ein Grundelement der Erhebung ist der Versuch, einen möglichst breit gefächerten Branchenüberblick zu erhalten. Daher bietet es sich an, die Ergebnisse organisationsorientiert darzustellen und durch vergleichende Zusammenfassungen zu ergänzen.

Die Daten und Aussagen beziehen sich auf das Jahr 2015. Zwischen der Erhebung und der Fertigstellung der vorliegenden Arbeit hat es zahlreiche personelle Wechsel in den befragten Institutionen gegeben. Die Aussagen sind sinngemäße Zusammenfassungen von Einzelmeinungen; zu Illustrationszwecken werden zudem Zitate wiedergegeben, um die Authentizität zu erhalten und den Interpretationsspielraum der Aussagen zu minimieren.

Die zehn Institutionen und die jeweiligen Gesprächspartner werden nun in der Reihenfolge ihrer Nummerierung vorgestellt. Um mögliche Rückschlüsse auf die Art der Einrichtung oder gar die Identität zu vermeiden, ist die Nummerierung willkürlich, folgt keiner Priorität und stellt keine Rangfolge dar. Die Ziffern dienen ausschließlich der Orientierung. Die kurze Vorstellung der Weiterbildungseinrichtungen umfasst eine Organisationsbeschreibung, bei Bedarf eine Einordnung der Einrichtung in einen größeren organisatorischen Kontext bzw. in eine Unternehmensstruktur, die Positionierung der Kommunikationsabteilung im Organisationskontext sowie eine kurze Stellenbeschreibung. Wenn nötig, wurden fehlende statistische Angaben zu Organisationsgröße oder Kontext in den Interviews durch einen Rückgriff auf die entsprechende Homepage oder den Geschäftsbericht ergänzt. Dort finden sich bestenfalls Angaben zu einer konsistenten Unternehmensstrategie, die sich zum einen in regelmäßig modifizierten Aussagen zur angestrebten Marktpositionierung (beispielsweise im Rahmen eines jährlichen Geschäftsberichts) ausdrückt, und zum anderen durch ein Leitbild erfasst werden kann. Ein Leitbild enthält üblich normative Aussagen darüber, wie sich ein Unternehmen selbst versteht und welche Werte für die eigenen Handlungen als richtungsweisend gelten. Organisations- oder Unternehmensziele können schriftlich fixiert sein, müssen es aber nicht. Als Aussagen über eine Unternehmensstrategie oder ein Leitbild zählen alle von der Kommunikation unabhängigen Anmerkungen über Unternehmensziele oder vorgegebene Oberziele sowie Aussagen zur Unternehmensphilosophie.

Als strategisch wird Kommunikation dann bezeichnet, wenn sie auf den Gesamterfolg des Unternehmens ausgerichtet, mittel- bis langfristig geplant ist und die einzelnen Komponenten aufeinander abgestimmt sind. Die in diesem Kapitel vorgestellten Kommunikationselemente weisen daher immer eine gewisse Dauer auf. Die können und werden selten geändert, denn sie repräsentieren verschiedene Aspekte der Selbstdefinition bzw. der Unternehmensstrategie der Institutionen. Denn eine Kommunikationsstrategie basiert bestenfalls

auf der Unternehmensstrategie (Lies 2015a: 365), insofern sie vorhanden und bekannt ist. Sie bildet einen Rahmen, in den die operativen Maßnahmen eingebettet werden, und kann deduktiv aus verschiedenen Kommunikationsaspekten abgeleitet werden. Die Aussagen zur Botschaft stehen in enger Verbindung zu der Einzigartigkeit einer Unternehmung oder Organisation, denn gerade die Aspekte, durch die sich Organisationen positiv voneinander differenzieren, geben Aufschluss über die Strategie. Wie in Kapitel 3.2.2 *Kommunikationsstrategie* dargestellt, umfasst eine Kommunikationsstrategie fünf Ansatzpunkte, die aufeinander bezogen und in einer langfristigen Perspektive gedacht ein Gesamtbild ergeben, aus dem sich die Integration und die Umsetzung der operativen Maßnahmen ergibt (Zerfaß 2014: 27). Diese Unterkapitel widmen sich daher der Frage, inwiefern sich der bewusste, geplante Einsatz der strategischen Elemente im Rahmen einer Gesamtstrategie zeigt und in welchem Maße die einzelnen Elemente einer Kommunikationsstrategie zum Einsatz kommen.

Die Kommunikationsziele gliedern sich einerseits in markt- und gesellschaftsbezogene, andererseits in strategische und operative Ziele. Marktgerichtete Ziele beziehen sich auf ökonomische Größen wie Umsatz oder Teilnehmerzahlen und sind eher auf eine Abgrenzung von Wettbewerbern ausgerichtet, während gesellschaftsgerichtete Ziele eine Reputations- oder Wertorientierung aufweisen und der Festigung bzw. Legitimation der Organisation durch relevante Stakeholder dienen. Die Kommunikationsziele setzen sich demnach zusammen aus den quantitativen Zielvorgaben und dem Eindruck, den eine Organisation bei ihrer Zielgruppe hinterlassen möchte. Im jeweils ersten Abschnitt sind alle Aussagen versammelt, die entweder qualitative oder quantitative Zielvorstellungen enthalten oder die einen Bezug zum Image oder der kommunikativen Komponente der aktiven Markenbildung nehmen. Insbesondere das angestrebte Image wird erst durch die Botschaft verdeutlicht. Um sich aktiv von den anderen Weiterbildungsanbietern am Markt abzuheben, positionieren sich die befragten Institutionen durch deutliche Botschaften. Die Botschaft, meist formuliert als Statement oder in Stichworten - füllt die Kommunikationsziele mit Inhalten und hat gleichzeitig eine abgrenzende Funktion, denn ein Statement ist polarisierend. Es wirkt immer auf eine bestimmte Zielgruppe positiv und anziehend, während es bei anderen Rezipienten Ablehnung auslöst. Teil einer Kommunikationsstrategie ist es nicht nur, Ziele und Botschaften festzulegen, sondern auch, diese Botschaften auf bestimmte Themenbereiche anzuwenden, oder zu bestimmten aktuellen Entwicklungen auf Basis der Unternehmensstrategie Stellung zu nehmen. Diese Umsetzung der Botschaft auf verschiedene Teilaspekte eines Unternehmens ist für einen Großkonzern einfacher als für ein kleines oder mittelständisches Unternehmen. Daher ist es folgerichtig verständlich, dass sich die Themen bei so gut wie allen befragten Institutionen auf Inhalte mit direkter Beziehung zum Programmangebot beschränken sowie auf die Darstellung der mit dem Programm verbundener Projekte oder Geschichten.

Alle Weiterbildungseinrichtungen definieren gezielte Personenkreise, die sie mit ihrem Angebot ansprechen wollen. Zumeist sind die Zielgruppen in sich geschlossene und homogene Gruppen, im Vergleich zueinander jedoch sehr heterogen, und sie zeichnen sich nur durch geringe Überschneidungsmerkmale aus. Die Dialogorientierung als strategisches Element betrachtet die Richtung der Zielgruppenansprache: Werden die jeweiligen Stakeholder aktiv angesprochen und wie werden die Informationen umgesetzt? Eine ausgeprägte Dialogori-

entierung ist dann gegeben, wenn Weiterbildungseinrichtungen zusätzlich zu ihrer Veranstaltungsevaluation einen institutionalisierten Weg entwickelt haben ihren Stakeholdern zuzuhören und deren Informationswünschen und Kommunikationsbedürfnissen entgegenzukommen. Die Dialogorientierung überschneidet sich stark mit den Evaluationsmaßnahmen. Dennoch geht der strategisch eingesetzte Dialog über die oftmals quantitativ gestalteten Evaluationsbögen hinaus, denn es geht darum zu erfahren, welche Wünsche oder Einstellungen die Teilnehmer über den aktuellen Kurs hinaus in Bezug auf die gesamte Institution und deren Kommunikationsaktivitäten haben.

Während der Erhebung tauchten immer wieder Bemerkungen auf, die Rückschlüsse drauf zulassen, welche Bedeutung die einzelnen Weiterbildungsanbieter ihren Kommunikationsaktivitäten beimessen und wie der Erfolg von Kommunikation definiert wird. In den Bereich der Evaluation fallen alle direkten oder indirekten, strategischen oder situativen, qualitativen oder quantitativen Maßnahmen zur Überprüfung des Kommunikationsbedarfs und des Kommunikationserfolgs. Direkt zu Beginn sei darauf hingewiesen, dass in vielen Interviews oft die Produktevaluation, sprich die Bewertung einer Veranstaltung, schwierig von der Kommunikationsevaluation abzugrenzen war. Vorweg lässt sich sagen, dass kein einziges der befragten Unternehmen aktiv die Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen durch das Controlling vornimmt.

Der Reflexionsgrad der Kommunikation gibt Aufschluss darüber, inwiefern die Selbst- und die Fremdwahrnehmung einer Organisation auseinandergehen, sprich inwiefern eine Organisation in der Lage ist, eine kritische Distanz zu den eigenen Handlungen und Ergebnissen einzunehmen und diese selbstkritisch zu hinterfragen.

Im folgenden Kapitel beginnt die thematische Auseinandersetzung mit den eigentlichen Kommunikationsaktivitäten, angefangen bei den übergeordneten, strategischen Komponenten über die Maßnahmenumsetzung bis hin zur Evaluation.

5.1 Bildungsgesellschaft

Die Bildungsgesellschaft ist ein eigenständiger Teil eines Großkonzerns, und diese Konzernzugehörigkeit kann dieser Bildungsanbieter nicht verleugnen. Angesiedelt an der Grenze zweier Großstädte ist die Bildungsgesellschaft sehr zentral in einem urbanen Gebiet gelegen. Das Gebäude, deutlich erkennbar durch verschiedene Logos und Fahnen des Mutterkonzerns, wirkt trotz seiner Größe strukturiert, hell und überschaubar. Trotz vieler Pflanzen oder Bilder an den Wänden ist ein etwas klinisch-weißer Bürocharme unverkennbar. Es befindet sich ausschließlich die Verwaltung des Bildungsanbieters auf einer Etage des Bürogebäudes; die Weiterbildungsveranstaltungen werden entweder in den verschiedenen Standorten oder in den Betrieben vor Ort durchgeführt. Die große, breit aufgestellte Bildungsgesellschaft innerhalb einer Konzernstruktur gehört erst seit 2010 dem Konzern an und verantwortete vorher alle Ausbildungszweige für ein anderes, hochgradig spezialisiertes Unternehmen. Daher bietet die Bildungsgesellschaft Ausbildungen in bis zu 80 Berufsbildern für den ganzen Konzern selbst als auch für externe Teilnehmer an, verantwortet Transfergesellschaften und arbeitet seit 2015 an der Etablierung in der freien Wirtschaft durch Kooperationen mit Unternehmen in Bezug auf Qualifizierungen, denn einzelne Module der Aus- und Weiterbildungen sind auch für den freien Markt interessant. Ungefähr

90% der durchgeführten Ausbildungen werden durch Fördermittel der Bundesagentur der Arbeit bzw. der Jobcenter unterstützt.

Organisatorisch gibt es neben der Bildungsgesellschaft innerhalb des Mutterkonzerns noch einige weitere kleine Teilgesellschaften mit dem Schwerpunkt der Berufsschulen oder der Spezialausbildungen. Insgesamt umfasst nur die Bildungsgesellschaft rund 600 festangestellte Mitarbeiter an allen Standorten, die als Bildungszentren bezeichnet werden, im Westen und Norden Deutschlands. Allein in der Kommunikationsabteilung namens ‚Zentralbereich Vertrieb und Marketing‘ sind 14 Mitarbeiter mit der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit, dem Vertrieb der Bildungsangebote sowie zum Teil der Produktentwicklung beschäftigt: Der Leiter des Zentralbereichs, der als Interviewpartner einen Einblick in seine Abteilung erlaubte, kümmert sich aufgrund seiner 35-jährigen Erfahrung hauptsächlich um den Vertrieb, zwei Mitarbeiter organisieren das Key Account Management, zwei Damen sind für Projekte zuständig, drei Mitarbeiter befassen sich fast ausschließlich mit Ausschreibungen und der Entwicklung von Masterkonzepten für Bildungsangebote, die von den Bildungszentren vor Ort nur noch angepasst werden müssen. Ähnlich gelagert ist die Tätigkeit der beiden Mitarbeiter, die sich im Bereich Produktmanagement und Produktentwicklung mit verschiedenen Themen beschäftigen, während sich eine Mitarbeiterin ausschließlich um Produktdatenbanken kümmert. Eine weitere Mitarbeiterin betreut den Internet- und Intranet-Auftritt redaktionell. Ein Herr ist derzeit für den Pressekontakt und die externe Kommunikation zuständig. Dann gibt es eine Mitarbeiterin, die für digital und Print zuständig ist, eine neue Mitarbeiterin betreut den Bereich MT - Managed Training Services, und eine Mitarbeiterin ist mit sämtlichen statistischen Auswertungen sowie den Kontakten zu den Bildungszentren betraut. Diese Aufteilung ist nicht fixiert, sondern flexibel und wird bei Bedarf angepasst (GP 1: 74).

Insgesamt gibt es in Nordrhein-Westfalen laut Homepage 20 Bildungszentren mit jeweils einem eigenen Angebot. In verschiedenen Fachbereichen werden unter anderem Aufstiegsfortbildungen, Verbundausbildungen oder Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Das Gesamtkonzept beinhaltet zwei weitere Besonderheiten, die im weiteren Verlauf der Analyse detaillierter besprochen werden: Das Angebot des Managed Trainings als strategische Kooperation mit Wettbewerbern auf dem deutschen Markt und die internationalen Kooperationen mit anderen Weiterbildungsträgern weltweit.

Die Bildungsgesellschaft beispielsweise bietet mit dem Managed Training Service ein eigenes Geschäftsmodell an, das auf enger Kooperation beruht: Wenn Kunden einen Bedarf haben, den die eigenen Bildungszentren nicht decken können, kümmern sich Mitarbeiter der Bildungsgesellschaft darum, dass die erwünschte Dienstleistung von anderen Anbietern vor Ort erbracht wird. Dazu werden Netzwerke beispielsweise durch die Verbundausbildung genutzt. Der Anbieter vor Ort wird dann zum ausführenden Organ, während der Kunde nur in Kontakt mit der Bildungsgesellschaft steht. Die Erfahrungen sind durchweg positiv: „der Kunde ist zufrieden, weil er nicht mit drei Ansprechpartnern sprechen muss.“ (GP 1: 48; 140)

Die Einbindung in die Konzernstruktur ist vor allem aufgrund von einzuhaltenden Richtlinien und regelmäßigen Reportings zu spüren. Obwohl sie in vielen Bereichen relativ frei in den Entscheidungen rund um die angebotene Dienstleistung zu sein scheint, steht die Bildungs-

gesellschaft in ständiger Abstimmung unter anderem mit dem Konzernbeauftragten für die Medienwelt, den Datenschutzbeauftragten und den Compliancebeauftragten. Es gibt ein konzernweit geltendes Leitbild zur Definition von Werten und erwünschten Verhaltensweisen wie der ständigen Kompetenzerweiterung bei gleichzeitig gelebtem Vertrauen. Die Unternehmensstrategie wird ebenfalls durch den Konzern festgelegt. Darüber hinaus scheint die Bildungsgesellschaft einem Wording, also einer durch den Konzern vorgegebenen Ausdrucksweise, zu unterliegen, denn der Zentralbereichsleiter Vertrieb und Marketing berichtet, dass er neutral bleiben müsse. Er dürfe nicht über alles sprechen und auch nicht polarisieren (GP 1: 147). Konzernintern berichtet die Bildungsgesellschaft als Teil der Konzernstruktur an den Vorstand und den Aufsichtsrat des Mutterkonzerns, wie es in großen Konzernen üblich ist.

Die Bildungsgesellschaft ist eine souveräne Organisation, wenn sie in die Typologie von Zech und Kollegen eingeordnet wird (Zech et al. 2010). Das Vokabular zur Selbstbeschreibung drückt ein gewisses Selbstbewusstsein aus, denn man kennt die eigenen Potentiale genauso gut wie die eigenen Defizite. Sowohl konzernintern als auch im Wettbewerb weiß man sich zu positionieren und um den eigenen Marktwert, ohne diesen zu überschätzen.

Insgesamt handelt es sich bei dieser Bildungsgesellschaft um eine große Weiterbildungseinrichtung mit dem wachsenden Schwerpunkt der beruflichen Qualifizierung im tertiären und quartären Sektor und einem Schwerpunkt in der Geschäftsart des Customizings und des Leistungsgeschäfts, denn viele der angebotenen Maßnahmen werden durch die Anforderungen der Bundesagentur für Arbeit vorgegeben, jedoch nicht alle.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habitueeller Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
1	> 50 Mio. €**	privat	Betrieblich	souveräne Organisation	Zulieferer

5.1.1 Strategische Kommunikation

Planung und Unterstützung werden im Zentralbereich Vertrieb und Marketing ganz groß geschrieben – zumindest, was die Rahmenbedingungen der Kommunikation und das Management des Bildungsangebots angeht. Die außergewöhnlich große Abteilung kümmert sich um sehr viele Aufgaben, wobei die Unternehmenskommunikation von einem Mitarbeiter verantwortet wird. Trotzdem sind die Prozesse als teil-institutionalisiert zu bezeichnen, denn es gibt bestimmte personenunabhängige Prozessvorgaben von der Konzern- und Abteilungsseite her, die auch eingehalten werden. Gleichzeitig zeigen sich Facetten des Kommunikationsprozesses, auf den die Institutionen wenig Einfluss haben. Hier genießen die bundesweit verteilten Bildungszentren relativ große Eigenständigkeit in ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Auch ist der interne Informationsfluss zu und von diesen separaten Einrichtungen nicht klar geregelt (GP 1: 82). So kann es vorkommen, dass die Zentrale selbst erst durch die Medien von einem wichtigen Pressetermin in einem Bildungszentrum erfährt (GP 1: 82), ist aber bestrebt, solche Informationsdefizite zu unterbinden. Denn im Gegensatz zu dem relativ autonomen Verhalten der Dependancen unterliegt die Bildungsgesellschaft als Teil eines großen Konzerns engen Vorgaben und Richtlinien (GP 1: 147), indem sie einem

festgelegten Wording unterworfen ist, ihrer streng geregelten Berichtspflicht nachkommt (GP 1: 74) und sich mit vielen anderen Konzernbeauftragten abstimmen muss (GP 1: 108), wenn es zum Beispiel um Datenschutz oder Compliance-Fragen geht. Auch in dem Zentralbereich Vertrieb und Marketing sind die Aufgaben und Zuständigkeiten eindeutig und klar geregelt.

Mit ihrer externen Kommunikation verbindet die Bildungsgesellschaft sowohl reputations- als auch markengebundene Ziele. Die Aussage, ein positives Image²⁹ transportieren zu wollen, bestätigt der Leiter Vertrieb und Marketing (GP 1: 126) sofort. Er wünscht sich, dass die Flexibilität des Angebots bei den Kunden ankommt, denn eines der konzernweiten Unternehmensziele ist es, den Kunden weitestgehend entgegen zu kommen und ihm möglichst viel eigenen Gestaltungsspielraum bei der Inanspruchnahme der Bildungsdienstleitung zu gewähren. Sowohl die inhaltliche modulare Struktur als auch die raum- und zeitlichen Komponenten jeder Bildungsveranstaltung sind nur bedingt festgelegt. Denn „wir sagen, wir kümmern uns darum, dass diese Dienstleistung für sie erbracht wird, und auch egal wo, das kann auch weltweit sein, wir sind nicht auf die Bundesrepublik selber beschränkt.“ (GP 1: 48) Die Bildungsgesellschaft agiert weltweit und nimmt beispielsweise an Ausschreibungen des indischen Arbeitsministeriums zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Indien teil oder baut Kooperationen mit chinesischen Weiterbildungseinrichtungen auf (GP 1: 56).³⁰ Dadurch erweitert sich der Kreis der Stakeholder massiv in den politischen Bereich hinein. Es gilt, sich außerhalb des deutschen Marktes zu etablieren und gleichzeitig die durch den Konzern vorgegebenen Richtlinien einzuhalten. Zur Pflege der nötigen Kontakte arbeitet die Bildungsgesellschaft mit Partnern wie beispielsweise dem „Kollegen aus dem Iran“ (GP 1: 56), der zur Projektabsprache nach Deutschland kommt, während er im Iran für eine dortige Bildungseinrichtung tätig ist. Weiterhin kooperiert die Bildungsgesellschaft eng mit Hochschulen (GP 1: 98) oder Verbänden (GP 1: 126) zur Teilnehmergeinnung. Der Leiter Vertrieb und Marketing betrachtet sowohl Teilnehmer als auch Unternehmen als Kunden (GP 1: 92, 118). In einem anderen Zusammenhang bezeichnet er Kundenstimmen als „voice from the top“ (GP 1: 76), was wiederum den Rückschluss auf den hohen Status der Kundenorientierung zulässt.

Die Bildungsgesellschaft bietet größtenteils geförderte Weiterbildungsmaßnahmen mit der Zielgruppe der Arbeitssuchenden an, die von der Bundesagentur für Arbeit unterstützt werden. Doch hier ist die Doppelstöckigkeit weniger ausgeprägt: Die von der Bildungsgesellschaft angebotenen Maßnahmen werden größtenteils durch Bildungsgutscheine finanziert, die speziell von der Bundesagentur für Arbeit für diese Zielgruppen ausgegeben werden. Die Besonderheit liegt in der Erwartungshaltung: Bildungsgutscheine werden nur an solche Personen ausgegeben, die über Berufserfahrung verfügen und die grundsätzlich erwerbsfähig sind. Durch die Ausgabe der Bildungsgutscheine und der Teilnahme an den entsprechenden Maßnahmen erhofft sich die Bundesagentur für Arbeit eine schnelle Rückkehr der Teilnehmer in ein sozialversicherungspflichtiges Anstellungsverhältnis. Da sich die Teilnehmer die Maßnahme selbst aussuchen können, für die sie ihren Bildungsgutschein

²⁹ Alle Gesprächspartner, die sich zu diesem Thema geäußert haben, verwendeten den Begriff des Images. Er ist in diesem Kapitel mit der Reputation gleichzusetzen.

³⁰ Die Aussagen beziehen sich auf das Jahr 2015

einsetzen, besitzen sie eine höhere Eigenmotivation, die entsprechende Weiterbildung erfolgreich abzuschließen. Ausnahmen gibt es immer und überall. Eine weitere, sehr spezielle Zielgruppe hat die Bildungsgesellschaft im Blick: Sie spricht Studienabbrecher an (GP 1: 98) und möchte ihnen im Rahmen ihrer angebotenen Bildungsangebote eine neue Perspektive geben.

Insgesamt bezeichnet der Leiter Vertrieb und Marketing die direkte Wettbewerbsposition als sehr aggressiv. Alle Anbieter würden mit einem vergleichbaren Angebot und ähnlich hoher Qualität am Markt auftreten. Ohne diese Ansprüche wären sie schon längst vom Markt verschwunden. Letztendlich behaupten sich also nur gleichberechtigt gute Anbieter, „und das ist natürlich immer ein Kampf.“ (GP 1: 134) Um in diesem harten Wettstreit bestehen zu können, soll bei allen Stakeholdern das Bild eines „flexiblen, qualitativ hochwertigen Dienstleisters“ (GP 1: 122) vermittelt werden, indem die Bildungsgesellschaft den Nutzen in den Vordergrund rücken möchte, den die Teilnehmer bei der Wahl eines ihrer Angebote genießen dürfen.

5.1.2 Operative Kommunikation

Der Zentralbereich Vertrieb und Marketing berichtet in Bezug auf die operative Kommunikationsarbeit eher von Printmedien, direktem Vertrieb oder Events oder Messen (GP 1: 92) als von Online-Medien. Viele Bildungszentren veranstalten regelmäßig bzw. „laufend“ Tage der offenen Tür, so der Leiter Vertrieb und Marketing (GP 1: 96). Er berichtet von einem Ereignis, das ihm nachhaltig in Erinnerung geblieben ist: „Wir machen zum Beispiel auch die Berufsausbildung in JVA's für Gefangene, um die Eingliederung nach ihrer Freilassung sicherzustellen, und da gab es dann so einen Tag der offenen Tür in der JVA, und das ist natürlich toll, wenn Sie sagen können: Tag der offenen Tür in der JVA!“ (GP 1: 86) Auch werden offizielle Tage wie der Deutsche Weiterbildungstag dazu genutzt, um eigene Fachinformationsveranstaltungen im eigenen Haus anzubieten mit der Absicht, die Kunden und „die Öffentlichkeit“ ins eigene Haus holen, um auch lokal bekannter zu werden (GP 1: 149). Bisher partizipiert die Bildungsgesellschaft eher an externen Veranstaltungen, beispielsweise als ein bekannter Großkonzern eine Zukunftsveranstaltung für Eltern und Schüler gemacht hat, in der es um die Vorstellung verschiedener beruflicher Perspektiven ging. Dort ist die Bildungsgesellschaft mit insgesamt 60 Betreuern einschließlich Azubis aufgetreten (GP 1: 149). Die Bildungsgesellschaft investiert viel Energie in Messeauftritte, wenn auch eher für Auszubildende und nicht unbedingt für Weiterbildungsinteressierte. Gerade auf den Bildungsmessen oder der ZDI-Messe³¹ werden Projekte vorgestellt und praktisch demonstriert. Die Azubis bauen zum Beispiel eine hydraulisch gesteuerte Autowaschanlage als Modell, und jede Klasse, die sich wieder mit dem Thema SPS, Speicherprogrammierbare Steuerung, beschäftigt, denkt sich wieder ein neues Feature aus dafür und erweitert die Anlage (GP 1: 96).

Um die Teilnehmer, also meistens Arbeitssuchende, zu erreichen, soll Präsenz gezeigt werden durch die Flyer, und zwar bei der Bundesagentur für Arbeit. „Das hängt aber damit zusammen, dass die Jobcenter zum Beispiel niemanden empfehlen dürfen. Die können aber sagen: Hier ist ein Ständer, da sind Flyer drin, suchen Sie sich jetzt einen Bildungsträger

³¹ Zukunft durch Innovation (2016)

aus.“ (GP 1: 112) Abgesehen von diesem Zweck grenzt sich der Zentralbereichsleiter bewusst von Flyern ab, denn er sei kein Flyer-Freund. Gerade im Vertrieb sei die persönliche Kommunikation wesentlich wichtiger als die wenigen Informationen, die in einem Flyer zusammengefasst werden könnten (GP 1: 114). Darüber hinaus erwähnt der Leiter Vertrieb und Marketing, dass seine Zielgruppe und die Teilnehmer in den Bildungsangeboten vorrangig Leser der kostenlosen Wochenzeitschriften wie einem Stadtanzeiger oder ähnlich sind. Daher mag der Eindruck des kleinen Portfolios auch durch die thematisch sehr fokussierte Berichterstattung in diesen Medien liegen. Auf der anderen Seite nutzt die Bildungsgesellschaft diese Wochenblätter zum eigenen Nutzen. Gerade die Bildungsgesellschaft macht mit Werbung in Printmagazinen sehr gute Erfahrungen. Die Anzeigen sind in der Regel auf ganz bestimmte Maßnahmen bezogen, wenn zum Beispiel wieder Umschulungsmaßnahmen anlaufen. Diese Umschulungsmaßnahmen werden durch Bildungsgutscheine der Bundesagentur für Arbeit finanziert, welche wieder nur an arbeitssuchende, grundsätzlich erwerbsfähige Personen ausgegeben werden. Genau diese Klientel fällt größtenteils zusammen mit der Leserschaft von kostenlosen Wochenzeitschriften. In diesen Zeitschriften werden an bestimmten Zeitpunkten im Jahr Werbeanzeigen für angebotene Umschulungsmaßnahmen platziert (GP 1: 80), die sehr erfolgreich sind. Für diese Leserschaft mag der Nachrichtenwert der Informationen der Bildungsgesellschaft doch relativ hoch sein. Den Effekt macht sich die Bildungsgesellschaft zunutze: „Wir sammeln ja Bildungsgutscheine ein für unsere Umschulungsmaßnahmen, und da gibt es zweimal im Jahr so Höhepunkte, und etwa alle vier Monate vor diesen Höhepunkten starten wir eine Anzeigenkampagne. Sehr massiv, sehr regional, fassen da aber auch unsere Bildungszentren zusammen, die regional zusammenpassen, und bewerben gemeinsam für diese Bildungszentren die Umschulungsmaßnahmen, Qualifizierungsmaßnahmen, und das hat sich erstaunlicherweise sofort bewährt.“ (GP 1: 112)

Um den direkten Kontakt zur Zielgruppe der Unternehmen bestmöglich zu halten, setzt die Bildungsgesellschaft auf den personalisierten Vertrieb. Es gibt spezielle Vertriebsmitarbeiter, die den direkten Kontakt zum Kunden halten, ihn beraten und betreuen. Die Bildungsgesellschaft verfügt über viele Stammkunden, für deren Betreuung einiges an Aufwand in Kauf genommen wird. Denn das Produkt bzw. die Bildungsdienstleistung entsteht erst beim Firmenkunden, wenn er sagt, was er braucht, und dann konzipiert das Team der Bildungsgesellschaft eine maßgeschneiderte Veranstaltung (GP 1: 118). Auf diese Weise wird der Kontakt gehalten und eine optimale Passung zwischen Nachfrage und Angebot angestrebt. Die Bildungsgesellschaft denkt konkret über den Einsatz nach und diskutiert die Herausforderung von Testimonials, denn es ist noch nicht geklärt, wie ehrliche Testimonials gewonnen werden können. „Was wir definitiv nicht möchten, sind diese schöngefärbten, anonymen Sachen. Wenn, dann sagen wir, das sind alles Originalinformationen, das ist voice from the top, von unseren Kunden.“ (GP 1: 76)

Auch die Bildungsgesellschaft arbeitet mit Pressemitteilungen, schätzt ihren Stellenwert jedoch eher nüchtern ein, denn hier werden Presseinformationen häufig zur Bekanntmachung von Kleinigkeiten oder regional sehr begrenzte Dingen eingesetzt. Insgesamt bewertet der Leiter Vertrieb und Marketing den Nachrichtenwert von Weiterbildungsthemen nicht besonders hoch. Er sagt von sich: „Also wir haben jetzt nicht so das riesengroße Portfolio, wo wir sagen, da passieren wunderbare Dinge.“ (GP 1: 78) Aus dem Gesprächskontext

ist zu entnehmen, dass er dabei über bahnbrechende Forschungsergebnisse oder millionenschwere Abschlüsse sinniert. Im Gegensatz zu den anderen befragten Organisationen zeichnet sich die Bildungsgesellschaft durch eine sehr große thematische Bandbreite aus. Betrachtet man die Bildungsgesellschaft als Konzern-Teil und nimmt den Gesamtkonzern als Referenz, hat dieser andere Themen mit einer mindestens deutschlandweiten Reichweite und einer sehr großen Betroffenheit in der Gesellschaft zu bieten. Daher könnte der Eindruck entstehen, das eigene Portfolio sei eher klein. In unregelmäßigen Abständen und zu besonderen Anlässen veranstaltet auch die Bildungsgesellschaft Pressekonferenzen in ganz beschränktem Maße. Es muss ein größerer Anlass vorliegen, wenn es zum Beispiel ein großes Förderprojekt gibt (GP 1: 92).

Der Newsletter ist nicht für die breite Öffentlichkeit bestimmt, sondern nur für die Kunden. Die Kunden kenne man etwas besser, und wenn es Informationen gibt, die für die Kunden interessant sein könnten, würden diese weitergeleitet „nach der Devise ‚Ich hab‘ was für Sie entdeckt, gucken Sie sich das mal an‘“, berichtet der Leiter Vertrieb und Marketing (GP 1: 149). Für die Bildungsgesellschaft stellt die Homepage eine Herausforderung dar, die es im Zuge einer Umstrukturierung zu bewältigen gilt. Die Teilkonzerngesellschaft ist zum Zeitpunkt des Interviews dabei, den Internetauftritt komplett auf den des Konzerns umzustellen und einen Webshop einzurichten (GP 1: 64). Die Bildungsgesellschaft befürwortet den Einsatz der sozialen Medien, nutzt diese aber selbst noch nicht aktiv „vor dem Hintergrund, dass wir prüfen wollen, inwieweit wir in Social Media reinkommen, mit welchen Methoden wir reinkommen. Wir müssen da einen Spagat machen, weil wir ziemlich strikte Vorgaben vom Konzern haben, wir sind also nicht ganz frei und müssen auch viele Dinge abstimmen mit den Konzernbeauftragten für die Medienwelt, Datenschutzbeauftragten, Compliancebeauftragten, und, und, und“ (GP 1: 108) Trotzdem ist der Leiter Vertrieb und Marketing überzeugt, dass sich die Absprachen lohnen, denn durch die Sozialen Medien werden vor allem junge Menschen erreicht, die sonst schwer anzusprechen sind.

5.1.3 Evaluation

Die Bildungsgesellschaft arbeitet „natürlich“ mit Clippings, und evaluiert auf diese Weise, was in der Presse gesprochen wird (GP 1: 132). Die Bildungsgesellschaft führt im Rahmen des Key Account Managements, das auch Teil des Zentralbereichs Vertrieb und Kommunikation ist, so genannte Reviews durch. Dort wurde eine Methodik entwickelt, wie gerade mit Großkunden umgegangen wird. Die Vertriebsmitarbeiter gehen einen standardisierten Fragebogen mit dem jeweiligen Großkunden durch. Darin strebt die Bildungsgesellschaft einen direkten Vergleich an, wie sie von den Kunden im Verhältnis zum Wettbewerb gesehen werden (GP 1: 132). Die Bildungsgesellschaft nutzt Beschwerden grundsätzlich, um Informationen zu gewinnen, denn der Leiter Vertrieb und Marketing ist sich sicher, dass eine Reklamation die beste Gelegenheit, den nächsten Auftrag einzuholen ist. Denn eine Reklamation wird als eine gute Gelegenheit angesehen, um mit den Kunden über ihre Wünsche und Bedürfnisse zu sprechen (GP 1: 132).

5.1.4 Selbstwahrnehmung

Nicht so sehr die äußere Darstellung, vielmehr die Strukturierung der internen Prozesse zu optimieren und die bessere Platzierung der Themen in der Presse liegt der Bildungsgesellschaft am Herzen. Der Leiter Marketing und Vertrieb würde gerne häufiger in der Öffent-

lichkeit über das Gute berichten, das die Bildungsgesellschaft mach, denn es gibt viele Themen, die gut platziert werden könnten, resümiert er (GP 1: 145). In dem Zentralbereich Vertrieb und Marketing arbeiten zur Zeit der Befragung 14 Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Schwerpunkten, und die Kompetenz sei „gewaltig“ (GP 1: 58). Auf der anderen Seite zielt der Abteilungsleiter eher darauf ab, die betriebsinternen Absprachen der einzelnen Bildungszentren mit der Zentrale zu koordinieren und zu vereinheitlichen (GP 1: 151). Darüber hinaus zeigt die allgemeine Koordination der verschiedenen Tätigkeiten in der Abteilung und die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen aufeinander noch ein gewisses Entwicklungspotenzial (GP 1: 147). Der Zentralbereichsleiter betont mehrfach während des Interviews, nicht mit dem eigenen öffentlichen Auftritt zufrieden zu sein (GP 1: 142, 64) und noch viele Verbesserungsmöglichkeiten zu sehen (GP 1: 145). Der Ausblick gilt demzufolge ausschließlich der Bewältigung der Herausforderungen.

5.1.5 Analyse der Bildungsgesellschaft

Die Bildungsgesellschaft deckt ein breites Spektrum an Kommunikationsaktivitäten durch ein Team mit außergewöhnlich hoher Personalstärke ab. Als Teilgesellschaft eines großen Konzerns unterliegen sie auf der einen Seite den Konzern-Richtlinien (z. B. Compliance oder Corporate Design), müssen diese Standards an die eigenen, dezentral geleiteten Standorte weitergeben. Daraus ergeben sich mannigfaltige Herausforderungen, die ein autonom operierendes Weiterbildungsinstitut nicht kennt. Den einzelnen Standorten scheint eine relativ große Autonomie zumindest in der lokal-öffentlichen Darstellung zugestanden zu werden, während der Zentralbereich Vertrieb und Marketing eher eine unterstützende Funktion einnimmt als eine lenkende, obwohl der Wunsch nach mehr Zentralisierung besteht (GP 1: 145). Daher rührt auch die offene Unzufriedenheit mit den Kommunikationsprozessen: „Wir sind da aber noch nicht effizient genug.... Wir möchten das alles zentral machen, aber wir sind da noch nicht auf dem optimalen Weg.“ (GP 1: 92; 145) Insgesamt zielen die Kommunikationsmaßnahmen darauf ab, die Bildungsgesellschaft in ihrer Größe und Flexibilität (GP 1: 20) zu präsentieren. Dazu möchte der Leiter Vertrieb und Marketing gerne häufiger in der Öffentlichkeit über das Gute berichten, „wenn's manchmal auch nur Kleinigkeiten sind.“ (GP 1: 145)

Sehr vielfältig, dafür weniger effizient, setzt die Bildungsgesellschaft ihre Kommunikationsaktivitäten ein. Als Teilgesellschaft eines Konzerns unterliegt sie diversen Vorgaben, kann aber das Angebot der Veranstaltungen und die Zielgruppen relativ frei wählen. Die Strategie, sich als flexibler Anbieter qualitativ hochwertiger Bildungsangebote darzustellen (GP 1: 122), mag in Bezug auf die Veranstaltungen zutreffen. Die Kommunikationsarbeit stellt sich zum Zeitpunkt des Gesprächs noch als ausbaufähig dar, wobei es nicht an Kompetenz oder fachlicher Expertise mangelt. Auch sind strukturell so gut wie alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit gegeben; nur scheint es noch bei der konsequenten Umsetzung zu hapern. Gerade die Koordination der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen zwischen dem Zentralbereich Vertrieb und Marketing und den einzelnen Bildungszentren ist noch verbesserungsfähig, so dass die Grundlagen zur Umsetzung einer stringenten Strategie ein wenig locker erscheinen. Der Schwerpunkt und die Selbstdefinition der Abteilung liegen eindeutig im Vertrieb, und hauptsächliches Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, den Vertrieb zu unterstützen. Gesellschaftliche oder ethische Themen spielen nur dann eine Rolle, wenn sie in direktem Bezug zu einem Angebot stehen, das vermarktet werden

soll. Diese Themen finden sich bei der Bildungsgesellschaft nur selten. Gleichwohl folgen die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen einem Konzept und sind zielgruppenspezifisch abgestimmt. Die Bildungsgesellschaft kennt ihre Marktposition sowie ihre Zielgruppen gut und ist alles in allem bestrebt, diese zu halten, wobei das gesamte Angebot zukünftig eher reduziert und auf Kernbereiche konzentriert werden soll denn ausgeweitet. Insgesamt wirkt die Kommunikationsarbeit zweigeteilt: Während sie es immer wieder schafft, extern ein konsistentes Bild von sich abzugeben – und dabei das Glück hat, auf die außergewöhnlich hohe Reputation des Gesamtkonzerns zurückgreifen zu können –, scheint es intern noch mehr Einigkeit zu bedürfen, gerade auch um die breite Vielfalt an operativen Kommunikationsmaßnahmen besser aufeinander abzustimmen. An dieser Stelle zeigen sich die Folgen und die Grenzen des Selbstverständnisses: Als souveräne Organisation weiß die Bildungsgesellschaft um ihre Möglichkeiten, gerade was die besonderen Angebote des Managed Training Services, die Transfergesellschaften und die Kontakte in Ausland angeht, und hat einen gewissen Stolz auf diese Kapazitäten entwickelt. Gleichzeitig wird die Organisation intern den eigenen Ansprüchen nicht gerecht und wirkt etwas hilflos gegenüber der Eigenständigkeit der Bildungszentren. Vielleicht bewahrt dieser Gegenpol die Bildungsgesellschaft vor zu viel Selbstbewusstsein, denn trotz des sehr umfassenden Angebots zeigt sich auch hier Entwicklungspotenzial. Im Online-Bereich scheint es noch Nachholbedarf zu geben, wobei dieser auf die Konzern-Richtlinien zurückzuführen ist und nicht so sehr auf das Unvermögen oder den Unwillen der Einrichtung. Die Bildungsgesellschaft fällt im Rahmen dieser Erhebung positiv durch den strategischen Einsatz von qualitativer Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen und eine hohe Dialogbereitschaft mit den Stakeholdern auf. Aufgrund dieses kontinuierlichen Feedbacks ist der Reflexionsgrad ausgesprochen hoch: Die Bildungsgesellschaft ist sich ihrer Stärken und Schwächen sehr bewusst und kann klar zwischen dem Angebot und der Kommunikation rund um das Angebot trennen.

5.2 Volkshochschule einer Großstadt

Direkt an der Fußgängerzone verortet, bietet die städtische Volkshochschule beste Erreichbarkeit für die Bürger. Das Gebäude ist relativ neu saniert, der gesamte Eingangsbereich im Erdgeschoss wird von gläsernen Fassaden eingefasst und erlaubt den Blick auf eine kleine, parkähnliche Anlage und eben die Innenstadt, so dass den interessierten Bürgern der Weg in und aus dem Gebäude sehr leicht gemacht wird. Bei der städtischen Volkshochschule handelt es sich nach eigenen Angaben um den größten kommunalen Weiterbildungsanbieter in einer Großstadt. Die insgesamt 81.000 Besucher bzw. Teilnehmer pro Jahr wählen zwischen den Kursen, die durch zwölf pädagogische Mitarbeiter (bei 16 Planstellen) in elf unterschiedlichen Kategorien betreut werden. Obwohl die Großstadt-VHS auf eine öffentliche Förderung zurückgreifen kann, wird ein Großteil des Bedarfs durch Teilnehmerentgelte erwirtschaftet. Die VHS ist eine eigenständige städtische Gesellschaft mit dem Ziel, den durch das Bundesland festgeschriebenen Bildungsauftrag zu erfüllen sowie ein breites Weiterbildungsangebot für alle Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen (GP 2: 8).

Alle organisationsinternen Prozesse folgen der Philosophie des Bildungsmarketings. Aufbauend auf ein systematisches Qualitätsmanagement wurden dezidierte Vorstellungen einzelner Qualitätsbereiche sowie Funktionen und Positionen zu deren Erhalt entwickelt und in einem Leitbild fixiert. Dieses entspricht allen Teilpolitiken der Marketing-Philosophie, denn es enthält Aussagen zur Kundenorientierung, zur Dienstleisterqualität, zur Mitarbei-

terorientierung, zur Kommunikation bzw. zum Informationsfluss und zur Produktqualität. Die gesamte strategische Kommunikation und große Teile der operativen Kommunikation obliegen dem Marketingleiter. Als Gesprächspartner nutzte er die Zeit des Interviews, detailliert und facettenreich auf das Kommunikationsverhalten der Volkshochschule einzugehen. Unterstützt wird er von einer Kollegin im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Als Marketingleiter und gleichzeitig als interner Auditor der Qualitätsmanagement-AG in Personalunion verantwortet er größtenteils selbstverantwortlich die Außendarstellung der VHS. Die Nähe des Verantwortlichen für Bildungsmarketing zur Leitung zeigt sich auch in der Raumverteilung: Sein Büro ist direkt gegenüber und somit in direkter Verbindung zu derselben, während sich die Büros der Fachbereichsleiter nicht ganz so nah befinden. Es gibt eine größere und mehrere kleinere Außenstellen als Anlaufpunkte für Bürger. Die Veranstaltungen finden hauptsächlich im Hauptgebäude statt, in dem auch die gesamte Verwaltung niedergelassen ist.

Auch diese VHS ist laut der Zech'schen Typologie eine souveräne Organisation (Zech et al. 2010), die mit einem großen Selbstbewusstsein am Markt auftritt und eine hohe Meinung von den eigenen Leistungen und Angeboten hat. Begründet wird das Selbstbewusstsein durch eine starke Marktposition und eine gute Reputation. Man ist stolz auf das, was man trotz Sparzwang und personeller Restriktionen geschafft hat.

Die Großstadt-VHS ist eine mittlere Weiterbildungseinrichtung im Bereich der nicht-beruflichen Weiterbildung mit dem Schwerpunkt im Leistungsgeschäft.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habituellem Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
2	< 10 Mio. €*	öffentlich	Nicht berufsbezogen	souveräne Organisation	Leistung

Die Kommunikationsaktivitäten folgen ebenfalls eindeutig einer Marketingstrategie und sind auf den Absatzmarkt konzentriert. Der Marketingleiter ist von Hause aus Sozialwissenschaftler. Um die Anforderungen des Bildungsmarketings besser zu kennen, absolvierte er einen Marketingkurs (GP 2: 67).

5.2.1 Strategische Kommunikation

Mit der Qualitätssicherung und der Kundenorientierung stehen bei der Volkshochschule eindeutig Marketing-Ziele im Vordergrund, denen sich die Kommunikation anpasst. Es gilt, bei den Adressaten den bestmöglichen Eindruck zu hinterlassen, um die übergeordneten Ziele zu erreichen: Es gilt, ökonomische Zielgrößen für die Kommunikation im Rahmen des gesamten Marketings wie der Steigerung der Teilnehmerzahlen in Kursen (GP 2: 58) durch eine klare Positionierung als Marke Volkshochschule (GP 2: 50) zu erreichen. In diesem Sinne interpretiert der Marketingleiter die Aussage, ein positives Image transportieren zu wollen (GP 2: 50). Die VHS arbeitet aktiv daran, das allgemein bekannte, jahrelang gültige „verstaubte“ (GP 2: 50) Image einer Volkshochschule durch ein „jüngeres, moderneres, zeitgemäßes“ Image zu ersetzen (GP 2: 50). Die Öffentlichkeit solle wissen, dass eine Volkshochschule durchaus modern ist. Dieser Imagewandel ist langfristig angelegt, eine bestehende

Wahrnehmung auf Rezipientenseite soll aktiv geändert und mit einer positiven Konnotation verbunden werden. Im Gegensatz dazu möchte sich die VHS als moderne Einrichtung verstanden wissen, denn sie ist „kompetent, modern und zeitgemäß“ (GP 2: 50-52). Diese Botschaft wirkt professionell und effizient, wobei es jedem selbst überlassen ist zu definieren, was er unter modern versteht bzw. wo der Unterschied zu ‚zeitgemäß‘ liegt. Trotzdem schafft es die VHS tatsächlich, sich mit diesem Motto von der althergebrachten, traditionellen VHS-Reputation zu lösen.

Mit sehr viel Herzblut und persönlichem Engagement belebt der Marketingleiter die Öffentlichkeitsarbeit. Viele der anfallenden Prozesse fallen in seine Zuständigkeit, wobei jedoch klar definiert ist, wer für welchen Teilprozess verantwortlich ist. Dies wird besonders bei der Betreuung der Sozialen Medien deutlich (GP 2: 46), wie noch gezeigt wird. Der Marketingleiter sieht Facebook dabei eben nicht als Werbeplattform, sondern als Möglichkeit, mit den Menschen in Dialog zu treten. Darüber hinaus arbeitet diese VHS mit festgelegten Zeitplänen, wann welches Medium publiziert wird (GP 2: 24), mit welchem Vorlauf der Werbeplan erstellt wird, wann die entsprechenden Maßnahmen zu Erfüllung getroffen werden – sprich wann Banner, Aufsteller, Flyer o.ä. produziert werden müssen – und wer für die Ausführung zuständig ist (GP 2: 24). Insgesamt präsentiert sich auch die VHS in der Großstadt sehr projektbezogen (GP 2: 63). In dieser Organisation sind die Prozesse zwar standardisiert, aber trotzdem noch stark auf eine Person konzentriert.

Als kommunale Einrichtung entspricht die VHS der im Bildungsauftrag des Landes NRW festgelegte Norm (Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW 2014) und richtet das Kursprogramm an die „homogen-heterogene“ (GP 2:50) Zielgruppe aller Bürger der Stadt ab dem 16. Lebensjahr, mit einem kleinen zusätzlichen Angebot für Schüler durch das Programm „vierzehn.21“, durch das die Zielgruppe aller 14-21-jährigen angesprochen werden soll, wie der Name schon sagt. Die durchschnittlichen Teilnehmer sind jedoch älter und vor allem weiblich. Im Rahmen der Kundenorientierung definierte diese VHS eine sogenannte Zielperson. Die ist bei der VHS weiblich, knapp über 50 Jahre alt und die Altersspanne reicht hoch bis zum Rentenalter (GP 2: 50). Somit treffen sich in der städtischen VHS hauptsächlich Damen und Seniorinnen.

Die VHS verzichtet eher auf Kooperationen und kennt dafür die Konkurrenz umso besser: „Und ein großer Bereich, wo wir gerade über die Konkurrenten gesprochen haben, ist das Sprachenangebot. Bei den anderen Angeboten sind wir relativ weit vor im Markt... Wir müssen uns am Markt nicht nur bewegen, wir müssen uns da letztendlich auch behaupten, sag ich jetzt mal,“ weiß der Marketingleiter der VHS (GP 2: 58; 61). Trotzdem publizieren sie keine Inhalte mit der direkten Absicht sich im Wettbewerb zu positionieren.

5.2.2 Operative Kommunikation

Die VHS ist sich der Wirkung durchaus bewusst, die eine Internetpräsenz haben kann, denn für den Marketingleiter ist sie „im zunehmenden Maße“ ein Marketing-Instrument im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit (GP 2: 24). Deswegen kümmert er sich selbst auch täglich darum, denn er findet es wichtig, dass nicht allzu viele Tage hintereinander die Startseite unverändert bleibt. Er möchte, dass neue, interessante Angebote gezeigt werden (GP 2: 24). Die VHS ist seit Jahren in sozialen Netzwerken aktiv, also Facebook und auch Twitter. Der zuständige Mitarbeiter – nicht der Marketingleiter – aktualisiert das Facebook-Profil an „300

Tagen im Jahr bestimmt“ (GP 2: 32). Darüber hinaus kann sich die Großstadt-VHS rühmen, schon 2009 ihr eigenes Facebook-Profil gehabt zu haben und aufgrund dessen ein erwähnenswertes Medienecho in der überregionalen Presse ausgelöst zu haben (GP 2: 56). Der Marketingleiter bewertet den eigenen Newsletter eher nüchtern als nichts Aufregendes, aber ein gutes Instrument zur Stammkundenpflege, wie er sagt (GP 2: 24).

Zusätzlich zum gedruckten Programm wird Printmaterial eingesetzt, wenn zum Beispiel im Eingangsbereich der VHS Plakate oder Flyer zu finden sind (GP 2: 50). Zusätzlich zu den eher informationsbezogenen Broschüren gibt die VHS eine Zeitungsbeilage mit journalistischem Anspruch in unterschiedlichen Intervallen heraus. Das Magazin der VHS erscheint zweimal jährlich zwei Wochen vor Kursbeginn zum jeweiligen Semesterstart als Beilage in der Wochenendausgabe der auflagenstärksten Wochenzeitung. Es ist ein aufgelockertes und nett gestaltetes Kurzbuch in Form einer redaktionellen Beilage, die inhaltlich beschreibt, welche interessanten Angebote im nächsten Semester in der Großstadt-VHS stattfinden oder auch zum Teil schon stattgefunden haben, und die Menschen neugierig machen und animieren solle, dass Menschen sich für das VHS-Programm interessieren, erklärt der Marketingleiter (GP 2: 24).

Die VHS ist, genauso wie eine andere der befragten Institutionen, inzwischen sehr erfahren in der Pressearbeit und nutzt den persönlichen Kontakt zu beidseitigem Vorteil, indem sie im Vorfeld absprechen, welche Informationen zu welchen Veranstaltungen gewünscht werden, und bedienen die Presse mit entsprechenden Pressemitteilung und mit bestimmten Fotos und den passenden Bildunterschriften mit Namen und Funktionen. Diese Arbeit wird als relativ zeitaufwändig empfunden. Der Marketingleiter arbeitet gerade für größere redaktionelle Beiträge vor. Dazu pflegt er persönliche Kontakte, spricht Themen und Inhalte ab und kommuniziert immer wieder mit den ihm persönlich bekannten, zuständigen Journalisten (GP 2: 42). In Bezug auf Pressekonferenzen nimmt die VHS ihre Ansprüche etwas zurück. Hier findet zweimal im Jahr ein Pressegespräch statt zum jeweils neuen Programm (GP 2: 42). Die Konferenz wurde zum Gespräch degradiert. Womit die VHS jedoch sehr erfolgreich ist, sind kleine, standardisierte Meldungen oder Programmhinweise im Email-Format an die Redaktion. Sie beinhalten das Logo, den Textbaustein ‚die VHS informiert‘, verbunden mit einem kleinen Text und einer standardisierten, freundlichen Bitte um Veröffentlichung. Bei diesen Ankündigungen oder Meldungen kann der Marketingleiter auf eine Veröffentlichungsquote um die 99% rechnen (GP 2: 42.)

In der VHS wird die Semestereröffnung zelebriert und an einem Wochenende mit einem Rahmenprogramm gefeiert, zu dem auch Teilnehmer beitragen. Beispielsweise produzierten Schülerinnen und Schülern während eines VHS-Projektes namens "Gesamtschule on air" Radiospots und Ansätze eines ganzen Radioprogramms, so dass die Semestereröffnung durch ein „überragendes Feature“ untermalt werden kann (GP 2: 63).

5.2.3 Evaluation

Für einige der befragten Institutionen wie beispielsweise diese VHS spielen quantitative Messwerte keine Rolle, wie der Marketingleiter bestätigt, denn für die Öffentlichkeitsarbeit dieser VHS werden gar keine Kennzahlen erhoben (GP 2: 46). Die VHS arbeitet allerdings mit einem systematischen Beschwerdemanagement, auch wenn dieses nicht statistisch

ausgewertet wird und in der Beschreibung einen eher untergeordneten Status zu besitzen scheint. Konfliktäre Situationen gibt es in so einem großen Betrieb wie der Großstadt-VHS zwar immer wieder. Trotzdem sind sie laut Marketingleiter im Verhältnis zu den vielen positiven ganz gering, eher im einstelligen Prozentbereich angesiedelt (GP 2: 61). Die VHS setzt vor allem auf das persönliche Feedback einfach qua Beobachtung. Marketingleiter hört immer wieder Feedbacks transportiert durch die Fachbereichsleiter, und registriert „eine Menge Zufriedenheit“ (GP 2: 46; 61).

5.2.4 Selbstwahrnehmung

Auch der Marketingleiter würde gerne unter anderem in eine Imagekampagne investieren, mit der er Zielgruppen ansprechen könnte, die sonst nicht erreicht werden. Sein Ziel liegt dabei nicht in der Positionierung der Marke Volkshochschule. Er strebt an, die Kommunikation der Menschen untereinander oder miteinander zu verbessern, das Thema der Grundbildung punktueller platzieren zu können und damit andere Menschen zu erreichen als bisher. „Das wäre ein Gewinn. Das wäre ein Gewinn, ja auch ein gesellschaftlicher Gewinn,“ resümiert er (GP 2: 63). Trotzdem bleibt eine Imagekampagne für diese VHS aufgrund von Ressourcenmangel eher ein Wunsch als Realität. Insgesamt sieht der Marketingleiter schon einen klaren Erfolg der eigenen Marke, denn gefragt nach der Abgrenzung zu anderen Wettbewerbern betont er die positive Entwicklung der Teilnehmerzahl in den Kursen, die bei aber rückläufigem Angebot konstant geblieben in Relation zu den angebotenen Stunden eigentlich sogar gestiegen ist (GP 2: 58). Mit sehr viel Selbstbewusstsein zeigt er seinen Stolz auf seine Institution: „Natürlich halten wir uns für eine tolle VHS. Ganz klarer Fall.“ (GP 2: 61) Auch mit der Kommunikationsarbeit scheint er zufrieden zu sein, denn schließlich erreichte er sein Marketing-Ziel durch ein Zusammenspiel des Marketing-Mixes, von dem die Kommunikationspolitik ein Teil ist. Sein Eindruck wird bekräftigt durch den Verweis auf viele zufriedene Teilnehmer und eine führende Marktposition (GP 2: 58).

5.2.5 Analyse der Volkshochschule einer Großstadt

Im Grunde ist die VHS sehr zufrieden mit sich selbst (GP 2: 61). Bestätigt durch die „konstant hohen“ (GP 2: 58) Anmeldezahlen ist der Marketingleiter sicher, dass er sein Ziel erreicht: „wir wollen einen guten Auftritt liefern, für die Öffentlichkeit, wir wollen ein gutes Produkt abliefern. Und Produkt, sag ich jetzt nochmal, ist was Umfassendes.“ (GP 2: 34) Um den positiven Eindruck noch weiter zu verbreiten, würde er gerne, „wenn die Möglichkeit gegeben wäre, doch mal noch etwas mehr Energie, aber auch Kosten, Geld, in strategische Kampagnen stecken, auch in die Imagebildung.“ (GP 2: 63) Dazu würde der Marketingleiter gerne unter anderem in eine Imagekampagne investieren, denn durch die Integration weiterer Zielgruppen und die Verbesserung der Kommunikation untereinander sieht er das Potenzial eines gesellschaftlichen Gewinns (GP 2: 63).

Die Großstadt-VHS schafft es, die eigene Botschaft auch in der Umsetzung durchklingen zu lassen: man wolle modern, innovativ und kundenorientiert sein, so der Marketingleiter (GP 2: 52). Entsprechend aktiv agiert die Großstadt-VHS in den Sozialen Medien, beweist eine ausgesprochen hohe Informationsfrequenz und bietet den (potentiellen) Kunden viele Kontaktmöglichkeiten. Die souveräne Organisation zeigt offen ihren Stolz auf die erbrachten Leistungen, stellt einen hohen Anspruch an sich selbst und sieht diesen auch erfüllt. Gleichwohl wird der öffentliche Bildungsauftrag immer im Auge behalten. Thematisch kreist

die Kommunikation stark um das Programm und dessen Inhalte; eine thematische Positionierung zu gesellschaftlich relevanten Themen erfolgt maximal im Einzelfall. Obwohl das Potenzial dazu da wäre, kommen im Interview keine Aktionen zur gesellschaftlichen Positionierung zur Sprache, werden aber angedeutet. Man bleibt neutral auf dem Markt der Meinungen, beherrscht die Arbeit des PR-Basisexperten und überlässt die Kür der Selbstdarstellung gerne anderen Anbietern. Doch diese Ausrichtung widerspräche auch der Marketing-Philosophie. Die Produktorientierung passt gut zur konsequenten Umsetzung des Bildungsmarketings. Im Marketing-Konzept ist ein langfristig angelegter Werbeplan enthalten, der eine genaue Abstimmung der einzelnen Werbe-, Kommunikations- und Eventmaßnahmen enthält. Ergänzt wird der Werbeplan nur durch kleine Programmankündigungen. Insgesamt ist die Kommunikation sehr marketinglastig. Es gilt, ein Produkt – nämlich das Programm – angemessen zu vermarkten. Die VHS in der Großstadt verzichtet auf eine Rückmeldung über den Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit. Außer der Veranstaltungsevaluation findet kein planmäßiger Rückfluss von Informationen statt, und auch der Bedarf daran wird gar nicht wahrgenommen. Das mag durch die Schwerpunktsetzung des Bildungsmarketings begründet sein und zu der Einstellung zu führen, dass eine Kommunikationsmaßnahme dann erfolgreich war, wenn im Endeffekt die Teilnehmerzahlen stimmen. Es wird nicht infrage gestellt, ob eine Kommunikationsmaßnahme dazu geeignet ist, eine soziale Integration zu erzeugen, weshalb auch der eigenen Entscheidungskompetenz vollkommen vertraut wird. Stakeholder-Dialoge oder die Übernahme der Stakeholder-Perspektive findet nur im Einzelfall statt. Daher ist der Reflexionsgrad ausbaufähig.

5.3 Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau

Schon bei der Terminabsprache für die Durchführung des Telefon-Interviews ließ der Anbieter von Fernstudiengängen auf Universitätsniveau seine Professionalität erkennen, wenn beispielsweise um schriftliche Terminbestätigungen gebeten wurde. Diese Praxis wurde bei keiner der anderen Organisationen erwartet. Aufgrund der großen Entfernung musste auch hier auf einen persönlichen ersten Eindruck der Institution verzichtet werden. Dieser Fernstudienanbieter ist eine staatlich anerkannte Universität mit knapp 77.000 Studierenden im Jahr 2014, verteilt auf vier Fakultäten, denen wiederum zahlreiche Institute und Lehrgebiete zuzurechnen sind. Die Lehre findet in Form von Fernlehre statt, indem die Studierenden entweder an Blended-Learning Veranstaltungen teilnehmen können oder postalisch gedruckte Studienbriefe erhalten. Ein Großteil der Studierenden ist entweder parallel zum Studium berufstätig oder beginnt das Studium aufgrund beruflicher Qualifikationen wie einer bestandenen Meisterprüfung oder ähnliches. Das Durchschnittsalter der Studenten liegt über 30, so dass diese Institution durchaus als Anbieter von Bildung im quartären Sektor gewertet werden kann. Ein Großteil des Kontaktes der Studierenden untereinander oder mit Hochschulangehörigen findet auf einer Online-Plattform statt. Parallel dazu gibt es für nicht online-affine Studierende andere, nicht digitale Kontaktmöglichkeiten. Die Präsenzveranstaltungen des Fernanbieters finden entweder am Hauptstandort oder in einem der 16 deutschlandweiten Studienzentren statt.

Das Dezernat für Hochschulstrategie und Kommunikation – und damit auch die Abteilung für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – ist direkt dem Rektor untergeordnet, so dass eine enge Zusammenarbeit mit allen anderen wichtigen Hochschulgremien garantiert wird. Die Abteilung besteht aus fünf Mitarbeitern für die Öffentlichkeitsarbeit und drei Mitarbei-

tern für das Marketing. Alle Mitarbeiter weisen fachliche Qualifikationen vor, wobei die Marketing-Verantwortlichen eher Wirtschaftswissenschaften oder Vergleichbares studierten, während die Zuständigen für die Öffentlichkeitsarbeit Journalisten sind. Die einzelnen Arbeitsbereiche sind eindeutig zugeordnet, wobei Marketing und Pressearbeit bewusst getrennt voneinander und im Rahmen der Gesamtabteilung Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit nebeneinander operativ und strategisch funktionieren. Die Leiterin der Gesamtabteilung arbeitet seit Ende der 1990er Jahre an der Hochschule und leitet den Bereich bereits seit mehreren Jahren. Zu ihren Aufgaben zählt es unter anderem, den engen Kontakt zu anderen hochschulinternen Gremien zu halten und die Kommunikationsaktivitäten mit der Hochschulleitung abzustimmen. Sie fand die Zeit für ein ausführliches Telefoninterview.

Als Einrichtung eines Bundeslandes ist die Einrichtung ebenfalls dem Bildungsauftrag verpflichtet und drückt diesen zusätzlich in einem Leitbild aus. Darüber hinaus enthält das Leitbild Aussagen über den geforderten Einklang von Forschung und Lehre, den eigenen Anspruch an die Lehre und wie dieser erhalten werden kann. Der jährlich erscheinende Hochschulentwicklungsplan enthält differenzierte Ziele und Aufgaben für die Öffentlichkeitsarbeit, aus denen sich Angaben über die angestrebte Marktpositionierung und das erwünschte Image ableiten lassen.

Dieser Anbieter von Fernstudiengängen ist, eingeordnet in die Typologie nach Zech und Kollegen, eine funktionale Organisation (Zech et al. 2010). Im Mittelpunkt stehen die Teilnehmer und deren Erfolge, die eigene – führende – Marktposition bleibt weitestgehend unerwähnt. Auch ist man sich des eigenen Einflusses durchaus bewusst, kennt aber die Grenzen genau und weiß damit umzugehen. Insgesamt wirkt der Auftritt eher unaufgeregt und diplomatisch.

Der Anbieter von Fernstudiengängen auf Universitätsniveau ist eine große Weiterbildungseinrichtung im Bereich der individuell-berufsbezogenen Weiterbildung und eindeutig der Geschäftsart des Systemgeschäfts zuzuordnen.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habitueLLer Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
3	> 50 Mio. €**	öffentlich	Individuell Beruflich	funktionale Organisation	System

5.3.1 Strategische Kommunikation

Kommunikationsplanung wird hier ganz groß geschrieben. Neben der Pressesprecherin gibt es einen Marketingleiter, so dass die Mitarbeiter in der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing separate Ansprechpartner haben. Der Arbeitsalltag der Abteilung für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit setzt sich aus der Bearbeitung von journalistischen Anfragen, der kommunikativen Aufbereitung von aktuellen Hochschulthemen und der Umsetzung von Maßnahmen zusammen, die direkt die strategische Ausrichtung der Kommunikation widerspiegeln (GP 3: 51). Dabei fließen die einzelnen Komponenten oft zusammen, denn auch die Beantwortung einer Journalisten-Anfrage enthält strategische wichtige Elemente. Die ein-

zelen Kommunikationsprozesse wiederum sind an verschiedenen Faktoren orientiert und entsprechend priorisiert: „Das ist zum einen die strategische Ausrichtung unserer Kommunikation, das ist zum anderen das Alltagsgeschäft, das getrieben wird durch Veranstaltungen und Ereignisse, die aus der Hochschule auf uns zukommen. Und das nächste sind Anfragen von Journalistinnen und Journalisten, die an uns gerichtet sind. Und je nach aktueller und momentaner Situation haben die einzelnen Aspekte eine unterschiedliche Gewichtung. Es gibt immer die strategische Ausrichtung unserer Kommunikation, die als Dach, als Maß, als Vorgabe für alle Maßnahmen durchaus darübersteht. Auf der anderen Seite aber auch Anfragen, die ich beantworten muss, und aktuelle Ereignisse, die ich kommunizieren muss, die auch einen eigenen Stellenwert besitzen, und deswegen nicht durch ein Marketing-Konzept, bzw. ein Kommunikationskonzept, was wir haben, völlig überrollt werden können und dürfen.“ (GP 3: 51) Auch der Bearbeitungsprozess der verschiedenen Informationen ist zum einen abteilungsintern funktional verantwortet (GP 3: 8), aber auch abteilungsübergreifend strukturiert. Es ist klar, wer welche Informationen erhält, wie damit umgegangen wird und welche Folgeprozesse es geben wird, beispielsweise bei der Überarbeitung des Veranstaltungsangebots: „Diese Untersuchungen, die wir kontinuierlich machen, werden natürlich zusammengeführt, werden an die Fakultäten gegeben, an die Studiengangskommissionen, die werten dann dieses Material aus und werten den Rückfluss aus der Studierenden, und spielen das in die Überarbeitung ihrer Studienangebote mit ein.“ (GP 3: 61)

Die konkreten Kommunikationsziele lassen sich nur schwer verallgemeinern, da sie im Gespräch eher implizit erwähnt werden. Sie beziehen sich stark auf die Positionierung der Einrichtung in verschiedenster gesellschaftlicher und marktlicher Hinsicht und ergeben sich aus einem klar definierten Prozess, nämlich einer dezidierten Ableitung aus dem Hochschulentwicklungsplan (GP 3: 51). Die übergeordneten Kommunikationsziele scheinen nicht der Etablierung eines bestimmten Images, sondern eher der Festigung der „federführenden Rolle“ (GP 3: 53) in bestimmten Bereichen zu dienen. Auch die Markenbildung scheint höchstens noch kleiner Modifikationen zu bedürfen. So gilt es momentan, den Fernanbieter vermehrt als forschende Institution in der Öffentlichkeit darzustellen (GP 3: 53). In Bezug auf die Zielgruppen zeigt sich dieser Anbieter offen für eine möglichst breite Zielgruppe und ist bereit, auch verschiedene Ansprüche bspw. an bevorzugte Kommunikationsmethoden parallel zu bedienen (GP 3: 55). Aufgrund von Gesetzesänderungen ist für die Einschreibung an der Universität die Erlangung der Allgemeinen Hochschulreife durch berufliche Qualifikationen ersetzbar (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. 2016). Daher umfasst die Teilnehmerschaft einen Querschnitt aus allen berufstätigen Bürgern mit Hochschulzugangsberechtigung, die aus verschiedenen Gründen nicht an einer Präsenzuniversität studieren wollen oder können (GP 3: 4). So legt der Anbieter großen Wert drauf, trotz zunehmender Digitalisierung die Lerninhalte auch in Printformat zur Verfügung zu stellen, so dass die Teilnehmer auch weitestgehend ohne Internetnutzung am Fernstudium teilnehmen zu können (GP 3: 55). Darüber hinaus war diese Einrichtung eine der ersten Fernanbieter dieser Größenordnung in Deutschland. Selbst gibt der Anbieter keinen Slogan oder keine Botschaft heraus, bezeichnet sich auf der Homepage selbst als einzigartig. Ergänzt durch die Begriffe ‚offen‘ und ‚erfahren‘ könnte die Botschaft vollendet werden.

Eine strategische Positionierung von Themen findet sich eindeutig durch das Agenda-Setting (GP 3: 34), wenn die Pressesprecherin davon spricht, „sehr intensiv dran gearbeitet“

zu haben, Einfluss zu nehmen auf ein hochschulpolitisches Thema, nämlich beispielsweise die Abschaffung des Kooperationsverbots nach §91b³² (GP 3: 34-36). Das strategische Element der Kommunikation zeigt sich in der deutlichen, aktiven Stellungnahme zu einem aktuellen Thema aus der Unternehmensphilosophie heraus und auf Basis des Hochschulentwicklungsplans (GP 3: 51). Der Anbieter strebt an, im Vorfeld definierte Themen auf „allen Kanälen synchron zu spielen“ und dazu für die verschiedenen Kanäle „runter zu deklinieren“ (GP 3: 30). Mit anderen Worten: Jedes Thema bzw. jede Information wird je nach Medium anders umgesetzt und den Lesegewohnheiten der Nutzer entsprechend gestaltet. Welche Inhalte mit welchen Schwerpunkten veröffentlicht werden, legt ein Kommunikationskonzept fest (GP 3: 79), ergänzt um Reaktionen auf aktuelle Ereignisse wie Journalistenanfragen oder externe Ereignisse. Die Pressesprecherin plant, zukünftig für jedes Thema einen detaillierten Kommunikationsplan zu erstellen (GP 3: 51), auch um die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter in der Abteilung einfacher aufeinander abstimmen zu können. Denn beispielsweise in die Online-Kommunikation und in die Arbeit mit den Sozialen Medien sind alle Kollegen des Zentralbereichs involviert unter der Federführung eines Webredakteurs (GP 3: 59). Der Anbieter nutzt Facebook – wie andere auch – sehr aktiv nach der Devise, Anmerkungen oder auch Kritik schnell und zur Zufriedenheit des Fragenden zu beantworten (GP 3: 59).

Darüber hinaus setzt die Fernuniversität gezielt die Erfolgsgeschichten der eigenen Studierenden ein, indem sie sie zu einem Botschafter der Hochschule macht (GP 3: 38): Die wiederholte Platzierung von prominenten, außergewöhnlichen oder auch ganz normalen Persönlichkeiten, die selbst an der Hochschule studierten, wirkt auf alle anderen Studenten äußerst motivierend und bietet viel Identifikationspotenzial nach dem Motto ‚Wenn wir das Fernstudium geschafft haben, schaffst du das auch‘. Diese weitere, eher indirekte Form des Dialogs ist der Einsatz von Testimonials, also öffentlichen Fürsprechern für das eigene Unternehmen bzw. die Organisation, und der Veröffentlichung von authentischen Geschichten einzelner Teilnehmer. Der Dialog findet hier nicht über einen gemeinsamen Meinungsaustausch statt, sondern wird ersetzt durch das hohe Identifikationspotenzial bestimmter Kundenstimmen. Die Kundenstimmen in Form von Feedback oder Bewertungen werden von der Organisation gesammelt und bei Bedarf veröffentlicht. Auf diese Weise versucht der Anbieter, einer sehr großen Anzahl von Menschen eine Stimme zu geben und eine etwas familiärere Betrachtungsweise zu schaffen (GP 3: 81), so dass ein Gemeinschaftsgefühl (GP 3: 85) entstehen kann. Diese eher repräsentative Dialogform führt eher dazu, dass viele der Teilnehmer ihre Meinung wiedererkennen können, verhindert jedoch einen weiteren Informationsfluss in Richtung des Anbieters und kann daher nicht als institutionalisierte Form des Zuhörens gewertet werden.

5.3.2 Operative Kommunikation

Gerade dieser Anbieter für Fernstudiengänge profiliert sich in den sozialen Medien. „Wir sind sehr aktiv in den Social Media, wir schalten Anzeigen im Netz, Google, auch Social Media, Facebook,“ bestätigt die Pressesprecherin (GP 3: 6). Zusätzlich zur offenen Homepage gibt es einen geschlossenen Bereich für Studierende. Der Online-Campus ist eine geschlossene Online-Plattform, auf der das gesamte Studienangebot abrufbar ist, die die Kommuni-

³² „Grundgesetzänderung: Merkel lobt Abschaffung des Kooperationsverbots“ (Handelsblatt (2014))

kationszentrale für alle eingeschriebenen Studenten beinhaltet und über die das gesamte Studium abgewickelt werden kann. Allerdings scheint der öffentliche Internetauftritt eine andere Priorität in der Wahrnehmung zu genießen, denn immerhin erwähnt die Pressesprecherin, dass dessen Inhalte von ihrer Abteilung gepflegt würden (GP 3: 12). Sie berichtet, dass sie mit zwei verschiedenen Newslettern arbeitet, einen für die interne Kommunikation, einen für die externe Kommunikation (GP 3: 12). Auf der Homepage wird ein Versandservice für gedruckte Broschüren und eine Übersicht über das Studium angeboten. Es gibt ein umfangreiches Stimmenportal auf der Internetseite, in dem Absolventen und auch Studierende der Fernuniversität zu Wort kommen, berichtet die Pressesprecherin (GP 3: 38). Dieses Sprechen über das Studium hat sich über die Jahre verselbstständigt, so dass Personen aus dem öffentlichen Leben bei Berufswechseln oder bei sonstigen Gelegenheiten, wenn ihre Vita zur Sprache kommt, erwähnen, dass sie bei eben jenem Anbieter für Fernstudiengänge studiert haben (GP 3: 81). Diese Art des Empfehlungsmarketings ist das Resultat einer über viele Jahre hinweg aufgebauten Kommunikationsstrategie. Auch dieser Anbieter arbeitet unter anderem mit Flyern (GP 3: 6).

Zusätzlich zu den Informationsmaterialien publiziert diese Abteilung regelmäßig ein Jahrbuch, welches einen projektbezogenen Überblick über die Aktivitäten der Universität erlaubt. Im Gegensatz zu finanzorientierten Geschäftsberichten spiegelt auch diese Publikation alle Themen wieder, die gesellschaftlich relevant und/oder im vergangenen Jahr für die Hochschule von Bedeutung waren. Beide Berichte dienen zum einen der Würdigung der erreichten Ziele als auch einer Übersicht über das gesamte Projektspektrum (GP 3: 70).

Pressekonferenzen veranstaltet der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau relativ selten, höher wird der informelle Austausch mit den lokalen Medien bewertet (GP 3: 74). Diese erhalten regelmäßig die Hochschulzeitung und werten sie aus. Gleichwohl ist immer zu bedenken, dass der Standort dieser Einrichtung „medienmäßig eine Wüste ist“ (GP 3: 74). Daher werden Journalisten nur eingeladen, „wenn wir ein Thema für so wichtig erachten, dass wir das herausheben wollen. Wie beispielsweise den Wechsel im Rektorat. Der alte Rektor verabschiedet sich, die neue Rektorin stellt sich vor, beide haben die Möglichkeit, noch einmal Bilanz zu ziehen, bzw. einen Ausblick zu geben. Das machen wir dann als Pressekonferenz“, fasst die Pressesprecherin zusammen (GP 3: 74).

5.3.3 Evaluation

Auch dieser Anbieter macht ein regelmäßiges Medienclipping (GP 3: 20) und setzt auf das Feedback in den sozialen Medien (GP 3: 62), indem regelmäßig die Kommentare beobachtet und ausgewertet werden.

5.3.4 Selbstwahrnehmung

Die Pressesprecherin antizipiert zukünftig veränderte Lesegewohnheiten auch bei der im Durchschnitt etwas älteren Zielgruppe des Anbieters, so dass sie sich auch eine Verschiebung der Kommunikationsmaßnahmen hin zum Online-Bereich vorstellen kann, allerdings unter Beibehaltung der Printmedien (GP 3: 48). Darüber hinaus strebt sie mehr Struktur in der Maßnahmenplanung an, indem ein themenspezifischer Kommunikationsplan eingeführt werden soll (GP 3: 51). Eher bescheiden drückt sie ihre Zufriedenheit mit ihrer Leistung aus, indem sie auf erfolgreiche Kommunikationsstrategien (GP 3: 83, 42) verweist oder die Insti-

tution insgesamt als „tollen Laden“ (GP 3: 67) bezeichnet, in dem sie sich in den vergangenen 16 Jahren einen gewissen Handlungsspielraum erarbeitet und eine Gestaltungsmöglichkeit entwickelt habe (GP 3: 67). Dazu habe man auch das 40-jährige Jubiläum genutzt, um den Kolleginnen und Kollegen klarzumachen, in was für einem tollen Laden sie arbeiten. „Und wir haben auch das Gefühl, dass das angekommen ist.“ (GP 3: 67)

5.3.5 Analyse des Anbieters für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau

Die Pressesprecherin der Fernuniversität zeigt sich insgesamt sehr zufrieden mit ihrer Kommunikationsarbeit. Die Erfolge macht sie daran fest, „was man als Verselbstständigung unseres Kommunikationsansatzes bezeichnen kann, das wir nämlich, und das merken wir an unserem Pressefeedback, dass ganz viele Menschen, die irgendwo bspw. irgendwo einen neuen Job aufgenommen haben, in ihrer Präsentation für die Medien dann sagen, ich habe meinen Abschluss in, ich sag mal, Wirtschaftswissenschaft, oder Kulturwissenschaft, oder, oder, oder bei uns erworben. Und das ist etwas, was für uns natürlich dann eine Bestätigung ist, dass wir über den personalisierten Ansatz der Kommunikation schon eine ganze Menge erreicht haben.“ (GP 3: 42) Gleichzeitig nimmt sie selbstkritisch die Grenzen der Kommunikationsarbeit wahr, wenn es um den Einsatz von Ressourcen geht, denn „alle Mitarbeiter sind bis an die Grenzen belastet.“ (GP 3: 12) Bei dieser Organisation fällt besonders die Verknüpfung von theoretischer Verankerung und gelebter Praxis auf, verwendet die Pressesprecherin geläufig Fachtermini aus der wissenschaftlichen Diskussion des Kommunikationsmanagements, wenn sie, wie bereits dargestellt, davon spricht, „natürlich...Reputationsmanagement“ (GP 3: 44) zu betreiben, unter anderem durch gezieltes und erfolgreich durchgeführtes „Agenda Setting“ (GP 3: 30).

Hier wird Kommunikation bewusst strategisch eingesetzt, auch wenn sich die Botschaft nicht kurz zusammenfassen lässt. Denn dieser Anbieter nutzt seine über die letzten 40 Jahre erarbeitete „federführende Rolle“ (GP 3: 53) als etablierte Institution, um sich immer wieder bestimmte Facetten in der Öffentlichkeit zu positionieren (GP 3: 51). Aufgrund der Selbstdefinition und der draus folgenden Klassifizierung als funktionale Organisation werden diese Erfolge nicht ‚an die große Glocke gehängt‘ und in der Öffentlichkeit stetig kommuniziert. Beispielsweise liegt der Schwerpunkt eher auf dem Angebot, und über diesen Weg die ausgezeichnete Marktposition als größte Universität Deutschlands und die sich daraus ergebende Relevanz als Fernlehrinstitution „immer wieder unter Beweis zu stellen“ (GP 3: 53). Dies geschieht durch ein langfristig geplantes, konzeptioniertes Zusammenspiel aus themenspezifischer Pressearbeit, dem aktiven Einsatz der Sozialen Medien zur Kunden- bzw. Teilnehmerbindung und einem breit gestreuten Maßnahmenportfolio, denn auch die Zielgruppe ist bewusst breit gehalten. Die Kommunikation dient der sozialen Integration, indem ein selbstdefiniertes Image auf diversen Kanälen postuliert und durch die konsequente Umsetzung manifestiert wird. Denn durch die Kommunikationstätigkeit der Fernuniversität soll keine Marktposition mehr erreicht, doch die Marktführerschaft muss verteidigt werden. Es gilt, sich immer wieder neu zu erfinden, für die (potentiellen) Studenten attraktiv zu bleiben und die eigene Marke im Wettbewerb und in der Gesellschaft aufrecht zu erhalten. Die Prozesse sind stark institutionalisiert und nur bedingt personenabhängig. Ein kontinuierlicher Evaluationsprozess auf mehreren Ebenen liefert Informationen sowohl über die Fremdwahrnehmung durch viele Stakeholder-Gruppen wie den Studierenden oder den Medien auch im Online-Bereich. Auf diese Weise erreicht die Fernuniversität einen

hohen Reflexionsgrad ihrer Kommunikation und kennt ihre Stärken und Schwächen gut. Die Kommunikationsaktivitäten lassen sich eher dem Kommunikationsmanagement zuordnen aufgrund der beidseitigen Ausrichtung: sowohl das Marketing als auch die gesellschaftsgerichtete Kommunikation werden gleichermaßen bedient.

5.4 Bildungswerk des Dachverbandes

Direkt in der Innenstadt an einer der Hauptverkehrsstraßen gelegen, beherbergt ein imposantes Gründerzeit-Haus die Zentrale eines Dachverbandes, dem auch ein Bildungswerk angehört. Die Leitung und Koordination des Bildungswerks ist in den Dachverband integriert. In dem Gebäude selbst finden keine Veranstaltungen statt; für diese mietet man sich in die Tagungsräume eines nahe gelegenen Hotels ein, um die dortigen Rahmenbedingungen nutzen zu können. Das Bildungswerk eines Dachverbandes bietet den rund 300 Teilnehmern pro Jahr zusätzlich zu Firmenseminaren etwa 30 öffentlich ausgeschriebene Seminare zu speziellen, meist arbeitsrechtlichen Themen an. Die Teilnehmer stammen hauptsächlich aus einem der rund 800 Mitglieds-Unternehmen des Dachverbandes, denn als Privatperson ist die Anmeldung zu einem der Seminare nicht möglich. Die Bildungsangebote sind sehr zielgruppenspezifisch, da alle Mitglieds-Unternehmen vergleichbar ausgerichtet sind, ähnlichen Marktsegmenten angehören und dementsprechend verwandte Herausforderungen meistern müssen.

Die Kommunikation des Bildungswerks ist eine Nebentätigkeit der PR-Leiterin des gesamten Dachverbandes, die jedoch zusätzlich zur Kommunikation für die Organisation des gesamten Bildungsbereichs zuständig ist und somit eine enge Anbindung an den Bildungsbereich genießt. Sie ist es auch, die zwecks des Interviews in ihr Büro einlädt. Unterstützt wird sie durch zwei Halbtagskräfte, die Sekretärinnen-Tätigkeiten verrichten. Die PR-Leiterin steht in einem engen Austausch mit der Geschäftsführung und erhält inhaltliche Anregungen, agiert aber eigenverantwortlich. Es arbeitet ohne ein separates Leitbild und auch ohne eine Unternehmensstrategie. Strukturell ist das Marketing in dem Bildungswerk der Öffentlichkeitsarbeit untergeordnet, wobei es keine eindeutige Trennung der beiden Bereiche gibt. Die PR-Verantwortliche bezeichnet ihre eigene Tätigkeit als Öffentlichkeitsarbeit und hat ein fachbezogenes Studium abgeschlossen.

Dieses Bildungswerk zählt im Rahmen der Typisierung von Zech und Mitarbeitern zu den dienenden Organisationen (Zech et al. 2010). Es strebt danach, die Mitgliedsunternehmen des Verbandes bestmöglich zu unterstützen, und definiert den eigenen Wert daran, inwieweit es gelingt, den Wünschen, Bedürfnissen und Anforderungen dieser Betriebe in fachlicher Hinsicht zu entsprechen. Insgesamt ist das Auftreten sehr bescheiden.

Das Bildungswerk ist eine kleine Weiterbildungseinrichtung im Bereich der beruflichen Qualifizierung mit einem Schwerpunkt auf der Entwicklung spezieller Angebot nach den Vorgaben der zahlenden Betriebe, so dass hier von einem Customizing ausgegangen werden kann.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habitueeller Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
4	< 10 Mio. €*	privat	Betrieblich	dienende Organisation	Customizing

5.4.1 Strategische Kommunikation

Die PR-Leiterin des Bildungswerks hat zu einem großen Teil die Mitgliedsunternehmen und deren Mitarbeiter im Sinn, wenn sie davon spricht, dass die Teilnehmer wissen sollen, was der Verband macht (GP 4: 38) und hat damit eine Markenbildung als Experte im Blick. Der angestrebte gute Ruf bei den Mitgliedsunternehmen definiert sich wesentlich stärker über ihre Inhalte als über die Art und Weise, wie viel kommuniziert wird. Gleichwohl muss hier angemerkt werden, dass das Bildungswerk so gut wie nie selbstständig in der Öffentlichkeit auftritt, sondern immer als Zusatzangebot des Dachverbandes an sich. Dieser stellt sich selbst dar mit dem Claim „Ihr Vorsprung im Wettbewerb“ (GP 4: Imagebroschüre), was wiederum den Effizienz-Anspruch verdeutlicht. Obwohl sich das Bildungswerk bei der Berichterstattung sehr auf das aktuelle Angebot konzentriert, merkt die PR-Verantwortliche an: „Der Nachrichtenwert für Bildung ist nicht so hoch, es geht hauptsächlich um Termine, Hinweise oder Sonderhinweise.“ (GP 4: 14) Bei diesem Bildungswerk werden Informationen zur Berichterstattung und Schwerpunkte im Angebot aufeinander abgestimmt. Dieses Bildungswerk arbeitet mit einem Fokus auf ein arbeitsrechtlich relevantes Thema wie beispielsweise den Gesundheits- oder Datenschutz. Spezielle Veranstaltungen zu diesem Thema werden durch zusätzliche Informationen im Internet und Pressemitteilungen flankiert, um zu gewährleisten, dass die Entscheidungsträger in den Mitgliedsunternehmen des Verbandes immer „up-to-date“ sein können (GP 4: 8). Keine der anderen Institutionen erwähnt eine inhaltliche Abstimmung einzelner Maßnahmen.

Das Bildungswerk beschränkt die Teilnehmerschaft restriktiv auf einen sehr engen Kreis, denn es bietet die Seminare nur für die Mitarbeiter der Mitgliedsunternehmen an (GP 4: 28). Nicht so sehr an den Eigenschaften der Zielperson, sondern auf deren besondere Bedürfnisse reagiert das Bildungswerk, denn an dessen Veranstaltungen können nur erwerbstätige Personen teilnehmen. Sie finden ausschließlich während der Arbeitszeit statt und dienen der beruflichen Qualifikation. Den Informationsbedarf der Mitgliedsunternehmen hat die PR-Verantwortliche im Blick, indem sie im ständigen Kontakt mit den Betrieben steht (GP 4: 32). Die Ansprechpartner sind ihr so gut wie alle persönlich bekannt, und sie weiß, wer in den einzelnen Mitgliedsunternehmen für das Personal, die Personalentwicklung oder -planung zuständig ist.

Beim Bildungswerk des Dachverbandes werden thematische Überschneidungen von Angeboten und direkte Wettbewerbssituationen vermieden, Kooperationen sind jedoch auch nicht von Bedeutung: „Wir sprechen uns ab, was das Angebot betrifft. Also wir bieten überhaupt keine Sprachkurse oder so an. Dafür überlässt die IHK oder die VHS uns das Gebiet des Arbeits- und Sozialrechts, darin sind wir sehr stark. Wir gucken immer, dass sich die Angebote nicht doppeln“, erklärt die PR-Zuständige (GP 4: 32). Auch wenn es in dieser Einrichtung nur relativ wenige Informationen sind, die an die Öffentlichkeit gegeben werden,

sind die Kommunikationsprozesse und Entscheidungsbefugnisse klar definiert. Die PR-Verantwortliche übernimmt viele Tätigkeiten selbst, indem sie den Internetauftritt pflegt (GP 4: 24), Presstexte verfasst und veröffentlicht (GP 4: 20) oder persönlich den Kontakt zu den Seminarteilnehmern sucht (GP 4: 30). Es ist klar, wo bzw. von wem sie ihre Informationen erhält – beispielsweise von der Geschäftsführung (GP 4: 20), und es ist klar, wie mit den Informationen umgegangen wird.

5.4.2 Operative Kommunikation

Die Online-Medien werden vom Bildungswerk gleichberechtigt neben anderen Kanälen gepflegt, ohne dass ein besonderer Schwerpunkt auszumachen wäre. Die Verbands-Homepage kontrolliert sie fast täglich und aktualisiert sie, die Homepage des Bildungswerks wird einmal im Jahr mit dem Programm gefüttert und danach nur noch bei Bedarf angepasst (GP 4: 14).

Im Gegensatz zu vielen anderen Weiterbildungsanbietern hat sich dieses Bildungswerk nach eingängiger Prüfung und Testphase dazu entschieden, den eigenen Facebook-Account zu löschen und nicht mehr über Soziale Medien zu operieren, denn sie haben festgestellt, dass sie ihre Klientel darüber so gut wie nicht erreichen. Es gab nur einen relativ geringen Anteil an Freunden bei Facebook, und mit der Verschärfung der Nutzungsbedingungen habe man sich davon wieder verabschiedet (GP 4: 83). Der Einsatz von Mailings sei wesentlich effizienter, so die Erfahrung der PR-Verantwortlichen, um den Informationsfluss zum Kunden hin sicherzustellen. Dabei schickt sie eine E-Mail an einen Verteiler bekannter Unternehmen, in denen Terminankündigungen für Seminare und Veranstaltungen der kommenden zwei Monate enthalten sind (GP 4: 14). Nicht nur mit den Entscheidungsträgern, sondern auch mit den Teilnehmern redet die PR-Verantwortliche regelmäßig. Vor jedem Seminar stellt sie sich und ihr Angebot kurz persönlich vor, so dass die Teilnehmer wissen, wer hinter dem Programm steckt. „Wir gehen in jedes Seminar, und manchmal erkennen uns die Teilnehmer schon oder wir sie,“ berichtet die PR-Verantwortliche (GP 4: 30). Dort legt sie das Programmheft und die Flyer vor jeder Veranstaltung in den Räumlichkeiten aus (GP 4: 30).

Das Bildungswerk zeigt sich besonders bescheiden im Kontakt zur Presse (GP 4: 14). Die PR-Verantwortliche berichtet, selten Pressemitteilungen rauszugeben. Für die Weiterbildung erscheint etwa eine Presseinformation im Jahr (GP 4: 16). Diese eine Pressemitteilung wiederum führt zu mehreren Artikeln in verschiedenen Tageszeitungen (GP 4: 46), so dass ein leiser Zweifel am niedrigen Nachrichtenwert aufkommt. Diese Einrichtung verzichtet nach eigenen Aussagen komplett auf jegliche Form von Werbung (GP 4: 16).

5.4.3 Evaluation

Die PR-Verantwortliche weiß, dass die Unternehmen zufrieden sind – mit dem Angebot! Dieses Bildungswerk hat eine sehr starke Nachfrage nach den Seminaren, und laut der PR-Verantwortlichen ist die Wiederanmeldungsrate außergewöhnlich hoch (GP 4: 40). Auf andere statistische Methoden verzichtet diese Einrichtung zu Evaluationszwecken jedoch ganz (GP 4: 67). Sie setzt auf das persönliche Gespräch zur Überprüfung der Kommunikation und des Angebots, wenn sich die Mitarbeiter des Hauses in der juristischen und in der arbeitswissenschaftlichen Beratung mit den Mitarbeitern aus den Mitgliedsunterhalten über deren Bildungsbedarf unterhalten. Die Berater geben die Informationen dann an die PR-Verantwortliche weiter, so dass es über „Mundpropaganda“ läuft (GP 4: 40).

5.4.4 Selbstwahrnehmung

Auch wenn das Bildungswerk ebenfalls den Anspruch stellt, vor allem Präsenz zu zeigen (GP 4: 30) und damit in der sehr klar umrissenen Zielgruppe im Gedächtnis zu bleiben, scheint diese Aussage kommunikativ begründet. Die PR-Verantwortliche stellt immer wieder in Frage, mit welchen Kommunikationsmaßnahmen die Präsenz am ehesten zu erreichen ist (GP 4: 75), gibt aber zu, noch nicht den optimalen Weg gefunden zu haben, gerade auch vor dem Anspruch, eine Negativposition „nach dem Motto ‚Nicht DIE schonwieder!‘“ (GP 4: 50) auf jeden Fall vermeiden zu wollen. Sie spricht davon, dass die Mitgliedsunternehmen des Verbandes zufrieden wären (GP 4: 40) und die eigene Organisation durchaus einen guten Ruf genieße (GP 4: 85), so dass auch hier davon ausgegangen werden kann, dass eine gewisse Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit besteht.

5.4.5 Analyse des Bildungswerks des Dachverbandes

Eher bescheiden spricht die PR-Verantwortliche über den Erfolg ihrer Arbeit: „Wir können schon zufrieden sein“, denn die „Beurteilungen sind immer gut bis sehr gut.“ (GP 4: 40) Insgesamt wäre es ihr wichtig, stärker öffentlich wahrgenommen (GP 4: 38) zu werden, wobei sie skeptisch anmerkt: „wir glauben nicht daran, dass ein Artikel zu mehr Teilnehmern führt. Nur, wenn ein Unternehmen über uns liest, ist doch der Schritt sehr weit zu sagen: ‚Okay, ich werde auch Mitglied in einem Verband und schicke meine Mitarbeiter auf deren Seminare.‘ Das dient rein der Information. Unsere Zielgruppe erreichen wir nicht über diese Artikel.... Aber insgesamt sind wir sehr zufrieden und sehen keinen Änderungsbedarf!“ (GP 4: 46; 52)

Das Bildungswerk setzt seine Kommunikationsmaßnahmen sehr konzentriert ein. Die PR-Verantwortliche kennt ihre Zielgruppe nicht nur sehr gut, sondern sogar persönlich, weiß durch persönliche Gespräche relativ genau über deren Belange und Bedürfnisse Bescheid und plant ihre Kommunikationsmaßnahmen danach. Entsprechend groß ist der Erfolg der konzeptionierten Maßnahmen, selbst wenn sie keinem klar definierten Kommunikationsziel außer der Bekanntmachung folgen. Die PR-Verantwortliche weiß, wen sie wie und wann ansprechen muss, sie kennt ihre Wettbewerbsposition genau und ist bestrebt, diese zu halten. Dabei ist jedoch anzumerken, dass sich dieses Bildungswerk in einem nahezu wettbewerbsfreien Marktumfeld befindet. Durch die Beschränkung der Teilnehmer auf die Arbeitnehmer der Mitgliedsunternehmen des Dachverbandes und die Konzentration der Angebote auf arbeitsrechtlich relevante Themen schafft sich das Bildungswerk eine lukrative Nische, deren Existenz durch die Absprache mit den anderen Weiterbildungsanbietern vor Ort gesichert ist. Eine thematische Positionierung in der Presse wird nur dann eingesetzt, wenn sie erfolgsversprechend ist. Diese Taktik ist nicht so sehr auf den Gedanken zurückzuführen, dass die Veröffentlichung zu einer möglichst hohen Quote führen soll. Es handelt sich vielmehr um den Ausdruck der Bescheidenheit, sich nur dann öffentlich oder medial zu Wort zu melden, wenn es wirklich etwas Relevantes zu sagen gibt, ohne auf Quoten zu achten. Da sowohl die Bandbreite der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen als auch die Frequenz relativ gering ist, fällt die Evaluation entsprechend leicht. Allerdings sind die Aussagen der PR-Verantwortlichen nicht immer auf die Kommunikation für das Bildungswerk ausgerichtet – was eventuell auf die wenigen Maßnahmen zurückzuführen ist, die sich in ihrem Berufsalltag stark mit anderen Bereichen wie der Öffentlichkeitsarbeit für den gesamten Dachverband vermischen. Insgesamt wirkt die Kommunikation strategisch reduziert

und der Einsatz der Maßnahmen gut begründet. Da eine separate Betrachtung der Kommunikation für das Bildungswerk manchmal nicht einfach ist, kann von einem mittleren Reflexionsgrad gesprochen werden.

5.5 Bildungsverein

Auf den ersten Blick scheint der Bildungsverein sehr unauffällig, befindet sich die Zentrale im ersten Stock eines unscheinbaren Gebäudes fußläufig vom Hauptbahnhof einer Großstadt entfernt. Doch der erste Eindruck täuscht: Der Bildungsverein entfaltet bei näherem Hinsehen ein breites Spektrum an Weiterbildungsangeboten in verschiedenen Angebotsformen und für sehr unterschiedliche Zielgruppen. Es scheint nahezu unmöglich, den Umfang dieser Einrichtung auf inhaltlicher und formaler Ebene in wenigen Sätzen zusammenzufassen. In der Zentrale befinden sich nur Büros und büroähnliche Räumlichkeiten, die Schulungs- und Veranstaltungsräume sind im ganzen Bundesland verteilt. Rechtlich betrachtet handelt es sich bei dem Bildungsverein um eine Kooperation anderer gesellschaftlicher Institutionen als eingetragener Verein, der bundesweit aufgestellt in einer Art „Föderalstruktur“ (GP 5: 4) organisiert ist. Die 14 Landesarbeitsgemeinschaften sind in 14 Bundesländern vertreten, und in dem jeweiligen Bundesland gibt es örtliche Arbeitsgemeinschaften. In Nordrhein-Westfalen waren es 2014 genau 40 separate Arbeitsgemeinschaften; die Geschäftsführung der Hauptlandesarbeitsgemeinschaft sucht nicht nur thematisch, sondern auch lokal die Nähe zur Politik. Diese Einrichtung setzt einen deutlichen thematischen Schwerpunkt auf politische und gesellschaftliche Bildung, wodurch laut Geschäftsbericht im Jahr 2011 etwa 300.000 Teilnehmer im gesamten Bundesgebiet erreicht werden konnten. Das in der Satzung des Vereins festgeschriebene Oberziel (Sarges/Haeberlin 1980) richtet sich darauf aus, die Teilnehmer der Weiterbildungsveranstaltungen dazu zu befähigen, ihre eigenen Interessen innerbetrieblich durchsetzen und aktiv an demokratischen Prozessen teilhaben zu können. Obwohl sie nicht dem Bildungsauftrag des Landes verpflichtet ist, auferlegt sich diese Einrichtung diesen Anspruch selbst durch ein entsprechend wertorientiertes Leitbild.

Das Interview fand in den Räumlichkeiten der Institution statt; als Gesprächspartner nahm sich der Verantwortliche für die Öffentlichkeitsarbeit viel Zeit, sowohl die Organisation an sich als auch die Arbeitsaufteilung rund um die Kommunikation detailliert zur erläutern. Die Kommunikation der gesamten Landesarbeitsgemeinschaft verantwortet der PR-Zuständige neben seinen Tätigkeiten als Referent für die Geschäftsführung, als Seminarleiter und in einigen Projekten. Etwa 20% seiner Arbeitszeit widmet er der Öffentlichkeitsarbeit. Obwohl er grundsätzlich alleine für die öffentliche Außendarstellung verantwortlich ist, findet eine enge Absprache mit der Geschäftsführung statt, während der thematische Input auch von anderen Kollegen stammt. Ein weiterer Kollege unterstützt ihn bei der Pflege der Online-Medien.

Als eingetragener Verein darf diese Weiterbildungseinrichtung gesetzlich gesehen keinen Gewinn erwirtschaften (Bundesministerium der Justiz und im Verbraucherschutz 2016a: 51) und zählt aufgrund dessen eindeutig in den Non-Profit-Bereich. Daraus ergibt sich eine recht enge Finanzierungsstruktur mit wenig Spielraum für außerplanmäßige Investitionen mit einem kleinen, separaten Etat für Öffentlichkeitsarbeit. Die Veranstaltungen des Bil-

dungsvereins finden sowohl in den Räumlichkeiten der Arbeitsgemeinschaften vor Ort, in Unternehmen selbst oder in angemieteten Räumlichkeiten statt.

In Bezug auf die Typisierung nach Zech und Kollegen (Zech et al. 2010) rückt der Bildungsverein funktionale Organisation alle Anspruchsgruppen in den Fokus, immer mit dem Bestreben, die Teilnehmer zu befähigen ihre Rechte wahrzunehmen oder die Öffentlichkeit inhaltlich zu informieren. Dabei werden die eigenen Möglichkeiten und Grenzen in der öffentlichen Wahrnehmung klar erkannt und ausgenutzt.

Der Verein ist ein mittelgroßer Weiterbildungsanbieter (auf ganz Deutschland bezogen), der sein Angebot hauptsächlich auf das Leistungsgeschäft in der individuell-berufsbezogenen Weiterbildung konzentriert.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habitueeller Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
5	< 50 Mio. €**	öffentlich	Individuell Beruflich	funktionale Organisation	Leistung

5.5.1 Strategische Kommunikation

Der Bildungsverein strebt durch seine Kommunikationsmaßnahmen einen höheren Bekanntheitsgrad an. Neben der breiten Öffentlichkeit und den Adressaten hat der PR-Verantwortliche eher die Betriebe und auch die Fördergeldgeber im Sinn (GP 5: 100), für die die eigene Bildungsarbeit transparent gemacht werden soll, und nicht zuletzt hat er gesellschaftliche Anerkennung durch das Angebot im Sinn. Die Kommunikationsaktivitäten sollen den in der Satzung festgelegten Zielen entsprechen und die Teilnehmer zur Wahrung ihrer politischen Interessen im demokratischen Prozess zu befähigen. Das Image des Bildungsvereins legt daher den Fokus auf Inhalte (GP 5: 38) mit gesamtgesellschaftlicher Relevanz. Das positive Image steht somit in enger Verbindung mit Bildungserfolg. Dafür werden die Themen mit lokaler Betroffenheit in der Regel am besten angenommen, genauso wie junge Menschen und Themen, bei denen „alle Gewinner sind. Die klassische win-win-win-win-Situation“, beschreibt der PR-Verantwortliche seine Erfahrungen. In seinem Alltag geht es um Themen wie Gleichberechtigung, Fairness, Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (GP 5: 10). Er bedauert, „einfach keine Lobbykraft“ (GP 5: 26) zu haben, um inhaltlich aktiver Stellung nehmen zu können. Als Nischenanbieter setzt er darauf, sich inhaltlich zu positionieren, indem immer wieder Berichte über Projekte oder Veranstaltungen publiziert werden, die den Grundgedanken der Institution widerspiegeln: den Demokratisierungsprozess zu unterstützen und Menschen zu befähigen, ihre Rechte wahrzunehmen. Obwohl die Kommunikationsarbeit so stark wertorientiert und durch Inhalte getrieben ist, stimmt der PR-Verantwortliche erst auf Nachfrage zu, ob er ein Reputationsmanagement betreibt oder nicht. Andere der befragten Institutionen sind sich dessen ähnlich wenig bewusst (GP 1: 126, GP 4: 73, GP 5: 32, GP 6: 38, GP 7: 28).

Das Instrumentarium der strategischen Themenauswahl kennt der PR-Verantwortliche genau, denn er ist für die Aufbereitung der Inhalte zuständig, die nach außen gelangen (GP 5: 96). Aufgrund der Größe der Organisation ist es ihm nicht möglich, alle Informationen selbst

zusammenzutragen, die im Internet oder für die Presse veröffentlicht werden sollen. Deswegen findet in der Planungsphase vor jeder Berichterstattung eine kurze Absprache statt, wer welche Texte oder Bilder vorbereitet bzw. liefert. Wer was in welcher Form macht, ist jedoch nicht geregelt, sondern wird in jedem Fall neu entschieden. Deswegen kann auch hier nicht von einem vollkommen institutionalisierten Prozess ausgegangen werden. Denn genau wie bei zwei anderen Anbietern (GP 3, GP 10) wird deutlich, wie sich die operativen Maßnahmen aus den vorgegebenen Strategien bzw. der Satzung ableiten.

Gleichzeitig basiert die Öffentlichkeitsarbeit auf einem dezidierten Planungsprozess mit verschiedenen Zeithorizonten und „Zielmarken“ (GP 5: 88) wie der Jahresplanung, mittelfristigen Terminen im Bereich von bis zu zwei Monaten, und der direkten Reaktion auf aktuelle Entwicklungen. Im Rahmen dieser Planung wird festgelegt, wer welche Texte und Bilder welcher Veranstaltung liefert, welcher Eindruck angestrebt wird und in welchen Medien die Inhalte verwendet werden (GP 5: 90). Auf diese Weise setzt der Bildungsverein trotz fehlender Lobbymacht die gesellschaftliche Positionierung zu bestimmten Themen um. Was die Platzierung der strategisch relevanten Themen angeht, fasst der PR-Verantwortliche die herrschende Grundmeinung treffend zusammen: „es werden einfach mehr Kanäle. Es fällt nicht einfach von heute auf morgen ein Kanal weg, was natürlich auch wieder eine Herausforderung ist, weil mehr Kanäle mehr Arbeit bedeuten“ (GP 5: 64). Da die meisten Weiterbildungseinrichtungen nicht beliebig viel Zeit zur Verfügung stellen können um zu testen, welche Kanäle am besten angenommen werden, verfahren einige Einrichtungen nach dem Trial-and-Error-Prinzip in Bezug auf Soziale Medien und verzichten auf Netzwerke wie Xing oder GooglePlus, „das wir aufgegeben haben, weil [es] uns nicht den Nutzen gebracht hat, den wir uns erhofft hatten, bzw. wir wussten gar nicht genau, was wir uns davon erhoffen wollten, sollten, haben es erstmal ausprobiert, sind dann zu dem Schluss gekommen, dass es sich nicht lohnt für uns, da Ressourcen rein zu investieren.“ (GP 5: 18) Ähnliche Eindrücke hatten viele der befragten Interviewpartner, ohne sie so plastisch zu formulieren (GP 3, GP 10, GP 5, GP 4).

Am eindrucksvollsten beschreibt der PR-Verantwortliche den Prozess der „Mehrfachverwertung“ (GP 5: 86) von Informationen am Beispiel einer Berichterstattung über eine Veranstaltung: „Also das heißt, wenn man dann einen Veranstaltungsbericht für eine Veranstaltung schreibt, dann kommt der bei uns auf die Homepage. Ein verkürzter Textauszug davon kommt unter "Aktuelles" mit der Verlinkung auf den ausführlichen Veranstaltungsbericht auf der Homepage. Dann verschicken wir dann vielleicht eine Pressemitteilung, das kommt dann auf die Veranstaltung an, eine Pressemitteilung, die etwas mehr ist, als das, was unter Aktuelles zu finden ist, aber natürlich noch deutlich weniger als der Veranstaltungsbericht, die aber wiederum auf unsere Homepage verweist. Vielleicht posten wir dann ein Bild von der Veranstaltung dazu auf Facebook und verweisen auf die Meldung unter Aktuelles oder den Veranstaltungsbericht.“ (GP 5: 84) Neben dem Anspruch, ein einheitliches Bild nach außen vermitteln zu wollen, nennt der PR-Verantwortliche auch ökonomische Gründe für die Mehrfachverwendung der Informationen (GP 5: 84), denn es ist zeit- und kostensparend, Texte nur einmal zu verfassen und später mediengerecht zu ändern statt komplett neu zu formulieren.

Auch der Bildungsverein orientiert sein Angebot an besonderen Personengruppen, die sonst den Zugang zu Weiterbildung nicht in dem gleichen Maße wie andere finden, oder

Schwierigkeiten haben, den Zugang zu finden (GP 5: 4), wie beispielsweise Personen mit speziellen Bedarfen oder die so genannten „Bildungsfernen“ (GP 9: 8; GP 5: 4). Die größtmögliche berufliche Umsetzbarkeit strebt diese Einrichtung in ihrem Angebot an, durch das eine größtmögliche „Praxisnähe“ (GP 5: 8) erzielt werden soll, also eine zusätzliche Befähigung der Teilnehmer. Der Bildungsverein bedient in der Teilnehmerschaft ebenfalls mehrere Schwerpunkte, wobei aus der Fülle der Veranstaltungen und Zielgruppen die der Betriebsräte hervorsticht, „weil wir sehr, sehr, sehr viele Seminare auch das ganze Jahr über für Betriebsräte anbieten.“ (GP 5: 46) Dazu kommen Bildungsangebote insbesondere für Vertreter von speziellen Arbeitnehmergruppen wie Schwerbehinderten- oder Gleichstellungsbeauftragte sowie allgemein für politisch Interessierte (GP 5: 44). In den Veranstaltungen diskutieren daher vornehmlich die gestandenen Herren mittleren Alters aus den Arbeitnehmervertretungen, der „Durchschnittsteilnehmer ist garantiert nicht 25 und studiert.“ (GP 5: 114) Die Zielgruppe der über 50jährigen weist die Besonderheit auf, dass sie das Internet eher als Lese- denn als Dialogmedium nutzen (GP 5: 110). Von ihnen kann angenommen werden, dass sie Informationen wahrnehmen, aber nicht selbst Beiträge verfassen oder aktiv in den Prozess des Austauschs einsteigen. Die jüngeren Teilnehmer beider Organisationen zeigen ein wesentlich größeres Interesse an der digitalen Meinungsbildung. Gerade dieser Anbieter macht wiederholt die Erfahrung, dass Projekt mit jungen Menschen zu einer gesteigerten Interaktionsrate in den Online-Medien führen.

Neben den Teilnehmern informiert der Bildungsverein die Gruppe von „Fördergebern, denen wir präsentieren müssen: was haben wir denn mit den Geldern gemacht, die ihr zur Verfügung gestellt habt, und was können wir vom Leistungsspektrum abbilden für zukünftige Projektklinien“ (GP 5: 46), um die Kontinuität der Förderung sicherzustellen. Dieser Funktion ist sich auch der PR-Verantwortliche bewusst, schätzt seine Chancen auf Veröffentlichung bzw. den Nachrichtenwert seiner Institution allerdings so gering ein, dass Presse als strategisch wichtiger Stakeholder an Wert verliert (GP 5: 90). Auch andere Institutionen teilen die Erfahrung der geringen Veröffentlichungsquote. Der Bildungsverein spricht von einem „relativ geringen Prozentsatz“ (GP 5: 26) der erschienenen Texte. Erweitert man den Horizont von der Presse auf Verbandzeitschrift oder andere Publikationen für Teilöffentlichkeiten, erhöht sich die Quote massiv, denn dann führt ein Viertel der Pressemitteilungen dazu, dass irgendwas aufgegriffen wird (GP 5: 28). Eine relativ neutrale Position der Marktbeobachtung nimmt diese Einrichtung ein, ohne dass die Wettbewerber einen großen Einfluss auf das eigene Handeln hätten: „Natürlich spielen die eine Rolle, weil man immer guckt, was machen die, wie positionieren die sich, vor allem Anbieter, die ähnliche oder gleiche Zielgruppen ansprechen wollen, das guckt man sich auf jeden Fall an.“ (GP 5: 50)

5.5.2 Operative Kommunikation

Für den Bildungsverein stellt die Homepage das zentrale Kommunikationsmedium und eine Plattform dar, auf der die ganze Bandbreite der Projekte und Aktivitäten Platz findet. Zusätzlich wird in der Rubrik „Aktuelles“ versucht, aus möglichst vielen Bereichen aktuelle Geschehnisse und berichtenswerte Ereignisse aufzugreifen und Stellung dazu zu nehmen (GP 5: 18). Der PR-Verantwortliche hebt mehrfach die Möglichkeit hervor, auch etwas ausprobieren zu können, wobei er gleichzeitig betont, in allen wichtigen sozialen Netzwerken vertreten zu sein, denn diese Einrichtung verfügt über ein Facebook- und ein Twitter-Profil. Von bezahlter Online-Werbung grenzt sich der Bildungsverein trotz hoher online-Aktivität

klar ab und bestätigt, dass diese Form von Werbung für diese Organisation nicht in Frage käme (GP 5: 72).

Der PR-Verantwortliche spricht in der Mehrzahl von den „Mailings, in denen wir unterschiedliche Angebote in Verteilern bewerben“ (GP 5: 18). Der Bildungsverein veröffentlicht einen relativ umfangreichen, an Inhalten orientierten Geschäftsbericht und grenzt sich damit bewusst und deutlich von privatwirtschaftlich agierenden, profitorientierten Unternehmen, die den Geschäftsbericht stark auf Zahlen abstellen (GP 5: 18). Der Geschäftsbericht beinhaltet eine detaillierte Vorstellung vieler Projekte und Veranstaltungen im Rahmen der politischen Bildungsangebote. Er deckt das gesamte breite Themenspektrum ab. Wenn der Bildungsverein ein Thema hat, von dem der PR-Verantwortliche annimmt, das könnte für die Presse in einer bestimmten Region interessant sein, wendet er sich direkt an die lokalen Redaktionen und lässt den „Standardverteiler“ (GP 5: 28) außen vor. Damit entspricht erhöht der den regionalen Nachrichtenwert und schafft es ab und zu in die Lokalpresse.

Auch die eigenen Bildungsveranstaltungen oder Diskussionsrunden werden als Kommunikationsmaßnahme genutzt. Der PR-Verantwortliche beschreibt ein Problem deutlich, denn er kennt aus eigener Erfahrung: „Veranstaltungen, wo man reinkommt, und niemand weiß, wer eigentlich der Veranstalter ist.“ (GP 5: 20) Dem möchte er entgegenwirken und tut dies durch den Einsatz gut sichtbarer Roll-ups, Banner und Straßenbanner, Fahnen für Veranstaltungen, um „mindestens“ auf den eigenen Veranstaltungen immer sichtbar zu sein (GP 5: 20).

5.5.3 Evaluation

Der Bildungsverein wertet in einem Clipping aus, wie oft die Organisation im erwähnenswerten Maße über ein Jahr gesehen in der Presse zitiert wurde oder ob es auch zu einer Berichterstattung kam (GP 5: 36). Als die sozialen Medien eingeführt wurden, gab es Richtwerte, wie viele Freunde oder Profillikes bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden sollten, um intern eine Möglichkeit zu haben, die eigenen Erwartungen und Arbeitsweisen zu bewerten (GP 5: 36). Von dieser Vorgehensweise wurde jedoch wieder Abstand genommen, da sie sich nicht als praktikabel erwies. Der PR-Verantwortliche nutzt die Sozialen Medien inzwischen für ein qualitatives Feedback. Für den PR-Zuständigen ist es interessant, wie man die Reichweite und die Wirkung erhöhen kann, ohne dafür viel Geld in die Hand zu nehmen (GP 5: 36; 72). Um diese Wirkung so objektiv wie möglich zu bestätigen, lässt der Bildungsverein die Feedbackbögen wissenschaftlich auswerten von der Ruhruniversität Bochum (GP 5: 60). Neben der reinen Veranstaltungsevaluation enthalten diese Bögen Fragen nach dem Bedarf an Kommunikationsmethoden oder nach der bevorzugten Medienauswahl. Hier stellt sich die Frage, inwiefern es sich um eine genuine Kommunikationsevaluation handelt, die über andere, von der Kommunikation unabhängige Qualitätssicherungs-Maßnahmen handelt. Es können zwar Rückschlüsse auf den Erfolg von verschiedenen Kanälen gezogen werden. Allerdings handelt es sich nicht um eine reine Kommunikationsevaluation. Ein vergleichbarer Gedanke verbirgt sich hinter der Wahrnehmung des Bildungsvereins, die die Reaktion auf E-Mail-Versandaktionen als Maßstab setzen. Sie erhalten sehr überschaubare Rückläufer, die sagen ‚Bitte keine Emails mehr‘. Für den PR-Zuständigen ist das ein Indikator für ein positives Feedback (GP 5: 66), quantifizierbar durch das Verhältnis von der Größe des Verteilers zu den wenigen Rückläufern.

Der PR-Zuständige ist der einzige, der spontan und von sich aus das Thema Controlling von Kommunikationsmaßnahmen ins Gespräch bringt und zeigt, dass es durchaus schon Diskussionen zu diesem Thema gegeben haben muss, denn er bezieht einen klaren, begründeten Standpunkt: „Und wir setzen jetzt zum Beispiel auch gar nicht auf bezahlte Online-Werbung. Wenn wir das tun würden, wäre Controlling im Sinne von Return on Investment zu diesem Thema bei uns wahrscheinlich. Also Controlling wirklich in dem Sinne von Wirkung nachverfolgen und dann auch nach-steuern, wenn man merkt, dass man nicht die Wirkung erzielt, die man erzielen will.“ (GP 5: 72)

Das persönliche Netzwerk spielt beim Bildungsverein eine außergewöhnlich große Rolle, wenn es um die Kommunikationsevaluation geht, denn alle Mitarbeiter des Vereins außerhalb der Zentrale sind gut vernetzt mit den ganzen Organisationen, aus denen die Kooperation besteht, plus die ganzen Arbeitsgemeinschaften, plus die ganzen Ehrenamtlichen, so dass Informationen auch dann meistens den Weg zum PR-Zuständigen finden, wenn sie in kleineren, lokalen Blättern oder regionalen Zeitungen veröffentlicht wurden (GP 5: 28).

5.5.4 Selbstwahrnehmung

Auch der PR-Zuständige stellt sich dem Anspruch einer guten, zielgruppengerechten Öffentlichkeitsarbeit (GP 5: 16) unter der Berücksichtigung möglicher Einschränkungen wie einer bestimmten Wortwahl, denn es gilt, bestimmte „Reizwörter“ (GP 5: 72) nur mit größter Vorsicht zu verwenden. Die Zielgruppe im gewerkschaftlichen Umfeld und der Status als non-profit Organisation geben daher die Richtung und den Anspruch vor, wie sich der Bildungsverein darstellen soll (GP 5: 48). Diese Einrichtung macht wiederholt die Erfahrung, dass auch offene Dialogangebote beispielsweise in den sozialen Medien überhaupt nicht angenommen werden und reaktionslos bleiben. Der PR-Verantwortliche ist „noch auf der Suche nach Antworten“ (GP 5: 110), doch die Bemühungen um Zuhören von Anbieterseite sind durchaus erkennbar. Trotzdem will man sich nicht verstecken und auf jeder eigenen Veranstaltung deutlich erkennbar in Erscheinung treten (GP 5: 20). Insgesamt könnte das äußere Erscheinungsbild noch jugendgerechter werden (GP 5: 48), um wirklich alle Zielgruppen anzusprechen. Gleichwohl sieht der PR-Verantwortliche gute PR-Arbeit als notwendig bis kritisch an. Er attestiert sogar einen negativen Zusammenhang: „Wir verdienen nicht mehr Geld dadurch, dass wir bessere Öffentlichkeitsarbeit machen. Oder bessere Werbung machen.“ (GP 5: 48) Auch der Bildungsverein möchte verstärkt einen Weg finden, bei seinen Zielgruppen präsent zu sein und einen Dialog zu eröffnen (GP 5: 110), am liebsten durch den Einsatz von Multimedia-Content im Internet (GP 5: 74), um den Bedürfnissen der Rezipienten nach verdichteten Informationen entgegenzukommen (GP 5: 79). Der PR-Verantwortliche ist davon überzeugt, dass seine Organisation ganz viel richtig mache (GP 5: 48), und er gerade im direkten Vergleich mit seiner Wettbewerber ganz zufrieden sein dürfe (GP 5: 66). Sowohl mit der Modernisierung des Erscheinungsbildes als auch mit der offenen Art der Kommunikation (GP 5: 102) sei man auf einem guten Weg, der auch von den Teilnehmern geschätzt werde (GP 5: 48).

5.5.5 Analyse des Bildungsvereins

Der Anspruch des PR-Zuständigen ist hoch, wenn er versucht, gute, zielgruppengerechte Öffentlichkeitsarbeit zu machen, „dass wir schon versuchen, auch in unserem Erscheinungsbild einigermaßen modern daher zu kommen.“ (GP 5: 16; 34) Dabei kann er als Teil einer Nonprofit-Organisation bei der Bedarfserhebung einen Vorteil ausspielen: Es ist „natürlich deutlich einfacher, wenn man jemanden hat, der aus der betrieblichen Praxis berichten kann, und viele Ehrenamtliche hat, die selbst in den Betrieben unterwegs sind, und einem im Dialog auch viel besser vermitteln können, was denn eigentlich so die aktuellen Problemstellungen, die aktuellen Fragen sind.“ (GP 5: 8) Darüber hinaus sieht er seinen Anspruch erfüllt, dass im „Kern bei uns... immer die Inhalte stehen müssen, und nicht Markenbildung... weil dafür sind wir einfach zu klein und zu unbekannt, würde ich sagen.“ (GP 5: 20; 32) Insgesamt wird er seinen Erwartungen gerecht: „Ja, ich bin ganz zufrieden, besonders, wenn ich mir anschau, wie es in den anderen Organisationen oder Einrichtungen läuft,“ (GP 5: 16) und „im Rahmen unserer Möglichkeiten machen wir das schon ganz gut... wir machen da ganz viel richtig.“ (GP 5: 66; 48)

Auch der Bildungsverein weiß um seine Stärken und setzt diese bewusst in der Kommunikation ein. Er kennt seine Herausforderungen und Grenzen gut, betont sie aber nicht. Seine fundierten, begründeten Einschätzungen von Situationen oder Handlungsalternativen beruhen auf Fakten. Als Nischenanbieter der politischen Bildung mit einer sehr heterogenen Zielgruppe wird so gut wie ausschließlich auf die thematische, gesellschaftliche Positionierung gesetzt. Das Verhalten und die Ausdrucksweise während des Interviews wirken professionell, denn er reflektiert das eigene Verhalten sowie dessen Wirkung auf andere. Der Meinungsbildungsprozess vollzieht sich im Verlauf der Diskussion im Plenum der Kollegen. Sie stellen sich selbst in Frage, bis ein zufriedenstellender Konsens gefunden wurde, gerade auch in Bezug auf einzelne Begrifflichkeiten und deren Konnotation, wenn es beispielsweise um die Abgrenzung von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing bzw. die Relevanz von Veröffentlichungsquoten in überregionalen Zeitschriften geht. In Bezug auf den sehr komplizierten Vereinsnamen ist man nach vielen Diskussionen zu der allgemeinen Sprachregelung übergegangen, nur den Namen zu sagen, ohne dessen Entstehung oder gesellschaftspolitischen Hintergrund anzusprechen. Darin zeigt sich die relative Bescheidenheit der funktionalen Organisation: Selbst, wenn man eine relative Marktmacht ausspielen könnte, konzentriert man sich auf die Bedürfnisse der Teilnehmer und entspricht diesen eher, als dass man Kommunikation zu Positionierungszwecken einsetzt. Diese Einstellung lässt den Schluss zu, dass die Marktposition und andere Wettbewerber nur eine untergeordnete Rolle spielen. Die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit ist durch die Satzung sehr hoch in der Organisation aufgehängt und spiegelt viele Aspekte des Leitbildes wider. Der PR-Verantwortliche kennt seine Anspruchsgruppen gut und setzt sich qualitative Ziele (GP 5: 36) in der Kommunikationsarbeit. Alle Maßnahmen werden sorgfältig geplant und im Rahmen der Mittel ausgeführt. Der Bildungsverein strebt danach, die in vielen Veranstaltungen postulierte offensive Interessensvertretung selbst zu leben und aktiv Stellung zu verschiedenen politischen Themen zu nehmen. Positiv fällt der Bildungsverein im Rahmen der Befragung durch die integrierte Kommunikation und die Evaluation auf mehreren Ebenen auf. Dadurch sind die bevorzugten Medien und Themen der Stakeholder bekannt und werden bedient. Insgesamt ist die Kommunikation auf jeden Fall konzeptionell, aber weni-

ger strategisch, denn eine Strategie bezieht sich immer auf die Etablierung der eigenen Organisation. Der PR-Verantwortliche weiß um den Einfluss von Öffentlichkeitsarbeit auf den Meinungsbildungsprozess, nutzt ihn aber nicht so sehr im eigenen Sinne zur sozialen Integration, sondern eher als Art des Agenda-Settings, indem politische Themen angestoßen und zur öffentlichen Diskussion aufgefordert wird. Diese eigene Erwartungshaltung wird durch die wenigen Ressourcen der Nonprofit-Organisation begrenzt. Insgesamt ist der Reflexionsgrad als hoch einzuschätzen, da sich der Bildungsverein auch der eigenen Herausforderungen sehr bewusst ist.

5.6 Weiterbildungs-Manufaktur

Von außen kaum erkennbar, lässt das Gebäude der Weiterbildungs-Manufaktur kaum auf fachliche Kompetenz schließen, die hier am Werk ist: Im Erdgeschoss eines Wohnhauses wird geplant, konzipiert, verwaltet und analysiert, aber nicht trainiert bzw. keine Weiterbildungsveranstaltung durchgeführt. Die Räumlichkeiten gleichen einer Galerie oder einer Bibliothek mit Wintergarten; die bis zur hohen Decke reichenden Bücherregale voll Fachliteratur werden ergänzt durch einige großflächige, farbintensive Malereien. Der Zusammenschluss von Einzeltrainern bezeichnet sich selbst als „Manufaktur im Bereich Weiterbildung und Beratung“ (GP 6: 42), firmiert aber offiziell als Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Organisations- oder Personalentwicklung. Das Angebot deckt das gesamte Spektrum der qualitativen Personalarbeit ab und reicht von individuell konzipierten Coachings oder Workshops, Seminaren sowie Assessmentcentern oder Management Diagnostik Maßnahmen bis zur Begleitung von Veränderungsprozessen.

Innerhalb des Zusammenschlusses gibt es keine hierarchischen Strukturen oder spezielle Verantwortungsbereiche. Dementsprechend wird auch die Kommunikation verantwortungsgleich von allen Partnern übernommen, wobei sich ein Geschäftsführer aktiver als die anderen zeigt. Einer der Partner nahm sich die Zeit für das Interview. Es gibt keinen kontinuierlichen Marketingprozess. Eine gewisse Unterstützung bietet ein externer Partner bei der Kommunikation durch Online-Medien. Dabei kann die Weiterbildungs-Manufaktur auf ein intern bekanntes, aber nicht schriftlich fixiertes Leitbild zur Wertorientierung zurückgreifen.

Die Dienstleistung wird ausschließlich in den Räumlichkeiten der Kunden erbracht. Für diese erstellt dieser Anbieter auch individuelle, bedarfsgerechte Veranstaltungs-Konzepte. Dabei geht sie von dem Prinzip der Selbstwirksamkeit aus: „Also die Ressourcen, die selbst da sind, auch in den Menschen und in den Institutionen, zu nutzen, das ist unser hauptsächliches Wertesystem. Also Betroffene zu Beteiligten zu machen, wenn es um Veränderung geht, wenn es um Weiterbildung geht.“ (GP 6: 14)

Eher als dienende Organisation zählt die Weiterbildungs-Manufaktur in die Typologie von Zech et al (Zech et al. 2010). Die Kunden und die Teilnehmer sollen gut bedient werden, das Angebot ist ausschließlich auf den Kundennutzen ausgerichtet und die eigene Präsentation in der Öffentlichkeit wird eher zurückgestellt. Man ist bemüht, dem Kunden zu helfen, und nicht so sehr, sich selbst darzustellen.

Somit zählt die kleine Weiterbildungseinrichtung mit ihrem individuell-berufsbezogenen Angebot eindeutig in die Geschäftsart des Zuliefergeschäfts.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habitueeller Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
6	< 10 Mio. €***	privat	Betrieblich	dienende Organisation	Zulieferer

5.6.1 Strategische Kommunikation

Die Kommunikationsaktivitäten der Partner streben nach Bekanntheit und einer größeren Reichweite, um letztendlich neue Teilnehmer zu gewinnen (GP 6: 56). Sie folgen eindeutig einer Marketingstrategie und sind auf den Absatzmarkt konzentriert. Die Markenbildung als Experte und der angestrebte gute Ruf bei den Kunden zeigt sich deutlich. Gefragt nach der Zielgruppe ist die Weiterbildungs-Manufaktur der einzige Anbieter, der spontan keine direkten Teilnehmer nennt, sondern Kunden: „auf der Weiterbildungsebene sind es natürlich schon große Unternehmen. Wir haben im Verwaltungsbereich viele Kunden, für die wir lange Jahre arbeiten.“ (GP 6: 44). Denn einer der Partner beabsichtigt mit seinen Kommunikationsaktivitäten, von seinen Kunden als Spezialist für besondere Themen wahrgenommen und bestenfalls weiterempfohlen zu werden (GP 6: 40). Hier findet die Markenbildung nur bei einer sehr kleinen, genau definierten Zielgruppe – nämlich Großunternehmen oder kommunalen Verwaltungen - statt. Hier spielen implizit Gedanken an das Image und die eigene Reputation mit, wenn es sich ausschließlich über die Marktposition definiert (GP 6: 18), ansonsten wird die Reputation gar nicht thematisiert. Dem Erhalt und der Erweiterung der Marktposition streben auch die Partner entgegen, indem sie „versuchen, [sich] auch immer wieder im Markt zu positionieren mit entsprechenden Maßnahmen“ (GP 6: 18). Vergleichbar wenig emotional reagiert man auf die Frage nach der Rolle vergleichbarer Weiterbildungsanbieter: „Also, wüsste ich jetzt nicht, welche Rolle die spielen. Also für uns, ich guck mir das manchmal an, was andere so machen, wenn da irgendwelche Broschüren irgendwo rumliegen, oder mir mal Broschüren zugeschickt werden, aber ansonsten kümmerere ich mich da ehrlich gesagt gar nicht drum.“ (GP 6: 52)

Eher auf die Einzigartigkeit ihrer persönlichen Leistung stellen die Partner ihre Botschaft ab, wenn sie ihr Angebot als „professionell und persönlich“ (GP 6: 42) betiteln. Als Coaches und Trainer sind sie immer persönlich vor Ort und bieten dort ihre professionelle Unterstützung an. Ihre Botschaft drückt den Spagat zwischen der professionellen Distanz zwischen Geschäftspartnern und der persönlichen Beziehung von Helfenden aus, wobei ihre Leistung darin liegt, diesen Spagat zu beherrschen. Nicht so sehr an den Eigenschaften der Zielperson, sondern auf deren besondere Bedürfnisse reagiert dieser Anbieter, denn an den dessen Veranstaltungen können nur erwerbstätige Personen teilnehmen. Sie finden ausschließlich während der Arbeitszeit statt und dienen der beruflichen Qualifikation. Die größtmögliche berufliche Umsetzbarkeit der Seminare steht bei der Weiterbildungs-Manufaktur an erster Stelle, „weil wir uns interessieren, für das, was in den Institutionen passiert, was mit dem Menschen passiert“ (GP 6: 12).

Die Weiterbildungs-Manufaktur unterhält keinen regelmäßigen Kontakt zur Presse. Die Trainer versuchen eher situativ, durch den Verweis auf ihr Expertenwissen auf sich aufmerksam zu machen, und greifen dabei auf die Expertise Dritter zurück. In Zusammenarbeit

mit externen Journalisten wurden bisher einige Fachartikel veröffentlicht (GP 6: 20). Die Medienarbeit wird in diesem Fall viel stärker zur qualitativen Positionierung genutzt als zur Erreichung einer weit gestreuten Leserschaft. Presse- und auch Verlagsarbeit dient in diesem Fall, wenn sie denn eingesetzt wird, der Festigung der eigenen Expertise. Der Geschäftsführer hält es für „absolut sinnvoll“ stärker zu publizieren und ein oder mehrere Bücher zu bestimmten Themen zu schreiben (GP 6: 58).

Das Partner-Team investiert vor allem Zeiten mit einer schwächeren Auftragslage in Kommunikationsprozesse (GP 6: 22), lässt sich dabei jedoch von Dienstleistern unterstützen (GP 6: 20). Bei diesem Anbieter werden weder Inhalte, noch Zeithorizonte oder Zuständigkeiten festgelegt. Dieses Vorgehen korrespondiert stark mit der Einstellung, die beste Öffentlichkeitsarbeit sei die Weiterempfehlung von Multiplikatoren untereinander (GP 6: 54), auf die man generell wenig Einfluss hätte. Daher trage eine gezielt eingesetzte Öffentlichkeitsarbeit nicht zum Geschäftserfolg bei.

5.6.2 Operative Kommunikation

Die Weiterbildungs-Manufaktur präsentiert ihr gesamtes Angebotsspektrum auf ihrer Homepage (GP 6: 24). Einen ganz anderen Aspekt der sozialen Medien spricht man durch einen eigenen YouTube-Kanal zusätzlich zu Facebook an. Der YouTube-Kanal enthält professionell produzierte Clips, in denen einzelne Bereiche des Geschäftsmodells näher beschrieben und verständlich erklärt werden. Der Geschäftsführer führt an, dass der Facebook-Auftritt nicht regelmäßig gepflegt werden konnte, man nun aber ein festes Budget bereitstellen wolle, „um wirklich kontinuierlich solche Social Media Prozesse zu gestalten und am Ball zu sein.“ (GP 6: 24)

Insgesamt verzichten die Partner auf eine gedruckte Übersicht ihrer Angebote. Das hat in jedem Fall unterschiedliche Gründe. Als Spezialist für ein Zulieferer-Geschäft verfügen die Coaches über kein standardisiertes, offenes Angebot, sondern punktet eher mit dem persönlichen Eindruck und der persönlichen Kompetenz, die sich in der Imagebroschüre wiederfinden lassen. Die Weiterbildungs-Manufaktur setzt außer Visitenkarten, die nicht als Kommunikationsmaßnahme zählen, nur diese Hochglanzbroschüre ein. Darüber hinaus habe man über weitere Maßnahmen „nachgedacht“, beispielweise zu publizieren, denn der Geschäftsführer glaubt, „dass wir was zu sagen haben.“ (GP 6: 58)

Nicht so sehr um die Effekte, sondern viel mehr um einen guten persönlichen Eindruck zu hinterlassen, nutzen die Partner Messebesuche, denn die Partner gehen ab und zu auf Messen, um persönliche Kontakte zu knüpfen (GP 6: 24). Für die Trainer ist der direkte Kontakt zu den Teilnehmern geschäftsbedingt an der Tagesordnung. Durch ihre Präsenz kommunizieren sie zwangsläufig direkt und hinterlassen einen persönlichen Eindruck. Für sie stellt die Weiterempfehlung einen entscheidenden Faktor dar, denn sie erleben ihr Geschäft in der Regel als Empfehlungsgeschäft. Der Eindruck des Geschäftsführers ist, dass die indirekte Öffentlichkeitsarbeit vielmehr darüber erfolgt, dass Entscheidungsträger oder Multiplikatoren mit anderen Unternehmen oder Verwaltungen in Kontakt stehen und die die Trainer weiterempfehlen (GP 6: 54).

5.6.3 Evaluation

Die Partner haben es sich zur Regel gemacht, zusätzlich zur Veranstaltungsevaluation telefonisch bei den Unternehmen oder Verwaltungen nachzufassen, inwiefern die durchgeführten Veranstaltungen deren Erwartungen und Bedürfnissen entsprochen hat (GP 6: 50). In diesen Gesprächen ergeben sich oft Informationen, die über die formalen Evaluationsbögen hinausgehen.

Auch wenn die Online-Medien für die Partner eine große Rolle spielen, werden sie nicht zu Zwecken der Evaluation eingesetzt: „Wir haben zwar eine Klickrate bei unserer Homepage. Das sind so Statistiken, die wir dann auswerten, aber ehrlich gesagt geben die uns keinen großen Aufschluss auf irgendwelchen gezielteren, fokussierteren (sic!) Maßnahmen.“ (GP 6: 36) Auf andere statistische Methoden verzichtet die Weiterbildungs-Manufaktur jedoch ganz. Bei ihr steht nur nicht die erneute Anmeldung, sondern die erneute Buchung im Vordergrund. Auch sie können stolz darauf sein, viele Anschlusskunden und Anschlussaufträge zu generieren. Denn wenn die Trainer einmal gebucht worden sind und im Kontakt waren, werden sie meistens auch mehrere Male in Anspruch genommen (GP 6: 48). Die Partner bevorzugen ausdrücklich die persönliche, direkte Kommunikation (GP 9: 52, GP 6: 64, GP 7: 4), und sind bestrebt, den eigenen Online-Auftritt zu professionalisieren (GP 6: 64).

5.6.4 Selbstwahrnehmung

Einer der Partner spricht davon, die „Internetpräsenz notgedrungen professionalisieren zu müssen“ (GP 6: 64) und wünscht sich mehr Struktur für ihre Kommunikationsaktivitäten. Dazu zählt eine Kontinuität in der Öffentlichkeitsarbeit, die nicht von Auftragsflauten gekennzeichnet ist, oder auch eine bessere Themenauswahl beispielsweise für Facebook. Die Weiterbildungs-Manufaktur stellt sich vor, konsequenter „schlafende Kunden“ (GP 6: 64), also nicht-aktive Kunden anzusprechen, und somit wiederum den eigenen Absatzmarkt zu verbreitern. Ein Geschäftsführer misst seinen Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit wenig Gewicht zu: „die [= anderen Trainer, NHB] spiegeln mir in der Regel auch ähnliche Erfahrungen wider, dass das ganze Thema Öffentlichkeitsarbeit und Werbung zu wenig Erfolg zeitigt, als dass man zu viel Energie dareinsetzen müsste, denn in der Regel ist es doch ein Empfehlungsgeschäft.“ (GP 6: 54) Aufgrund dessen ist nicht davon auszugehen, dass die externe Kommunikation strategische Relevanz erhalten wird.

5.6.5 Analyse der Weiterbildungs-Manufaktur

Eher neutral bis passiv steht der Partner der eigenen Öffentlichkeitsarbeit gegenüber, wenn er Bilanz zieht, denn „richtig erfolgreich war bisher keine der Aktionen, die wir gemacht haben.“ (GP 6: 34) Dabei möchte er wahrgenommen werden als ein Nischenanbieter, der „für spezielle Themen geholt wird, und die Persönlichkeit des Referenten, oder des Seminarleiters auch wirklich als solche gewünscht wird.“ (GP 6: 40) Selbstinszenierte Maßnahmen spielen für ihn dabei nur eine sehr untergeordnete Rolle. Die eigene Kompetenz wird nicht bezweifelt, wohl aber der Effekt aktiver Kommunikation. Seine präferierte Kommunikationsform „erfolgt vielmehr darüber, dass Entscheidungsträger, Multiplikatoren mit anderen wiederum, anderen Unternehmen oder eben Verwaltungen in Kontakt sind und die

uns weiterempfehlen. Das ist eigentlich die beste Öffentlichkeitsarbeit, die wir haben.“ (GP 6: 54)

Bei der Weiterbildungs-Manufaktur werden mit sehr viel Engagement Einzelmaßnahmen ins Leben gerufen, die dann aus verschiedenen Gründen nicht kontinuierlich fortgeführt werden können und deren Wirkung sich nicht mehr nachvollziehen lässt – außer bei der Homepage. Die integrierte Kommunikationstätigkeit ist nicht konzeptioniert und weist trotz vieler Aktivitäten wenig Beständigkeit weder in den Themen noch in den Medien auf. Insgesamt kann die Kommunikation nicht als strategisch bezeichnet werden, denn es werden keine Ziele festgelegt, und es findet keine Evaluation der Kommunikation statt. Der eindeutige Schwerpunkt liegt auf der persönlichen Kommunikation und den Stakeholder-Dialogen im eigenen Netzwerk und der guten Internetpräsenz. Die Partner kennen die Stärken und Schwächen des eignen Angebots gut und wissen, was ihre Kunden brauchen. Hier liegt auch ihr eigentliches Interesse. Als dienende Organisation spielt die Selbstinszenierung nur eine untergeordnete Rolle. Es kommt eher darauf an, behilflich zu sein, als sich selbst und die eigenen Erfolge zu präsentieren. Daher ist es nicht verwunderlich, dass nur so wenig Arbeitszeit auf die eigene Öffentlichkeitsarbeit verwendet wird. Das gesamte Geschäftsmodell ist auf den engen Kontakt in langfristigen Kundenbeziehungen aufgebaut. Strategische Kommunikation im Sinne einer Positionierung des eignen Unternehmens in der breiten Öffentlichkeit widerspricht diesem Grundgedanken, so dass es nicht verwunderlich ist, dass Erfolge bisher ausblieben. Auch bei der Weiterbildungs-Manufaktur wird Kommunikation maßgeblich im Rahmen des Marketings bzw. Vertriebs betrachtet und dann als erfolgreich bewertet, wenn sie zu mehr Kunden führt. Das ist bei den stark personenabhängigen Leistungen nur durch ein Empfehlungsmarketing zu erreichen, wie die Partner selbst erfahren haben. Insgesamt ist man sich der Kommunikation und deren Möglichkeiten wenig bewusst, es wird eher passiv reagiert als konzeptionell geplant und der Reflexionsgrad ist eher gering.

5.7 Kirchliches Bildungswerk zur Entwicklung Geringqualifizierter

Zwar mitten im Wohngebiet gelegen, aber von außen weithin gut als Weiterbildungsanbieter zu erkennen, wirkt dieses Bildungswerk wie eine Landmarke oder ein Anziehungspunkt. Viele große Gebäudeteile sind um einen weitläufigen Hof angesiedelt, vieles ist offen gestaltet. Die Verwaltung, in der auch der Besprechungsraum für das Interview und die Büros der Geschäftsführung liegen, befindet sich in einem kleinen, nicht leicht zugänglichen Trakt. Es fällt auf, dass bei der Einrichtung viel Wert auf Details gelegt wurde: Trotz recht einfachem Mobiliar ist die wenige Dekoration farblich exakt aufeinander abgestimmt, so dass die Räume sehr einladend wirken. Dieses Bildungswerk bietet mit den angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen all denjenigen Menschen eine Chance, die es sonst eher schwer haben auf dem Arbeitsmarkt. Die angebotenen Maßnahmen erstrecken sich oft auf einen längeren Zeitraum, denn „die Projekte, die für ganz besonders benachteiligte, beeinträchtigte Menschen angeboten werden, brauchen in der Regel auch ein bisschen Zeit.“ (GP 7: 6) Neben dem Hauptstandort umfasst die Einrichtung drei relativ große Jugendzentren, ein Gebrauchsgüter-Kaufhaus und eine Dependence in der Nachbarstadt. Auch wenn das Haus einem christlichen Leitbild folgt, ist gut die Hälfte der Teilnehmer muslimisch (GP 7: 12).

Geleitet wird das Haus mit knapp 200 festangestellten Mitarbeitern von einer Geschäftsführerin mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund und von einem Geschäftsführer mit sozialpädagogischem Hintergrund. Letzterem ist auch die Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet, der diese nebenbei mitbetreibt. Er ist es auch, der sich die Zeit für das Interview nimmt.

Alle Maßnahmen finden in den Räumlichkeiten des Bildungswerks statt. Die mittelgroße Einrichtung entwickelt ihre Weiterbildungsangebote auf die Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit hin und finanziert sich über diese Ausschreibungen. Der sich hieraus ergebende enge Finanzrahmen lässt keinen Raum für außergewöhnliche Investitionen.

Dieses Bildungswerk gehört zu dem Typus der familiären Organisationen nach Zech et. al. (Zech et al. 2010). Die Wertschätzung der Teilnehmer steht eindeutig im Vordergrund, und zwar Wertschätzung in dem Sinne, als dass schon kleine Erfolge bei der schwierigen Zielgruppe honoriert werden. Man nimmt sich soweit möglich die Zeit, sich um die Teilnehmer zu kümmern, und ist vielmehr stolz darauf, eine positive Veränderung im Leben der Teilnehmer bewirkt zu haben, als irgendwelche Zahlen oder Quoten zu erfüllen. Man sorgt sich um die Menschen, sieht diese immer im Kontext ihres sozialen Umfeldes und integriert dieses soweit wie möglich.

Durch den Fokus auf die Bedienung von Ausschreibungen fällt das Bildungswerk mit den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen in die Geschäftsart des Customizings.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habitueeller Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
7	< 50 Mio. €***	kirchlich	Betrieblich	familiäre Organisation	Customizing

5.7.1 Strategische Kommunikation

Der Geschäftsführer strebt nach gesellschaftlicher Wertschätzung seiner Arbeit mit einer schwierigen Zielgruppe (GP 7: 26). Das Angebot richtet sich hauptsächlich auf solche Personen aus, die intensiveren Betreuungsbedarf haben. Das zeigt sich insbesondere in der Angebotsfinanzierung über Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit. Dieses Bildungswerk arbeitet beispielsweise mit vielen Menschen mit Migrationshintergrund oder auch psychisch instabilen Personen in Berufsqualifizierungsmaßnahmen (GP 7: 32). Es widmet sich hauptsächlich den schwer zu vermittelnden, besonderen Fällen, in denen gerade die Persönlichkeit der Teilnehmer im Zentrum steht, und die einer langfristigen Betreuung bedürfen. Diese unterschiedliche Zielgruppe führt zu einer ungleichen Konkurrenzsituation, in der der Geschäftsführer des Bildungswerks sein Geschäftsmodell oft verteidigen muss: „Während wir dann dastehen und sagen, wir haben in den Menschen ganz viel bewegt, er ist in einer Stabilität, sieht er heute ganz anders aus, dann sagt uns natürlich die Arbeitsagentur oder das Jobcenter, für die stabilsten Arbeitslosen unter den Brücken können wir uns trotzdem nichts kaufen.“ (GP 7: 6) Es verzichtet eher auf Kooperationen und kennt dafür die Konkurrenz umso besser: Den Wettbewerbsdruck kennt der Geschäftsführer auch, denn gerade über das Geschäftsmodell mit dem Schwerpunkt auf Ausschreibungen

wächst die Konkurrenz auf einen bundesweiten Radius an. Jeder entsprechend zertifizierte Träger kann die Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit bedienen, egal, wo die Maßnahmen letztendlich stattfinden. Für die Bundesagentur für Arbeit spielt die Erfolgsaussicht eine große Rolle bei der Maßnahmenvergabe. Es geht letztendlich darum, die Teilnehmer wieder langfristig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Bei manchen Teilnehmern sind die Erfolgsaussichten relativ gut, denn sie brauchen nur eine motivierende Begleitung, um wieder selbst für ihren Lebensunterhalt aufkommen zu können. Die Persönlichkeit der Teilnehmer spielt für Bundesagentur der Arbeit so gut wie keine Rolle, und viele der bundesweit agierenden Träger bieten Arbeitsmarktförderprogramme an, die auf die leicht zu vermittelnde Zielgruppe maßgeschneidert sind.

Kunden sind andere Stakeholder als Teilnehmer, und die Interpretation des Kundenbegriffs geht bei den Interviewpartnern relativ weit auseinander. Diese haben einen anderen Informationsbedarf als die tatsächlichen Teilnehmer. Dessen ist sich auch dieses Bildungswerk bewusst, wenn das Informationsmaterial auf deren Bedürfnisse abstimmt ist und den entsprechenden Organisationen zur Verfügung gestellt wird, die für die Zuweisung der Teilnehmer verantwortlich sind. Der Geschäftsführer spricht von einer „Verpflichtung der Information unserer Geldgeber, die so ausgefeilt ist, dass wir auch relativ taggenau den Stand unserer Arbeit und unserer Projekte darstellen können.“ (GP 7: 16) Die Art und Weise, wie er die Passage ausdrückt, lässt darauf schließen, dass er die formale Dokumentationspflicht auch als moralischen Anspruch erlebt, denn „es ist Politik. Dass dadurch viele mitbedient werden, die aus der Außenansicht, aus Politik, aus Einrichtungen, aus Verwaltungen, aus Firmen, aus Betrieben, von Seiten aller Kooperationspartner, die wichtig sind, ... dass sie sehen, was passiert da [in der Einrichtung, NHB].“ (GP 7: 32-36) Selbst, wenn die Projektdokumentation als solche keine Kommunikationsmaßnahme darstellt, zeigt sie ein starkes Bewusstsein für die Bedeutung der Anspruchsgruppen außerhalb der direkten Teilnehmerschaft.

Dieses Bildungswerk richtet einen Teil seiner Angebote auf Jugendliche aus, und folgerichtig wird deren Umfeld speziell angesprochen: „Tanten, Onkels, Omas, Opas“ (GP 7: 32). In den anderen Weiterbildungseinrichtungen werden Eltern zwar als potentielle Teilnehmer behandelt, aber nicht als gesonderte Stakeholder außerhalb der Teilnehmerschaft. Daher reagiert dieses Bildungswerk eher zwangsläufig auf den Trend, Informationen über die eigene Einrichtung vermehrt online zur Verfügung zu stellen, um den allgemeinen Informationsbedürfnissen (GP 7: 42) zu entsprechen. Auch die Einordnung in einen größeren Kontext, sprich die Ansprache von Politikern oder die Teilnahme an einer öffentlichen Diskussion durch Kommunikationsmaßnahmen, wird nur selten thematisiert, beispielsweise durch den Geschäftsführer (GP 7: 36). Es wird im Verlauf des gesamten Interviews deutlich, dass er dabei eine recht große, lokal-politische Reichweite im Sinn hat, denn er betrachtet das Bildungswerk immer wieder im Kontext anderer städtischer Einrichtungen, die sich ebenfalls um gesellschaftlich benachteiligte Personengruppen kümmern. Denn genau wie andere Interviewpartner auch definiert sich das kirchliche Bildungswerk wesentlich stärker über ihre Inhalte als über die Art und Weise, wie diese vermittelt werden oder wie sich die Institution als solche versteht. Es präsentiert sich veranstaltungsbezogen und gibt erfolgreiche Projekte an die Medien weiter (GP 7: 32). Dabei wird diese Spontaneität der Veranstaltungen durch eine gewisse Regelmäßigkeit der Anlässe aufgefangen, denn jede größere Veranstal-

tung oder jedes Event wird auf der Homepage dargestellt und eventuell wird die Presse benachrichtigt. Diese Benachrichtigung erfolgt jedoch eher persönlich, denn „eigentlich“ wisse man, „wer ist dann da und wer kommt“, bestätigt der Geschäftsführer (GP 7: 20).

5.7.2 Operative Kommunikation

Dieses Bildungswerk bewertet den persönlichen Kontakt außergewöhnlich hoch, zeigt sich durch die Homepage allerdings auch modern. Es lässt die eigene Internetpräsenz regelmäßig überprüfen, so dass sie ganz aktuell gepflegt wird (GP 7: 24). Die Pflege übernimmt eine Agentur. Dabei ist die gesamte Öffentlichkeitsarbeit nicht so sehr an potenzielle Kunden gerichtet, denn dieses kirchliche Bildungswerk bietet weitestgehend Einzelmaßnahmen aufgrund von Ausschreibungen in Form eines Customizings an. Auch diese sind weder in Kursform organisiert, noch offen für weitere Teilnehmer. Trotzdem ist das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter aufgrund seines Geschäftsmodells gefordert, Flyer erstellen zu müssen, denn in der Regel lautet ein Teil der Ausschreibungen, dass schon vor Beginn der Maßnahme für die jeweilige Maßnahme ein ansprechender Flyer erstellt werden muss, der dann den Zielgruppen und den entsprechenden Organisationen zur Verfügung steht, die für die Zuweisung der Teilnehmer verantwortlich sind (GP 7: 16).

Dieses Bildungswerk kann auf viele Erfahrungen in der lokalen Pressearbeit zurückgreifen und nutzt den persönlichen Kontakt zu beidseitigem Vorteil: „Dass wir inzwischen auch im Vorfeld schonmal absprechen, machen wir ein bisschen mehr und bedienen die Presse schon auch mit einer Pressemitteilung, mit bestimmten Fotos vielleicht sogar, also der Arbeit, die dann auch so ein bisschen zeitaufwändig ist, dass man dann sagt, welche Personen sind da jetzt abgebildet, und was haben sie für Funktionen.“ (GP 7: 20) Diese Arbeit wird als relativ zeitaufwändig empfunden. Aber: „Den Gefallen tun wir natürlich auch gerne.“ (GP 7: 20)

5.7.3 Evaluation

Bis auf das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter interessieren sich die meisten der befragten Organisationen für den Erfolg der eigenen Kommunikationsmaßnahmen und führen entsprechende Evaluationen durch, wenn auch in sehr unterschiedlichem Maße. Kommunikationsevaluation ist für dieses Bildungswerk zum Zeitpunkt des Interviews kein Thema. Das mag zum einen darauf zurückzuführen sein, dass Kommunikation hauptsächlich als persönliches Gespräch im direkten Kontakt mit der Zielgruppe interpretiert wird. Den Erfolg von face-to-face Dialogen zu evaluieren erfordert tatsächlich einen höheren Aufwand als beispielsweise eine Medienresonanzanalyse. Zum anderen scheint der Geschäftsführer nicht über die passenden, oftmals digitalen Evaluationsmöglichkeiten Bescheid zu wissen. Er sagt von sich selbst in Bezug auf die Internetnutzung: „also ich persönlich gehöre leider noch zu den Dinosauriern, bin selbst auch nicht so richtig fit.“ (GP 7: 36) Diese mangelnde Informationskompetenz kombiniert mit seinen vielfältigen sonstigen Tätigkeiten innerhalb des Bildungswerks mag dazu führen, dass er – genau wie der Geschäftsführer der Weiterbildungsmanufaktur beispielsweise auch – den Aufwand einer Kommunikationsevaluation als zu hoch bewertet.

5.7.4 Selbstwahrnehmung

Der Geschäftsführer sieht sich selbst als Sozialpädagoge und nicht so sehr als PR'ler, denn in Bezug auf Kommunikationsmaßnahmen sagt er: „Ich wüsste gar nicht, welches Handwerkszeug ich jetzt erwähnen oder ins Feld führen könnte, dass man da vielleicht bräuchte, außer, was ich ganz am Anfang gesagt habe, dass ich ja inzwischen die Erfahrung gemacht habe, dass eine gute Arbeit auch ein Bild von sich abgibt.“ (GP 7: 30) Die Mitarbeiter des Bildungswerks bevorzugen wie andere Interviewpartner auch ausdrücklich die persönliche, direkte Kommunikation (GP 9: 52, GP 6: 64, GP 7: 4). Trotzdem sieht sich der Geschäftsführer selbstbewusst an einem Punkt, der sich „nicht mehr so unglaublich verändern muss“ (GP 7: 40), denn sein Eindruck ist, dass „wir“ ganz gut aufgestellt sind – wobei nicht ganz klar ist, ob er die ganze Organisation oder die Kommunikationsarbeit im Detail meint. Eine andere Interview-Partnerin fasst diese Meinung gut zusammen, wenn sie sagt: „Aber ich würde, wenn wir aufgrund irgendeiner Situation mehr Geld zur Verfügung hätten, dieses Geld eher in den Ausbau bzw. in die Qualität unseres Angebotes stecken als das Budget für Öffentlichkeitsarbeit zu erhöhen.“ (GP 9: 50). Diese Meinung entspricht auch der dieses Geschäftsführers (GP 7: 42).

5.7.5 Analyse des Bildungswerks zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter

Der Geschäftsführer zeigt sich insgesamt ganz zufrieden mit dem Eindruck, den seine Institution in der lokalen Öffentlichkeit genießt, wenn er davon spricht, „dass wir vielleicht doch auch ganz gut aufgestellt sind.“ (GP 7: 4) Das macht er unter anderem an der Zahl der Unterstützer fest: „Wir haben aber auch durch, ich sag mal, durch gute Öffentlichkeitsarbeit oder durch die gute Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ganz viele, ich weiß nicht, ob Sponsoren das richtige Wort ist, ganz viele Menschen, die uns zugetan sind.“ (GP 7: 26) Diese Zuwendung erreicht er mit minimalem kommunikativen Aufwand und so gut wie ohne Online-Kommunikation, denn „mein Eindruck ist, auf dem Papier ist es immer noch ein bisschen einfacher. Wenn ich dann denke, wenn ich das so aufschreibe, das kann jeder verstehen. Das ist nicht verschnörkelt, das geht. Auf einem Bild sieht jeder was Anderes. Also einen Internetauftritt zu gestalten...“ (GP 7: 36)

Auch dieses Bildungswerk zeigt einen gewissen Drang zum Minimalismus in der Kommunikationsarbeit. Man konzentriert sich auf die Pflicht und verzichtet wohlwollend auf die Kür der Kommunikationsmaßnahmen. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf der persönlichen Kommunikation, und in diesem Bereich scheint der Geschäftsführer auch über gute Fähigkeiten zu verfügen, beispielsweise wenn die Darstellung der eigenen Institution während des Interviews einen Großteil der Gesprächszeit einnahm. Er weiß genau, in welchem lokalpolitischen Umfeld er die Institution speziell darstellen muss, um für eine entsprechend gute Reputation zu sorgen. Er kennt seine Wettbewerber und seine Marktposition, verteidigt diese jedoch nicht kommunikativ. Dieses Vorgehen entspricht eindeutig einer familiären Organisation. Diese ist vom Grundsatz her darauf angelegt zu integrieren, zu kümmern und zu sorgen, anstatt sich gegenüber wem auch immer abzugrenzen. Der Anspruch dieses Bildungswerks konzentriert sich komplett auf das Wohlergehen der Teilnehmer. Eine kommunikative Positionierung ist nur dann von Nöten, wenn sie dem Erhalt der Organisation

und der Aufrechterhaltung der Sorge um die Teilnehmer gilt. Ein anderes Ziel der Kommunikation wird überhaupt nicht wahrgenommen. Konsequenterweise wird auch Kommunikationsevaluation als nicht relevant erlebt. Daher wirken die Kommunikationsaktivitäten zwar zielgerichtet, aber nur ansatzhaft strategisch. Da die Bildungsarbeit des Bildungswerks nicht auf den Absatzmarkt ausgerichtet ist, kann und wird auch nicht von Marketing gesprochen. Die Kommunikationsarbeit ist eher der gesellschaftsgerichteten Kommunikation zuzuordnen, auch wenn der Geschäftsführer keine bewusste Zuordnung vornimmt.

5.8 Kirchliches Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung

Obwohl es mitten in der Innenstadt einer Großstadt liegt, fällt das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung kaum auf. Es befindet sich in einem großen, denkmalgeschützten Gebäude mit einer aussagekräftigen Ausschilderung, und trotzdem ist es nicht leicht zu finden. Doch hat man das Gebäude erst einmal betreten, befindet man sich in einem hallenartigen, lichtdurchfluteten Eingangsbereich, in den zahlreiche Gänge münden und von dem aus ein großes Treppenhaus in die oberen Etagen führt. Diese sind eher verwinkelt gebaut und erstrecken sich über mehrere Nebengebäude und Hinterhäuser. Man findet zahlreiche Veranstaltungs-, Büro-, Verwaltungs- und Besprechungsräume nah beieinander, doch immer hilft eine ausgeklügelte Beschilderung bei der Orientierung. Dieses Bildungswerk firmiert gemeinsam mit einer Familienbildungsstätte zu einer gemeinnützigen gGmbH mit zwei Säulen, und der alleinige Gesellschafter ist ein Bistum. Das Bildungswerk erfüllt die allgemeine Erwachsenenbildung als Kernaufgabe und die Familienbildungsstätten legen ihren Schwerpunkt auf den Bereich der Familien. Zur gGmbH zählen insgesamt 20 Einrichtungen in sechs Regionen, und alle Häuser verfügen über eigene Leitungen, wobei die zentrale Einrichtung in direkter, räumlicher Nähe zum Bistum die größte ist. „Von der Familienbildungsstätte sagt man, es sei die größte Deutschlands“, so der Marketing-Beauftragte (GP 8: 37). Im Durchschnitt werden in der gesamten gGmbH 2000 Veranstaltungen im Jahr mit etwa 30.000 Teilnehmern durchgeführt, wobei einzelne Kurse bereits seit mehreren Jahrzehnten regelmäßig gehalten werden. Der größte Teil der Kurse findet dezentral in Räumlichkeiten in den Stadtteilen oder in den Regionen an über 30 verschiedenen Orten statt. Hinzu kommen mehr als 70 Kindergärten, in denen ebenfalls Veranstaltungen durchgeführt werden.

Alle Kommunikationsaktivitäten der Einrichtung werden durch den Marketing-Beauftragten gebündelt. Mit einer halben Stelle ist er für das Marketing der gesamten gGmbH zuständig, während seine andere halbe Stelle die eines pädagogischen Mitarbeiters in der Familienbildungsstätte umfasst. Er ist der Interviewpartner dieser Institution. Im Rahmen der Marketing-Aktivitäten kümmert er sich um die Öffentlichkeitsarbeit der gesamten Einrichtung. Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Marketing-Beauftragter ist die Beratung der Kollegen vor Ort in den Einrichtungen. Diese Aufgabe erfüllt er alleine und selbstverantwortlich und ist direkt der Geschäftsführung unterstellt. Der Marketing-Beauftragte des kirchlichen Bildungswerks zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung hat ebenfalls eine fachgebundene Zusatzqualifikation absolviert.

Das Leitbild des kirchlichen Bildungsträgers ist durch christliche Werte geprägt und wurde in einem gemeinsamen Prozess entwickelt, an dem alle hauptberuflichen Kräfte aller Einrichtungen beteiligt waren. Die Veranstaltungen sind offen für alle Interessenten.

Dieses Bildungswerk zählt zu den dienenden Organisationen, wenn der habituelle Typ nach Zech und Kollegen klassifiziert wird (Zech et al. 2010). Die Wertschätzung aller Beteiligten wie Teilnehmern oder Dozenten wird ausdrücklich betont, Ziel ist es, eine bestenfalls langfristige Beziehung zu den Teilnehmern aufzubauen und zu pflegen. Diese Einrichtung stellt sich sehr bescheiden dar, betont das Wohlergehen der Mitmenschen dafür umso mehr, ohne in eine kümmernde Position zu gelangen.

Das geschätzt eher mittelgroße Bildungswerk bietet sein Leistungsgeschäft im nicht-berufsbezogenen Segment an.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habituellem Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
8	< 10 Mio. €*	kirchlich	Nicht berufsbezogen	dienende Organisation	Leistung

5.8.1 Strategische Kommunikation

Seine Aktivitäten selbst ordnet das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung in das Marketing ein. Nach den Zielen der Öffentlichkeitsarbeit gefragt, antwortet der Marketing-Beauftragte allerdings spontan mit einem Schwerpunkt auf legitimierenden Zielen. Die Aussage, ein positives Image transportieren zu wollen, bestätigen er direkt und in nahezu demselben Wortlaut wie viele andere Interviewpartner (GP 8: 57). Der Marketing-Beauftragte hat eine deutliche Vorstellung von seiner Marke: „Es gibt die VHS, und es gibt uns, als katholische VHS.“ (GP 8: 109) Damit spielt er zum einen auf die Vielfalt der Veranstaltungen und Themen an, die in beiden Einrichtungen angeboten werden. Zum anderen erhofft er sich mit dieser Marke einen ebenso hohen Bekanntheitsgrad und eine größere Reichweite wie die VHS, um letztendlich neue Teilnehmer zu gewinnen (GP 8: 57). Dieses Bildungswerk möchte als sehr persönliche Einrichtung wahrgenommen werden, „als der, der immer nah dran am Leben ist“ (GP 8: 77). Damit ist er einer von zwei Interviewpartnern, die klar und deutlich davon sprechen, ihre Reputation aktiv im Blick zu haben (GP 8: 71, GP 3: 18). Nah dran meint ortsnahe, da das Bildungswerk über außergewöhnlich viele Veranstaltungsorte verfügt und damit eine gute Erreichbarkeit für die Teilnehmer gewährleistet. Es meint aber auch inhaltlich, weil viele Bildungsangebote schwierige oder konfliktanfällige Situationen des Lebens aufgreifen, in denen schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen wie bei Lebenspartnerschaften, oder wenn es um Erziehung bzw. Wertvorstellungen geht bis hin zu Fragen von Tod und Trauer. Noch nicht aus der Botschaft, wohl aber durch die Botschaft in Verbindung mit den Inhalten lässt eine Umsetzung der christlichen Wertvorstellung des Beistandes vermuten.

Der Marketing-Beauftragte erklärt, dass das Bildungswerk traditionell eine sehr große Zielgruppe im gutbürgerlichen, konservativen Bildungsbürgertum habe (GP 8: 79). Damit meint

er bildungsaffine, zum Teil gut betuchte Personen mindestens aus der bürgerlichen Mittelschicht, die sich auch für gesellschafts- und geisteswissenschaftliche Fragestellungen interessieren. Ein Großteil der Teilnehmer sind nicht mehr berufstätige Senioren, die ihren Horizont erweitern möchten (GP 8: 83). Das Bildungswerk bietet Veranstaltungen für Erwachsene ab 16 Jahren und definiert die Zielgruppen jeweils angebotsabhängig. Die angehörige Familienbildungsstätte spricht junge Eltern auch aus verschiedenen Kulturkreisen an. Daneben gibt es für die interessensgeleiteten, nicht-berufsgerichteten Sprach-, Sport- oder Nähkurse keine Zielgruppenbeschränkung, wohl aber die Erfahrung, dass sie vornehmlich von jungen Frauen besucht werden. Die Honorarkräfte unter den Kursleitenden gelten bei diesem kirchlichen Bildungswerk als separate Anspruchsgruppe, der eine besondere Wertschätzung entgegengebracht werden soll (GP 8: 127). Für sie werden eigene operative Kommunikationsmaßnahmen entwickelt.

Die Konkurrenz wirkt auf dieses kirchliche Bildungswerk wenig bedrohlich. Auch hier ist man sich darüber im Klaren, dass es viele andere Anbieter mit einem ähnlichen Leistungsspektrum gibt. So hat dieses Bildungswerk sehr davon profitiert, dass die ortsansässige Volkshochschule ihr Sprachenangebot reduzierte. Daher nimmt der Marketing-Beauftragte die Konkurrenz eher gelassen, denn in einigen Aspekten gibt es eine feste Kooperation mit einem vergleichbaren Weiterbildungsanbieter aus nichtkirchlicher Trägerschaft, dem zweiten großen Anbieter in dieser Großstadt. In anderen Aspekten wird derselbe Anbieter als Konkurrent erlebt, aber „Konkurrenz belebt das Geschäft“ (GP 8: 95). Die wertorientierte Positionierung „nah dran am Leben“ (GP 8: 61) des kirchlichen Bildungswerks spricht den Menschen persönlich und emotional an, denn „es ist die Zuwendung“ (GP 8: 21), die zählt. „Dann ist die Nähgruppe, die möglicherweise oft belächelt wird, weil sie seit 30 Jahren zusammen sind, in Wirklichkeit Lebensberatungsstelle oder Therapie.“ (GP 8: 33)

Dem Bildungswerk gehören 20 separate Einrichtungen außerhalb der Zentrale an. Jede Dependence verfügt über weitreichende Entscheidungsbefugnisse, was den Außenauftritt angeht. Sie können beispielsweise das Layout und die grafische Programmgestaltung bestimmen und sie agieren selbstständig mit der lokalen Presse (GP 8: 43). Der Marketing-Beauftragte nimmt in dieser Hinsicht nur eine beratende Funktion ein. Die Leitungskonferenz bietet Raum, um alle Informationen auszutauschen (GP 8: 29). Jedoch ist es gut vorstellbar, dass in diesem Rahmen andere Themen bevorzugt behandelt werden als die Kommunikation. In der Zentrale des Bildungswerks selbst sind die Aufgaben in Bezug auf die Öffentlichkeit klar zugeteilt und die Abstimmungswege sowie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, insbesondere für die Betreuung der Sozialen Medien, klar geregelt (GP 8: 69). Der Marketing-Beauftragte sieht Facebook dabei eben nicht als Werbeplattform, sondern als Möglichkeit, mit den Menschen „in Dialog zu treten“ (GP 8: 67). Dieses Bildungswerk plant die Kommunikationsaktivitäten eher kurz- bis mittelfristig, und hält sich dabei sehr eng an das Programm.

Dieses Bildungswerk setzt als einziger Anbieter auf die Möglichkeiten einer Imagekampagne, sich als qualitativ hochwertiger Weiterbildungsanbieter „mit Sinn- und Hintersinn“ (GP 8: 121) lokal den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. In diesem Sinne werden auch die Sozialen Medien eingesetzt.

5.8.2 Operative Kommunikation

Allein der Marketing-Beauftragte des kirchlichen Bildungswerks zur nicht-beruflichen Bildung erwähnt eine Image-Kampagne zum Thema „Mach dein Wort“. Die Aktion dauerte fast ein Jahr von 2012 bis 2013. In dieser Zeit wurden alle Aktionsteilnehmer gebeten, ein Akrostichon zu bilden. Es ging darum, die einzelnen Buchstaben eines Wortes zu Anfangsbuchstaben neuer Wörter umzufunktionieren, die dann wieder einen Sinn als Satz oder Ausspruch ergeben. Die Idee dahinter war, mit Worten zu spielen. Es gab im Internet eine Aktionsseite, auf der die Teilnehmer ihre Wort-Kombinationen eingeben konnten. Insgesamt lief die Aktion in einem Zeitraum von neun Monaten, in denen mit unterschiedlichen Schwerpunkten unterschiedliche Werbeakzente gesetzt wurden. „Wir haben Postkarten verteilt, in Kneipen Auslagen, die Bierdeckel, und wenn Leute neugierig waren, konnten sie sagen, okay, spiele ich auch mal mit. Auf den Bierdeckeln stand "Dein Wort in Gottes Ohr". Oder auf unserer Internetseite. Wir haben Lesezeichen verteilt in Büchereien, und Stadtbibliotheken, um immer wieder auf diese Aktion aufmerksam zu machen.“ (GP 8: 119) Insgesamt wurde die Aktion als sehr erfolgreich bewertet, es gab mehrere tausend Einsendungen, die entsprechende Homepage wurde mehr als 4400 mal aufgerufen, und die Aktionsrate auf der Internetseite nahm dauerhaft zu.

Etwas weniger euphorisch, dafür realistisch bewertet das kirchliche Bildungswerk die sozialen Medien. Es hat eine eigene Facebook-Seite, die von verschiedenen Mitarbeitern betreut wird. Ein anderer Mitarbeiter bedient GooglePlus mit, und dann gibt es noch einen Twitter-Account, bestätigt der Marketing-Beauftragte des Bildungswerks (GP 8: 67). Anfänglich war die Homepage mehr ein Produkt, das nach innen gerichtet war, um die Einrichtungen zusammenzuführen, wie der PR-Beauftragte erklärt: „Es ist eher ein komplizierter Auftritt.“ (GP 8: 59) Dieser spiegelt die Vielfalt wider, die sich auch im Programmheft zeigt. Im gesamten kirchlichen Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung hat jede der 20 Einrichtung ein Programmheft mit einem anderen Format und Layout, was sich aus der Tradition vor Ort begründet. Die Zentrale in der Großstadt gibt als einzige ein DIN A4 Programmheft heraus, eine andere große Region hat das etwas kleinere, quadratische, kompakte Format, die kleineren Einrichtungen haben eher DIN A6 Langformat, wie der PR-Beauftragte berichtet (GP 8: 35).

Erwiesene Probleme mit der Pressearbeit sind diesem Bildungswerk sehr wohl bekannt, denn sie sind räumlich dem Bistum, also der Dachorganisation, so nah, dass die Lokalpresse kaum Notiz vom Bildungswerk nimmt. Die Zusammenarbeit mit der lokalen Tageszeitung wird als sehr unbefriedigend wahrgenommen, denn die Lokalredaktion scheinen keinen Unterschied zu machen zwischen den überregional weitreichenden Berichten aus der Pressestelle des Bistums und den Informationen des lokal agierenden Bildungswerks. Alle Informationen werden nur dem Lokalteil zugeordnet, bis es genug Nachrichten „von den Katholen“ gibt (GP 8: 47). Diese stammen aufgrund der höheren Reichweite und der thematischen Vielfalt nur vom Bistum. Wenn das Bildungswerk überhaupt zu einer Veröffentlichung kommt, dann höchstens über den persönlichen Kontakt der Geschäftsführung des Bildungswerks zu einer Redakteurin, und das auch nur um spezielle Themen anzubieten (GP 8: 49) – meist ohne großen Erfolg. Der PR-Beauftragte veranschaulicht sein Unverständnis an einem Beispiel: „Ganz konkret, zu einer Veranstaltungsreihe, die wir hier im Hause ha-

ben, 2010 ... haben wir hier eine Reihe aufgelegt, die mit Wohnzimmerkonzerten, mit renommierten Gitarristen, von Australien, Kanada, aus den USA kommen, da teilweise vor 60.000 Leute spielen, und hier bei uns oben im Dachgeschoss ein Dachkammerkonzert vor 50 Leuten geben, und für Leute, die noch Spaß dran haben, können noch einen Workshop machen, und wo wir dachten, das ist schon eine richtige Nummer, das ist schon was ganz außergewöhnliches, und es ist bis heute, also in fünf Jahren, nicht gelungen, hier vor Ort von der Presse jemanden zu bewegen, mal vorbeizukommen oder mal eine Geschichte über diese Reihe zu schreiben.“ (GP 8: 51) Einige der Weiterbildungsinstitutionen wie dieses kirchliche Bildungswerk verzichten inzwischen bewusst ganz auf Einladungen der Journalisten, teilweise aufgrund der thematischen Ausrichtung oder aus Erfahrung („Nein, das interessiert nicht.“ (GP 8: 125)).

Die klassischen Give-aways zeigt und erwähnt nur der Marketing-Beauftragte, und er betrachtet den Einsatz dieser Werbemittel für gängig und nicht als etwas Besonderes. Für ihn gehören Blöcke und Kugelschreiber für jeden Teilnehmer im Haus und eine Tasche zum alltäglichen Geschäft als Standards (GP 8: 123).

Auch dieses Bildungswerk zelebriert den Semesterbeginn bzw. -abschluss ausführlich und sehr persönlich. Die Semestereröffnung bei den Katholiken findet immer an einem unterschiedlichen Tag statt bzw. in jedem Semester an einem unterschiedlichen Wochentag. Der Event-Charakter ist eher familiär denn präsentierend, denn alle Besucher, die in diesem Tag ins Haus kommen, werden eingeladen auf eine Tasse Kaffee, und mittags auf einen Snack oder nachmittags auf ein Stück Kuchen. Darüber hinaus ist an diesem Tag ständig mindestens ein Mitarbeiter in dem großen Eingangsbereich des Bildungswerks anwesend, begrüßt jeden Besucher des Hauses persönlich und verschenkt eine Kleinigkeit passend zum Semester motto (GP 8: 123-125). Neben der Semestereröffnung wertet das katholische Bildungswerk den Semesterabschluss für die Honorar dozenten auf mit einem kleinen Programm wie Kabarett oder Musikveranstaltungen, um den Kursleitern zu sagen: „Vielen Dank für die Arbeit, die Sie sich mit unseren Teilnehmern machen.“ (GP 8: 127)

5.8.3 Evaluation

Eine gesonderte Kommunikationsevaluation erwähnt der Marketing-Beauftragte nicht. Genauso wie ein Partner der Weiterbildungs-Manufaktur sieht er die Evaluation durch Klickraten der Homepage ebenfalls eher kritisch. Sie zweifeln den Aufruf einer Seite als zu wenig aussagekräftig an: „Das finde ich immer noch schwer einzuschätzen, was verbirgt sich hinter so einem Klick: hat es dann wirklich einer gelesen oder ist er nur per Zufall drauf, und wie viele landen dann tatsächlich in unserer Veranstaltung“, gibt der Marketing-Beauftragte zu bedenken (GP 8: 57). Gleichwohl scheint er über die nötige digitale Kompetenz zu verfügen, die es ihm erlaubt zu entscheiden, inwiefern eine entsprechende Software zur Kommunikationsevaluation eingesetzt werden könnte. Daher ist im Falle dieses Bildungswerks davon auszugehen, dass eine bewusste Entscheidung gegen eine kontinuierliche Evaluation gefallen ist.

5.8.4 Selbstwahrnehmung

Genau wie andere Einrichtungen bietet kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung – zugespitzt formuliert - „wirklich von der Wiege bis zur Bahre Seminare“, und dieser Fülle gerecht zu werden mit einer jeweils adäquaten Zielgruppenansprache, sei schon anspruchsvoll, so der Marketing-Beauftragte (GP 8: 61). Für ihn ist es wichtig, klar verständliche und aktuelle Informationen anzubieten (GP 8: 57, 59), den Rezipienten eine schnelle Orientierung zu geben (GP 8: 61) und den Kommunikationsbedürfnissen seiner Zielgruppe im Rahmen seiner Möglichkeiten bestmöglich entgegenzukommen (GP 8: 115, 123). Nicht alle Kommunikationsmaßnahmen dieses Bildungswerks entsprechen nach eigenen Aussagen seinem Anspruch, denn noch ist der Internetauftritt zu kompliziert (GP 8: 59) und die Pflege und die Aktualität der Online-Informationen, sei es in Veranstaltungskalendern oder in den Sozialen Medien, zu unkoordiniert (GP 8: 67). Die Homepage befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews seit einem halben Jahr im Relaunch. Eine Agentur arbeitet daran, die Internetpräsenz kundenfreundlicher zu machen, denn der derzeitige Auftritt ist aus der Zusammenführung der einzelnen Einrichtungen unter eine Dachorganisation entstanden. Auch dieses Bildungswerk reflektiert den Einsatz verschiedener Maßnahmen und kommt zu dem Schluss, dass entweder die Printprodukte hochwertiger werden müssten oder durch den Online-Bereich letztendlich komplett ersetzt werden könnten (GP 8: 115). Zusätzlich strebt man eine breitere Präsenz in der lokalen Öffentlichkeit an, beispielsweise durch den Einsatz einer beklebten Straßenbahn als Werbeträger (GP 8: 115). Der Marketing-Beauftragte würde gerne kommunikativ mehr Einfluss nehmen. Er hätte gerne die Möglichkeit, auf aktuelle politische oder gesellschaftliche Entwicklungen pressetechnisch zu reagieren, am besten durch eine eigene Pressestelle (GP 8: 113). Aber für dieses Bildungswerk zählt eine eigene Pressestelle aufgrund mangelnder Ressourcen eher zum Wunschtraum denn zur Wirklichkeit, so dass eine thematische Positionierung für diesen Anbieter nur sehr schwer umsetzbar bleibt.

Sehr bescheiden tritt der Marketing-Beauftragte auf, indem er, wenn überhaupt, auf die ausgesprochen hohe Teilnehmerzufriedenheit verweist (GP 8: 89) oder immer wieder die Wertschätzung gegenüber allen Stakeholdern betont, mit der er seinem eigenen Anspruch erfüllt (GP 8: 127). Weder seine eigene Arbeit noch die des Bildungswerks erlaubt er sich direkt zu loben.

5.8.5 Analyse des Kirchlichen Bildungswerks zur nichtberufsbezogenen (Familien-)Bildung

Der Marketing-Beauftragte des kirchlichen Bildungswerks zur nicht-berufsbezogenen Bildung schafft es, durch viel Überzeugungsarbeit innerhalb der Organisationsstruktur, detailreiche Kommunikationsmaßnahmen, viel Geduld und wenig Geld, das Bildungswerk „bekannt zu machen, ... und das nicht irgendwie, sondern halt auch mit Sinn- und Hintersinn zu verbinden.“ (GP 8: 121) Er ist überzeugt, „um so eine Marke oder einen Namen dauerhaft bekannt zu machen, ist es nötig, auf gewissen Seiten auch immer wieder präsent zu sein“ (GP 8: 57), denn „das sind so kleine Mosaiksteinchen, die dazu beitragen“ (GP 8: 123) wahrgenommen zu werden „als der, der immer nah dran am Leben ist.“ (GP 8: 77) In diesem Sinne setzt er die Sozialen Medien ein, um „mit den Menschen in den Dialog zu treten, zu

gucken, sich zu präsentieren, sich teilweise auch zu positionieren, wie jetzt aktuell auch mit der Flüchtlingsfrage.“ (GP 8: 67) Trotzdem ist er nicht gänzlich mit der eigenen Arbeit zufrieden, denn „die Bereitschaft der Zusammenarbeit ist da auch unterschiedlich, so wie Menschen halt unterschiedlich sind.“ (GP 8: 33)

Auch das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung weiß genau, welche Reputation es anstrebt und wie es wahrgenommen werden will. Der PR-Beauftragte kennt sowohl die Zielgruppen aller Veranstaltungen als auch die durch ihn beratenen Leitungen der verschiedenen Einrichtungen gut und im Detail. Er weiß, wie er sie ansprechen muss, um die gewünschten Effekte zu erzielen. Das christliche Leitbild wird nicht so sehr in den Inhalten der Kommunikation, dafür in den Zielgruppendefinitionen und der Dialogorientierung sehr deutlich, denn die dem Gegenüber entgegengebrachte Wertschätzung steht über allem. Darin spiegelt sich auch die Ausprägung der dienenden Organisation wider. Dieser Respekt vor den Leistungen anderer kommt immer wieder zur Sprache. Es scheint, als würde man sich diesen Respekt auch beispielsweise von den Medien für die eigenen – teilweise außergewöhnlichen – Leistungen wünschen, und es wirkt enttäuschend, dass dieser nicht gezollt wird. Trotzdem wird er nicht selbstbewusst eingefordert, was wiederum ein Indiz für die dienende Organisation ist, denn eine gute Mediengeschichte trägt nicht unbedingt zur Wertschätzung der Teilnehmer bei. Die Strategie, sich als katholische VHS zu positionieren (GP 8: 109), findet ihre Grenzen nicht so sehr im eigenen Unvermögen des Marketing-Zuständigen, sondern im Mangel an Ressourcen und in der Weigerung der Presse, die Strategie aufzugreifen. Während des Interviews wirkt er sehr reflektiert, denkt nach, und ergänzt immer mal wieder vorhergegangene Wortbeiträge. Die Kommunikation ist eher darauf ausgerichtet, sich immer wieder als gleichwertiger Weiterbildungsanbieter am Markt bei den Kunden ins Gedächtnis zu rufen, auch wenn es manchmal während des Gesprächs den Anschein hatte, man habe sich mit der Rolle des ‚Underdogs‘ abgefunden. Der Reflexionsgrad dieser Einrichtung ist insgesamt sehr hoch, denn man kennt die eigenen Stärken und Schwächen gut.

5.9 Volkshochschule im ländlichen Kreis

Am Rande der Innenstadt gelegen, befindet sich die Verwaltung der Kreis-Volkshochschule in einem gepflegten, weitläufigen Gebäude mit großen, hellen Büroräumen und einigen Veranstaltungsräumen. Bei der Kreisvolkshochschule handelt es sich um eine kommunale Weiterbildungseinrichtung in einem sehr ländlichen Kreis, in dem es vier kleinere, eine größere Stadt und vier Gemeinden gibt. Dementsprechend sind mehr als 100 Veranstaltungsorte in der Region verteilt, denn in jedem Ort werden Bildungsangebote für die rund 20.000 Besucher vorgehalten. Trotz des großen Einzugsgebietes gab es zum Zeitpunkt des Interviews nur das Hauptgebäude der VHS in der Kreisstadt als direkte Anlaufstelle. Für das Programmangebot und die Umsetzung sind sieben pädagogische, sprich fest angestellte Mitarbeiter zuständig, wobei die Gesamtplanung bei der Direktion – oder der „Managerin des Pädagogen-Teams“ (GP 9: 12) - zusammenfließt. Neben der Durchführung von Weiterbildungsangeboten bietet die ländliche VHS Bildungsberatung sowohl für Privatpersonen als auch für Firmen an.

Der Direktorin der VHS obliegt neben der Gesamtleitung der VHS auch die Fachbereichsleitung Politik. Sie selbst betrachtet sich als positives „Aushängeschild“ (GP 9: 14) und stellt

sich als Interviewpartnerin bereit. Daher fällt auch die Öffentlichkeitsarbeit in ihren Zuständigkeitsbereich. Die klassische Pressearbeit wird jedoch entweder vom Presseamt des Kreises oder von den einzelnen Fachbereichsleitern selbst übernommen, so dass kein vereinheitlichter Abstimmungsprozess vorliegt.

Genauso wie die VHS in der Großstadt führt diese VHS im ländlichen Kreis den durch das Land NRW vorgegebenen Bildungsauftrag aus und ist folgerichtig zuschussberechtigt. Dadurch können auch kostengünstige oder kostenfreie Angebote vorgehalten werden, um dem Anspruch, möglichst allen – auch bildungsfernen – Bürgern einen Zugang zu den Veranstaltungen zu ermöglichen, gerecht zu werden. Diesen Anspruch thematisiert auch das Leitbild, in dem besonders der bildungspolitische Auftrag und dessen bestmögliche Umsetzung thematisiert werden. Volkshochschule funktioniere nur persönlich und sei immer integrierend, wie die Direktorin betont (GP 9: 52). Die kleinere VHS orientiert sich an den Qualitätsstandards der ISO 9001 und wird kontinuierlich durch den TÜV rezertifiziert.

Die kleine VHS ist eindeutig eine familiäre Organisation. Oberstes Ziel ist die Integration der Teilnehmer, jeder solle sich angenommen und willkommen fühlen. Diese VHS ist ein Ort, der sich selbst durch große persönliche Bürgernähe definiert und im Zweifelsfall sogar auf die Bürger zugeht und vor Ort nach ihren Wünschen und Bedürfnissen befragt.

Die kleine Weiterbildungseinrichtung bietet ihr nicht-berufsbezogenes Angebot als Leistungsgeschäft an.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habitueeller Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
9	< 10 Mio. €*	öffentlich	Nicht berufsbezogen	familiäre Organisation	Leistung

5.9.1 Strategische Kommunikation

Eine nahe, wenn auch nicht wertorientierte, Bindung zu den Teilnehmern strebt die VHS im ländlichen Kreis an. Ihr geht es darum, ein positives Gemeinschaftsgefühl zu vermitteln, denn „hier ist jeder willkommen und angenommen, um sich wohlfühlen.“ (GP 9: 52) Diese Botschaft unterstreicht den integrierenden und familiären Charakter, den sich diese VHS wünscht. Die Direktorin betont ein besonderes Angebot: „Als VHS können wir allen Menschen eine Teilhabe an Bildung ermöglichen, auch indem wir unter anderem günstige oder ganz kostenfreie Angebote haben. Alle Schulabschlusskurse sind bei uns zum Beispiel kostenfrei.“ (GP 9: 8) Durch die Integration der Zielgruppe der Bildungsfernen erreicht diese VHS ihr hauptsächliches Ziel leichter: ein Weiterbildungsangebot für alle Zielgruppen anzubieten (GP 9: 8), eben auch für finanziell schwächer gestellte Personen. Die Akquisition neuer Zielgruppen steht darüber hinaus im Vordergrund: „Es ist unser Ziel, neue Zielgruppen anzusprechen“, bestätigt die VHS-Direktorin (GP 9: 32) Daraus lassen sich eher marktorientierte Ziele wie der Erhalt der Wettbewerbsposition ableiten.

Diese Volkshochschule publiziert keine Inhalte mit der Absicht sich zu positionieren. Die Direktorin der VHS achtet darauf, den Weiterbildungsmarkt nicht als Konkurrenz wahrzunehmen, die Kooperationen allerdings auch nicht zu sehr auszubauen: „Ja, wir kooperieren mit vielen anderen Institutionen, aber mit keinen anderen Weiterbildungsanbietern.“ (GP 9: 42) „Wir sind und bleiben ein Ort, der offen für alle ist, und an dem alle die Möglichkeit haben, Gleichgesinnte zu finden und sich wohlfühlen.“ (GP 9: 52)

Was den internen und externen Informationsfluss angeht, verläuft der Austausch in der ländlichen VHS eher spontan. Gleichwohl arbeitet diese VHS mit einer klaren Aufgabenteilung und standardisierten Prozessketten, nicht jedoch mit gebündelten Verantwortlichkeiten. Jede Fachbereichsleitung ist separat für ihren Pressekontakt zuständig und verantwortlich für die Informationen, die sie an die Pressestelle des Kreises weitergibt (GP 9: 16). Diese Informationen werden VHS-intern jedoch nicht gebündelt, so dass die VHS-Direktorin nicht alle Texte sieht oder kennt, die veröffentlicht werden sollen (GP 9: 18). Trotzdem wird die Presse regelmäßig informiert und greift die Meldungen aktiv auf (GP 9: 14). Dabei erwähnt die Direktorin, dass ihre Einrichtung (unbestritten) gute Arbeit leistet (GP 9: 30). Auch für sie spielt anscheinend bei der Reputation die Kundenorientierung keine große Rolle.

5.9.2 Operative Kommunikation

Wenig euphorisch, aber dafür umso konzeptioneller handelt die VHS im ländlichen Kreis im Umgang mit den sozialen Medien, denn für Ende 2015 war eine Social-Media-Plattform geplant. Dann gibt es einen Facebook-Account, diese VHS ist bei Twitter und bietet einen RSS-Feed an, mit dem sie neben Teilnehmern auch Journalisten erreichen möchte (GP 9: 22).

Das mit Abstand wichtigste Kommunikationsmittel ist das gedruckte Programm. Diese VHS nutzt das Deckblatt des Programms zur Steigerung der Kundenbindung, denn das Deckblatt zeigt immer ein Motiv aus dem ländlichen Kreis, und zwar in jedem Semester eine andere Sehenswürdigkeit aus einer anderen Gemeinde (GP 9: 14). Denn diese Einrichtung strebt direkte Beziehung – wie bereits erwähnt - nicht nur mit den Teilnehmern, sondern mit allen Bürgern an. Jeder Fachbereichsleiter fährt in eine Gemeinde im Kreis und verteilt die Programme persönlich (GP 9: 22).

Während die Bereitstellung von Flyern bei öffentlich finanzierten Weiterbildungsmaßnahmen Pflicht ist, sehen die meisten anderen Weiterbildungsanbieter Flyer als Zusatzmaterial ohne größere Einzelbedeutung und erwähnen sie beiläufig mit anderen Printprodukten wie bei dieser VHS, wo parallel zum Programmheft diverse Printmedien zur Verfügung stehen: Broschüren, Flyer, Plakate, Handzettel, Postkarten (GP 9: 43). Es werden vor allem Aufsteller, Banner oder auch Roll-ups genutzt, um auf sich als Veranstalter aufmerksam zu machen. Die Direktorin kennt auch die Situation, dass bei vielen Veranstaltungen gar nicht klar, dass die VHS dahintersteckt. Wenn beispielsweise ein Vortrag organisiert wird, zeigt der Aufsteller dem Publikum die Zuständigkeit genau wie bei Informationsständen auf Wochenmärkten, Stadtfesten und anderen großen Ereignissen (GP 9: 14). Für die ländliche Volkshochschule haben Events eine ähnlich hohe Priorität wie bei anderen Anbietern, allerdings eher im Konjunktiv.

Der Kontakt zur Presse ist der Direktorin wichtig, wie sie zusammenfasst (GP 9: 14). Deswegen werden regelmäßig Pressemitteilungen über das Presseamt der Kreisverwaltung im Namen der VHS versendet und verwertet. Die guten Erfahrungen mit der Lokalpresse spiegeln sich in einer hohen Veröffentlichungsquote wider: Der Lokalteil einer großen überregionalen Tageszeitung hat die personelle und funktionale Umstrukturierung der VHS aufgegriffen und veröffentlichte sukzessive Portraits aller neuen Pädagogen (GP 9: 14), so dass die Organisation über Wochen immer wieder im ganzen Kreis in der Tagespresse präsent war. Zweimal im Jahr findet jeweils zum Erscheinen des neuen Programms eine Pressekonferenz statt (GP 9: 14).

5.9.3 Evaluation

Diese VHS erhält eine Übersicht über erschienene Presstexte vom Presseamt des Kreises (GP 9: 20), was einer Medienresonanzanalyse gleichkommt.

Als Form der qualitativen Evaluation können die zweimal jährlich stattfindenden Bürgerdialoge gewertet werden, denn sie formen eine institutionalisierte, wenn nicht schon standardisierte Form des Dialogs. Um direkt mit den Bürgern des Kreises in Kontakt zu kommen, nehmen sich alle Fachbereichsleiter seit Jahren die Zeit, und das neue Programm zweimal im Jahr persönlich in den verschiedenen Gemeinden beispielsweise auf Wochenmärkten oder bei Stadtfesten zu verteilen (GP 9: 14). Bei diesen Gelegenheiten erfahren sie in vielen Gesprächen Dinge, die sonst nicht zur Sprache kommen und auch in keinem Evaluationsbogen genannt werden. Auf Anmerkungen oder Kritik, die häufiger geäußert wird, reagiert die VHS. Ein Problem war beispielsweise, „dass die Internetanbindung in vielen Räumlichkeiten in den Gemeinden mehr als dürftig ist. Das haben wir mehrfach zu hören bekommen. Daraufhin haben wir einen mobilen W-LAN HotSpot gekauft, den die Kursleiter flexibel immer dorthin mitnehmen, wo er gebraucht wird. Oder wir erfahren, dass Bürger sich Kurse zurückwünschen, die aus irgendeinem Grund aus dem Programm genommen wurden. Wenn es irgendwie möglich ist, werden wir diese Kurse wiedereinführen.“ (GP 9: 22) Diese persönliche Nachfrage wird ergänzt durch ein Kontaktangebot im Kursprogramm mit der Überschrift *Wir erfüllen Ihre Wünsche!* Laut Geschäftsführerin wird diese Form des Dialogs ebenfalls aktiv von den Bürgern genutzt, so dass sie davon ausgeht, die Bedürfnislage der Zielgruppe „relativ genau“ (GP 9: 24) zu kennen. Die Fachbereichsleiter bilden die Knotenpunkte für die Außenwahrnehmung, denn dort laufen alle Anfragen, Wünsche, Kritikpunkte und Evaluationsbögen zusammen. Sie haben durch viel persönlichen Kontakt einen guten Eindruck für die Meinungen und Bedürfnisse der Bürger, fasst die Direktorin zusammen (GP 9: 24; 38).

5.9.4 Selbstwahrnehmung

Die VHS im ländlichen Kreis empfindet es als schwer, die junge Zielgruppe zu erreichen (GP 9: 32), denn auch sie kennt den Spagat zwischen Altersgruppen (GP 5: 48). Sie bevorzugt wie andere Anbieter auch ausdrücklich die persönliche, direkte Kommunikation (GP 9: 52, GP 6: 64, GP 7: 4), und reagiert genauso auf den Trend, indem Informationen über die eigene Einrichtung vermehrt online zur Verfügung gestellt werden, um den allgemeinen Informationsbedürfnissen (GP 7: 42) zu entsprechen.

Nicht nur mit ihrer Reputation, auch mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit insgesamt ist die Direktorin der VHS im ländlichen Kreis sehr zufrieden, denn die optimale PR ist „gar nicht groß anders als jetzt.“ (GP 9: 48) Aber der positive Einfluss der Kommunikation auf den Geschäftserfolg wird hinterfragt oder zumindest eine weitere Investition ausgeschlossen, wie die Direktorin der VHS im ländlichen Kreis bestätigt: „Aber ich würde, wenn wir aufgrund irgendeiner Situation mehr Geld zur Verfügung hätten, dieses Geld eher in den Ausbau bzw. in die Qualität unseres Angebotes stecken als das Budget für Öffentlichkeitsarbeit zu erhöhen“ (GP 9: 50).

5.9.5 Analyse der Volkshochschule im ländlichen Kreis

Ganz zufrieden zeigt sich die Direktorin der VHS im ländlichen Kreis mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit, gerade in Bezug auf die Entwicklung in den letzten Jahren: „Es hat sich viel getan im letzten Jahr, seit Mitte 2014 hat sich viel verändert. Das Programm, das Corporate Design, der persönliche Kontakt, der Social Media Auftritt kommt bis Ende 2015. Insgesamt beurteile ich unsere Öffentlichkeitsarbeit als gut.“ (GP 9: 36) Deswegen würde sie auch kaum etwas verändern wollen. „Wir wollen auf jeden Fall unseren Charakter behalten.“ (GP 9: 48) Ihr Ziel, „neue Zielgruppen anzusprechen“ (GP 9: 32), erreicht sie ihrem Eindruck nach durch alle bestehenden Maßnahmen gut. Ihre Wünsche richten sich eher nach mehr Bürgernähe: „Wenn ich mir etwas wünschen würde, dann wäre das zum Beispiel ein großes, öffentliches Sommerfest der VHS. Aber das ist hier im ländlichen Kreis wieder schwierig: In welcher Gemeinde wollen Sie es machen? Hier in der Stadt? Oder doch in einer der Gemeinden? Sie sehen, hier im Kreis werden wir schlecht alle Bürger auf einmal erreichen.“ (GP 9: 48) Aber das ist im ländlichen Kreis schwierig, denn in einem weitläufigen Landkreis mit wenig Reisebereitschaft der Einwohner werden schlecht alle Bürger auf einmal erreicht.

Die VHS im ländlichen Kreis setzt ihre Kommunikationsmaßnahmen eher bedarfsorientiert ein. Wenn eine Führungskraft ein Thema für relevant hält, wird es an die Medien gegeben, nur der grobe Rahmen der Kommunikationsaktivitäten ist vorgegeben. Das Programm steht zentral im Mittelpunkt, und es scheint ein echtes Interesse daran zu geben, wie das Veranstaltungsangebot von den (potenziellen) Kunden aufgenommen wird. Darin findet sich ein Indiz für die familiäre Organisation: Der Fokus liegt nicht so sehr darauf, die breite Masse zu erreichen, sondern einen möglichst guten Eindruck bei der Zielgruppe. Beziehungen werden aufgebaut und gepflegt. Daher ist es für diese VHS auch gar nicht relevant, ein möglichst intensives Medienecho zu erzeugen. Der Schwerpunkt liegt eher auf der gegenseitigen Sympathie zwischen der VHS und den Bürgern, woraus sich im nächsten Schritt ein hoher Nachrichtenwert für die Meldungen der VHS ergibt. Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass weder eine Koordination der verschiedenen Maßnahmen noch eine klar definierte Zielvorstellung vorgeben ist, nach der sich die befugten Führungskräfte richten könnten, so dass die Kommunikation wenig strategisch zu sein scheint, woraus sich ein geringer Reflexionsgrad ergibt. Die Kommunikationsarbeit ist eher der gesellschaftsgerichteten Kommunikation zuzuordnen, auch wenn der Geschäftsführer keine bewusste Zuordnung vornimmt, da sich keine Anzeichen für eine reine Orientierung am Absatzmarkt zeigen.

5.10 Fernanbieter Fachhochschulniveau

Sehr freundlich und professionell verläuft die Terminabsprache mit diesem Fernstudienanbieter. Aufgrund der großen Entfernung wurde das Interview telefonisch durchgeführt, so dass hier auf den persönlichen ersten Eindruck verzichtet werden musste. Das gesamte Angebot des Anbieters ist auf Online-Kurse mit einem möglichst geringen Anteil an Präsenzzeiten ausgelegt, wobei die Teilnahme daran soweit wie möglich freiwillig ist. Der Anbieter gehört zu einer Konzernstruktur, unter der verschiedene internationale Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zusammengefasst sind. Der Anbieter wird als eigenständige Marke geführt und ist selbst Dachmarke von zwei Unternehmensbereichen. Eine Teilgesellschaft umfasst das gesamte Angebot an Fachhochschulstudiengängen im Fernstudium, während eine andere Teilgesellschaft alle Weiterbildungsangebote subsummiert. Der Weiterbildungszweig lebt von Kooperationen mit Firmen, die einzelne Module der Studiengänge als Weiterbildung für Mitarbeiter einkaufen, oder für die ganz neue Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden. Neben der Zentrale gibt es in verschiedenen Städten Studienzentren, in denen Präsenzveranstaltungen stattfinden, die aber nicht als Dependancen gelten. Hauptzielgruppe sind Berufstätige, und der mittelständische Anbieter finanziert sich über Studiengebühren.

Die Pressestelle ist intern in die Marketing-Abteilung eingegliedert. Die allein verantwortliche Aufgabe der PR-Managerin umfasst die interne und externe Unternehmenskommunikation – also die Öffentlichkeitsarbeit und die Pressearbeit. Sie stand auch als Gesprächspartnerin für das Interview zur Verfügung. Die Marketing-Abteilung selbst ist in zwei weitere Bereiche unterteilt, das Dialog-Marketing und E-Marketing. Insgesamt umfasst die Abteilung 8,5 Planstellen. Obwohl es eine enge Zusammenarbeit aller Mitarbeiter gibt, sind alle Aufgaben klar definiert und zugeordnet. Der Leiter der Marketing-Abteilung ist gleichzeitig Teil der Geschäftsführung, so dass eine enge Anbindung an die Unternehmensleitung besteht.

Das nur intern zugängliche Leitbild des Fernanbieters ist geprägt von der Kundenorientierung und die Ausrichtung auf die individuellen Bedarfe der Studierenden. Es gilt als Unternehmensphilosophie und Orientierung für die gesamte Organisation.

Das eigene Geschäftsmodell beschreibt dieser Anbieter für Fernstudiengänge sehr selbstbewusst und direkt als außergewöhnlich gut bzw. flexibel. In der Selbstbeschreibung werden die eigenen Stärken deutlich hervorgehoben, so dass dieser Anbieter als narzisstische Organisation nach der Klassifizierung von Zech et. al. gewertet werden kann (Zech et al. 2010).

Der mittelgroße Anbieter von individuell-berufsbezogenen Maßnahmen fällt ins Systemgeschäft.

GP	Umsatz	Finanzierungsart	Segment nach Bilger	habituellder Typ nach Zech	Geschäftsart nach Bernecker
10	< 50 Mio. €**	privat	Individuell Beruflich	narzisstische Organisation	System

5.10.1 Strategische Kommunikation

Der Anbieter möchte als Spezialist angesehen werden. Die sehr zielstrebig durchgeführte Markenbildung zielt auf die Durchsetzung eines bestimmten Images auf mehreren Ebenen ab, denn die Markenbotschaft wird sowohl in der Kommunikation, im Marketing und im Weiterbildungsangebot umgesetzt (GP 10: 87). Diese Einrichtung beschreibt sich selbst mit den Worten „flexibel, individuell, effizient“ (GP 10: 97). Diese Botschaft lässt durch die Verwendung des Begriffs ‚effizient‘ darauf schließen, dass hier ein sehr ökonomisches, nutzenoptimiertes Verständnis von Bildungsangeboten zugrunde gelegt wird, dem eine ganz bestimmte Zielgruppe genau entspricht. Der Anbieter lässt seine Zielgruppenbeschreibung bewusst offen, gibt aber zu, dass sich das Studienmodell nicht für alle Lerntypen gleich gut eignet (GP 10: 109): Je höher die Selbstdisziplin beim Fernstudium, desto größer sind die Erfolgschancen. Die PR-Managerin erklärt die Zielperson sehr anschaulich: „Also die, die am besten klar kommen mit dem Studium, das sind die, die sehr selbstdiszipliniert sind, die sich einen Plan machen, vielleicht auch so Lone-Wolf-Learner, die sich an den Schreibtisch setzen und ihre Ruhe haben wollen, und sich durchaus online austauschen.“ (GP 10: 109)

Für die PR-Managerin sind alle Studenten gleichzeitig die Kunden (GP 10: 38). Deren Definition des Kundenbegriffs entspricht sehr der Kundenorientierung des Marketings, indem alle Anspruchsgruppen, die direkt mit der Dienstleistung in Kontakt kommen, gleichmäßig zufriedengestellt werden sollen. Die PR-Managerin ist die einzige, die von sich aus mit dem Stakeholder-Begriff operiert und verschiedene Zielgruppen separat voneinander im Gespräch definiert. Der klassischen Pressearbeit weist sie dabei eine zentrale Aufgabe „immer noch als Gatekeeper-Funktion“ zur breiteren Öffentlichkeit zu (GP 10: 38). Aus dieser Einschätzung kann man schließen, dass die Presse für sie immer noch als meinungsbildendes Medium mit großer Reichweite fungiert und der Einfluss nicht unterschätzt werden dürfe.

Auf sehr effektive Art erfasst dieser Anbieter die Informationsbedürfnisse der Studierenden. Bevor eines der Hauptmedien des Anbieters erneuert werden sollte, führte die PR-Managerin viele persönliche Gespräche mit Studentengruppen und fragte nach deren Kommunikationsbedürfnissen. Dabei kam heraus, dass die bis dahin gültige Form des Printmagazins nicht an sich schlecht sei, man sich jedoch viel eher ein digitales Angebot wünschte (GP 10: 101). Daraufhin wurde das komplette Konzept des Print-Magazins zu einem digitalen Blog modifiziert, auf dem nun in kürzeren Abständen dieselben Inhalte verfügbar sind, die vorher das Printmagazin dominierten. Darüber hinaus erwähnt die PR-Managerin häufiger, wie sie zur Beurteilung ihrer eigenen Maßnahme aktiv die Stakeholder-Perspektive einnimmt: „Wenn ich mir vorstelle, ich wäre angehender, interessierter Fernstudent...“ (GP 10: 52) Sie agiert demnach nicht nur aus der eigenen Sichtweise des Unternehmens heraus, welche Kommunikationsmaßnahmen für das Unternehmen am besten umsetzbar sind, sondern priorisiert die eigenen Tätigkeiten nach den Zielgruppenbedürfnissen. Aus dieser Perspektive wurde beispielsweise ein Regelwerk aufgestellt, wie mit negativen Bewertungen oder Kritiken an dem Anbieter in teil-öffentlichen, digitalen Bewertungsportalen umgegangen werden soll. Grundsätzlich bestätigt die PR-Managerin, dass es zwar ziemlich viele „Top-Down-Informationen“ (GP 10: 85) gebe, dass die Meinungen der Studierenden trotzdem jederzeit erwünscht sind. Es gibt viele „Stellschrauben und Kontaktmöglichkeiten, die Studenten auch nutzen können, um mit uns in Kontakt zu treten, und da, wo sie es tun, reagieren wir auch und nehmen Stellung.“ (GP 10: 85)

Die PR-Managerin platziert aktiv Themen mit Bezug zum Studienmodell (GP 10: 38). Die Kommunikationsinhalte werden sauber geplant und entsprechend publiziert. Ein Großteil der Kommunikationsaktivitäten thematisiert entweder die Flexibilität oder die Individualität der Angebote direkt oder indirekt, wobei sich die Effizienz aus der Kombination der beiden erstgenannten Elemente ergibt. Die größten Variationsmöglichkeiten bietet die Individualität: Im Rahmen des bisher zweimal jährlich erscheinenden Hochschulmagazins erscheinen Berichte über Studierende in besonderen Lebenslagen „mit einer interessanten Vita. Wir hatten kürzlich eine Studentin, oder jetzt eine Absolventin, die neben der Elternzeit ihr Studium absolviert hat, also sozusagen Fernstudium vom Wickeltisch aus.“ (GP 10: 22) Ein detaillierter Bericht zu dieser Geschichte erreicht genau die angestrebte strategische Positionierung, denn wer sich wie junge Eltern in einer eher unflexiblen, fremdbestimmten Lebenssituation befindet und gleichzeitig studieren möchte, kann nur entweder mit großer Unterstützung an einem Präsenzstudium teilnehmen oder eben ein anpassungsfähiges Fernstudium mit möglichst wenigen Präsenzphasen absolvieren. Die PR-Managerin selektiert ihre Nachrichten also am Interesse der Öffentlichkeit und lässt dann gerne Studierende selbst reden in Formaten wie Reportagen über einzelne Studierende oder deren Studiensituation (GP 10: 22), wie die PR-Managerin feststellt.

Bei diesem Anbieter wird das digitale Zeitalter gelebt und so weit wie irgendwie möglich auf Printmaterial verzichtet (GP 10: 8). Dieser Weiterbildungsanbieter arbeitet mit so genannten „Texttemplates“ (GP 10: 73), also Textbausteinen beispielsweise aus Pressemitteilungen, die mehrfach verwendet werden können. Diese werden in den Sozialen Medien weiterverwertet wie Facebook oder Twitter und „dann nochmal verlinkt mit Hashtags natürlich.“ (GP 10: 73) Die Marketing- bzw. Kommunikationsabteilung ist hochgradig durchstrukturiert. Auch hier leiten sich die Inhalte der veröffentlichten Informationen und die Botschaften direkt aus der Unternehmensstrategie ab, um eine Marktpositionierung zu erreichen (GP 10: 87). Es gibt eindeutige, aber flexibel anpassungsfähige Redaktionspläne beispielsweise für die Sozialen Medien (GP 10: 77) und eine funktionsabhängige Arbeitsplatzbeschreibung (GP 10: 97), die Informationsweitergabe erfolgt in festgelegten Prozessen und Strukturen (GP 10: 75, 95). Welche Themen wann und wie behandelt werden, wird in regelmäßigen Abteilungsmeetings besprochen. Geleitet werden die Meetings vom Bereichsleiter Marketing, der gleichzeitig Mitglied der Geschäftsführung ist und somit auf eine Anbindung der Kommunikations- und Marketingmaßnahmen an die Unternehmensstrategie achtet. Auch, wenn alle Mitarbeiter sich gegenseitig zuarbeiten und Informationen austauschen, legen verschiedene Pläne fest, mit welchen Themen und Maßnahmen an die Öffentlichkeit gegangen wird. Für den Bereich Social Media gibt es einen Redaktionsplan, der bei Bedarf oder aktuellen Anlässen angepasst werden kann. Für die Öffentlichkeitsarbeit gibt es Rahmenpläne, wann welche Publikationen vorgesehen sind. Hier wird ebenfalls die interne und die externe Zielgruppe separat informiert durch monatliche interne Informationsschreiben an die Mitarbeiter im Namen der Geschäftsführung, und externe Informationen an die Studenten (GP 10: 22).

Den marktgerichteten Aspekt der Kommunikation denkt der Anbieter konsequent zu Ende. Die PR-Managerin fasst ihre Ziele in „KPIs“ zusammen, „und die sind einerseits individuell für die PR, andererseits auch wieder angelehnt an den Bereich Marketing“ (GP 10: 36). KPIs sind so genannte Key Performance Indicators, in Kennzahlen ausgedrückte Maßstäbe für

den jeweiligen Unternehmensbereich, die es zu erreichen gilt. Der Erfolg der Kommunikationsaktivitäten der PR-Managerin wird im Gesamtbild der übergeordneten Abteilung gemessen. Letztendlich geht es darum, „möglichst viele Leads auf die Website, und daraus resultierend möglichst viele Abschlüsse zu erzielen.“ (GP 10: 36) „Einfach, weil klar definiert ist, was die Funktion des Marketings bringen soll. Also wenn man sich das wie einen Trichter vorstellt, dann soll oben das Marketing Interessenten liefern, gemeinsam mit dem Vertrieb den Prozess begleiten, dass daraus Anmelder werden für unsere Studiengänge, und ab da wird es übergeben in unsere Studienbetreuung und an die Hochschule. Und ab dem Punkt sind die zuständig für die Zufriedenheit der Studenten, die Betreuung, und deren Ansprüche zu erfüllen.“ (GP 10: 27) Der Anbieter scheint der eigenen Internetpräsenz den Status einer Türe oder Pforte zuzumessen, auf die es aufmerksam zu machen gilt und die den Eingang zur eigentlichen Welt des Fernanbieters darstellt, welche sich im Online-Campus befindet (GP 10: 28). Deswegen ist es erklärtes Ziel aller Online-Marketing-Maßnahmen, mehr Traffic auf die Webseite zu ziehen (GP 10: 28). Der Campus ist eine geschlossene Online-Plattform, auf der das gesamte Studienangebot abrufbar ist, die die Kommunikationszentrale für alle eingeschriebenen Studenten beinhaltet und über die das gesamte Studium abgewickelt werden kann.

Eine sensible Wahrnehmung der Konkurrenz drückt die PR-Managerin aus. Sie sieht einen deutlichen Markt unter den Fernanbietern, der insbesondere durch Bewertungsportale im Internet zu einer hohen Vergleichbarkeit führt. Die in diesen Portalen angelegten Maßstäbe seien jedoch zum Teil nicht unbedingt gerechtfertigt. Diese Einrichtung verfolgt ständig, mit welchen Maßnahmen und Angeboten sich die Konkurrenten am Markt positionieren, „aber wir gehen beispielsweise nie in Interviews darauf ein oder üben Kritik an den Wettbewerbern.“ (GP 10: 50-52)

5.10.2 Operative Kommunikation

Der Anbieter bietet sämtliche Gesamtübersichten nur noch online an, verzichtet also auf eine gedruckte Übersicht der Angebote. Ähnlich betrachtet dieser Anbieter das Format der Pressemitteilungen eher aus Effizienzgründen für sinnvoll. Obwohl im Bereich der klassischen Pressearbeit noch sehr viel auf die Maßnahmen der Presseinformation gesetzt wird, kommt es eher auf die Information an sich an aufgrund ihrer Wiederverwertbarkeit. Einige der Weiterbildungsinstitutionen wie der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau und das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung verzichten inzwischen bewusst ganz auf Einladungen der Journalisten, teilweise aufgrund der thematischen Ausrichtung, denn „das hängt mit Sicherheit damit zusammen, dass wir sehr stark in den Online-Bereich gehen“ (GP 10: 68). Neben der Konzentration auf die Online-Medien und die Presse werden monatliche Newsletter verschickt (GP 10: 22).

5.10.3 Evaluation

Die PR-Managerin hat die Wirkung ihrer Kommunikationsmaßnahmen auf der Outflow-Ebene im Sinn, wenn davon spricht, das Budget gezielter einsetzen zu wollen, indem sie sich im Bereich Öffentlichkeitsarbeit noch mehr der Marketing-Strategie anpasst. Wie bereits in einem anderen Zusammenhang erwähnt, sei geplant, viel stärker in den Bereich online gehen, „schlicht weil wir aus der Marketingperspektive sehen, dass da die Streuverluste viel

geringer sind, d.h. das Budget, das wir einsetzen, kommt auch wirklich bei den Leuten an, die sich für ein Fernstudium interessieren, die da vielleicht schon nach gegoogelt haben.“ (GP 10: 60) Die Marketing-Abteilung muss die Nutzer-Aktivitäten im Online-Bereich an Kennzahlen messen lassen, denn dort wird mit KPIs gearbeitet (GP 10: 36).

Nicht durch das direkte, sondern durch das indirekte, qualitative Feedback von teil-öffentlichen Bewertungsportalen im Internet findet eine qualitative Auseinandersetzung mit der Fremdwahrnehmung statt. Die PR-Managerin beschreibt die Auswirkungen des offensichtlichen Empfehlungsmarketings in Online-Bewertungsportalen. Die Bewertung des Anbieters hängt oftmals von sehr subjektiven Eindrücken ab und wird in einem Schulnoten-system ausgedrückt, die die Studenten oder Alumni auf diesen Portalen vergeben können. Die Bewertung sei zum Teil sogar willkürlich, wie die PR-Managerin berichtet, aber ihre Institution müsse sich daran messen lassen im direkten Vergleich zu den Mitbewerbern (GP 10: 52). Die Aussagen aus den Bewertungen geben Anlass, die entsprechend kritisierte Situation zu ändern.

5.10.4 Selbstwahrnehmung

Weder die Abstimmungsprozesse, noch die Online-Präsenz werden vom Anbieter in Frage gestellt. Hier sieht man das Entwicklungspotenzial deutlich in Richtung steigender Effizienz, indem die Öffentlichkeitsarbeit wesentlich stärker an die Marketing-Strategie angepasst wird, um das Budget zielgerichteter einsetzen zu können (GP 10: 60). Auch die Strukturierung der internen Prozesse zu optimieren und die bessere Platzierung der Themen in der Presse, liegen dem Anbieter am Herzen. Die PR-Managerin bestätigt: Obwohl es tolle Themen gäbe, fehle die Zeit, diese entsprechend „zu platzieren, zu verkaufen, für die jeweiligen Zielgruppen angemessen aufzubereiten.“ (GP 10: 58) Sie wolle darüber hinaus das Thema interne und externe Kommunikation etwas mehr trennen (GP 10: 56) Auch die Medienvielfalt scheint hier nicht den eigenen Ansprüchen zu genügen. Allerdings stoße man dabei auf ressourcenabhängige Grenzen, doch mit einem größeren personellen oder finanziellen Budget könne man die Kommunikation sowohl strukturierter gestalten als auch qualitativer auswerten (GP 10: 56). Die PR-Managerin erkennt bei einer verbesserten Ausgangslage durchaus noch „Potenzial“ (GP 10: 56).

Die Selbsteinschätzung "Fernstudium at it's best" (GP 10: 8) fungiert als Botschaft, indem sie den Nutzen in den Vordergrund rücken, den die Teilnehmer bei der Wahl eines ihrer Angebote genießen dürfen. Insgesamt spricht die PR-Managerin offen ihre große Zufriedenheit aus. Sowohl das Team (GP 10: 54), als auch die Themen (GP 10: 58) und die aktiven Kommunikationsmaßnahmen seien im Moment des Interviews „wirklich gut“ (GP 10: 44), worin sich auch widerspiegele, dass alle von dem Geschäftsmodell überzeugt seien (GP 10: 50). Außerdem werde der Eindruck, den Kunden ein ausgezeichnetes Angebot machen zu können, durch sehr gute Interaktionsraten in den Sozialen Medien belohnt (GP 10: 44).

5.10.5 Analyse des Anbieters für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau

Der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau strahlt sehr viel Selbstbewusstsein sowohl in der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen, als auch in der Darstellung derselben aus: „Wir haben ein Geschäftsmodell, von dem wir überzeugt sind, und versuchen das bestmöglich umzusetzen, und sind auch davon überzeugt, dass, wenn wir

das gut machen, das auch für sich sprechen wird.“ (GP 10: 50) Die PR-Managerin kennt ihr Produkt, den Markt und die Zielgruppe genau: „Weil unser Produkt ein sehr schwieriges... Also das ist nichts, wo man so kurz mal eben vorbeigeht und zuschnappt. Sondern da macht man sich viele Gedanken darüber, ob man das wirklich abschließt. Ist ja auch recht teuer.“ (GP 10: 28) Die Online-Affinität des Blended-Learning Angebots spiegelt sich in den bevorzugten Kommunikationsmaßnahmen wider. Und die Herausforderungen sind alle samt auf Ressourcenknappheit, nicht aber auf unbewusstes Handeln oder Qualifizierungslücken zurückzuführen. Vieles spricht für koordinierte Abläufe und eine effiziente, integrierte Kommunikation, die auf institutionalisierten Prozessen beruht (z. B. die Erwähnung von Texttemplates, die weiter verwendet werden). Daher ist ihre Zufriedenheit nachvollziehbar: „Ansonsten im Bereich aktive Kommunikation denke ich, wir sind im Moment auf einem sehr guten Punkt, und das wird uns auch widergespiegelt, dass das im Moment wirklich gut ist.“ (GP 10: 44)

Der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau schafft es, seine Botschaft „flexibel, individuell, effizient“ (GP 10: 87) auf die Produkte – sprich die Gestaltung der Studienmöglichkeiten – und auf die Kommunikationsarbeit anzuwenden. Ein mit der Geschäftsführung abgestimmtes Marketing-Konzept garantiert sowohl die Anbindung an die aktuelle Unternehmensstrategie als auch die langfristige Planung von Maßnahmen immer im Hinblick auf eine angestrebte Marktpositionierung (GP 10: 87). Bei der Auswahl der Kanäle werden die Stakeholder-Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt: Die online-affinen Studierenden erhalten ihre Informationen online, für die viel beschäftigten und wenig reisebereiten Journalisten werden Telefon- statt Pressekonferenzen zur Informationsweitergabe mit Nachfragemöglichkeit angeboten. Die Dialogorientierung entspricht dem Grundgedanken Grunigs, denn es findet ein punktuelles Zuhören der Stakeholder statt. Egal ob in Bewertungsportalen im Internet, in anderen Sozialen Medien oder im Direktkontakt, ist der Anbieter bestrebt, so viele Kontaktmöglichkeiten wie möglich anzubieten, um dem Grundanspruch der Flexibilität zu genügen (GP 10: 109). Die PR-Managerin weiß, wen sie wie und wann am besten erreicht, um den gewünschten Eindruck zu hinterlassen. Während des Interviews benutzt sie sehr viele englische Ausdrücke, auch Fachtermini auf Englisch, wenn sie davon spricht, Entwicklungen zu „monitoren“ (GP 10: 50) oder eben KPIs erreichen zu müssen. Ihre Wortbeiträge enthalten sehr oft Elemente der Botschaft; sie spricht so gut wie nur in abgestimmten Wording. Sie zögert nur selten und erwähnt, dass ihre Aussagen bzw. das Wording auf internen Abstimmungen beruht. Sie kennt die eigenen Stärken und Grenzen gut, doch die Kommunikation ist sehr marketinglastig und richtet sich so gut wie ausschließlich auf die (potentiellen) Kunden und den Markt. Ein Bestreben, sich thematisch in gesellschaftlichen Diskursen zu positionieren, ist nicht erkennbar. Die gesamte Kommunikationstätigkeit ist strategisch darauf ausgerichtet, eine bestimmte Wettbewerbsposition zu erreichen und dann zu halten.

6. Professionalisierung der Kommunikation von Weiterbildungsanbietern

Wie die erste Annäherung durch die qualitative Erhebung gezeigt hat, lassen sich zahlreiche Aspekte von gelungener Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildungsbranche finden.

6.1 Übergreifende Einblicke in die Kommunikationstätigkeit

Die Darstellung der Einzelfälle betonte die individuellen Kommunikationstätigkeiten. Es wurden Entscheidungsstrukturen, Prioritäten und Prozesse sichtbar. Allerdings zeigt sich das gesamte Spektrum des Kommunikationsmanagements erst in der direkten Gegenüberstellung der einzelnen Praktiken, auch wenn die hier befragten Institutionen nicht direkt vergleichbar sind. Gleichwohl ist auch an dieser Stelle zu betonen, dass ‚anders‘ nicht gleich ‚schlechter‘ bedeutet. Es ist immer zu bedenken, dass das Geschäftsfeld, der habituelle Typ und die Zielgruppe sehr große Unterschiede in der Kommunikationspraxis bewirken. Auf der anderen Seite kennen alle Gesprächspartner die Notwendigkeit, sich auf dem Weiterbildungsmarkt positionieren zu müssen, denn jede Einrichtung ist auf die Teilnehmerentgelte angewiesen. Je dezidierter die Zielgruppenbeschreibung erfolgt, desto zielgerichteter kann die Ansprache erfolgen. Gleichzeitig ist auch davon auszugehen, dass jede Institution unabhängig von Budget, Ressourcen oder Personalstärke in der Lage ist, ihre Kommunikationsaktivitäten aufeinander abzustimmen und zielgerichtet zu planen. Und je intensiver die eigenen Prozesse und Einstellungen reflektiert werden, desto eher ist von einer Entwicklung der Unternehmenskommunikation auszugehen.

Alle diese einzelnen Aspekte werden im folgenden Kapitel aufgegriffen und in der organisationsübergreifenden Perspektive nebeneinandergestellt. Die durch den Strategiepolygonen vorgegebenen Elemente einer Kommunikationsstrategie (Kommunikationsziele, Botschaften, Themen/Medien, Bezugsgruppen und Positionierung) werden im folgenden Kapitel um die Dialogorientierung, die Wahrnehmung von Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor und die Aspekte der integrierten Kommunikation ergänzt. Da es sich bei den meisten befragten Weiterbildungseinrichtungen um kleine bis mittelständische Organisationen handelt, stellt sich selten die Frage nach einer integrierten Kommunikation und damit nach abteilungsübergreifenden Kommunikationszielen, wie schon Zerfaß feststellt, ist es denkbar, dass die strategische Kommunikation in kleineren Unternehmen weitgehend von einem Mitarbeiter verantwortet wird, so dass sich ein eigenständiges Integrationsmanagement erübrigt (Zerfaß 2014).

6.1.1 Institutionelle Rahmenbedingungen und Prozessabläufe

Die befragten Weiterbildungseinrichtungen finanzieren sich hauptsächlich entweder durch öffentliche Gelder bzw. Zuschüsse, Teilnehmerentgelte oder die Beauftragung durch Dritte wie die Bundesagentur für Arbeit oder Großkonzerne. Acht der Anbieter erhalten öffentliche Mittel oder gehören einer Dachorganisation an, während nur zwei Anbieter fast ausschließlich auf Teilnehmerentgelte bzw. Honorare angewiesen sind. Einer dieser beiden Anbieter gehört ebenfalls rechtlich zu einer Dachgesellschaft, wird aber als eigene Gesellschaft bzw. als Marke geführt und ist als solche schon veräußert worden, so dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass der finanzielle Rückhalt im Risikofall gesichert ist. Die-

se Weiterbildungseinrichtung wird hier als eigenständig und finanziell unabhängig betrachtet. Während gerade die großen Organisationen über institutionalisierte, klar strukturierte Kommunikationsabteilungen mit einer deutlichen Arbeitsaufteilung verfügen, weisen die meisten der mittelständischen Anbieter ihrer Kommunikationsarbeit noch ein eigenes Stundenbudget eines zuständigen Mitarbeiters zu. Nur in zwei Institutionen gibt es weder klare Prozesse noch eindeutige Zuständigkeiten. Bei drei der Anbieter (GP 3, GP 5, GP 10) wird deutlich, wie sich die operativen Maßnahmen aus den vorgegebenen Strategien bzw. der Satzung ableiten. Ein anderes deutliches Unterscheidungskriterium liegt im Grad der Eigenverantwortung, den eine Institution ihren einzelnen Teilbereichen oder Standorten zubilligt. Je autonomer einzelne Organisationseinheiten ihre Entscheidungen treffen können, desto weniger standardisiert sind die Prozesse. Auf Organisationsebene fällt auf, dass die Zuständigkeit für Kommunikation unterschiedlich angesiedelt ist und unterschiedliche Zielgruppen anspricht, wie folgend dargestellt wird.

6.1.2 Teilnehmer, Zielgruppen und Stakeholder

Die meisten Weiterbildungsanbieter kennen ein sehr deutliches Bild von ihren Teilnehmern, aber auch von den Personengruppen der potenziellen Teilnehmer, die sie generell mit dem Bildungsangebot ansprechen wollen, und sonstigen Bezugsgruppen. Alle Weiterbildungseinrichtungen definieren gezielte Personenkreise, die sie mit ihrem Angebot ansprechen wollen. Zumeist sind die Zielgruppen in sich geschlossene und homogene Gruppen, im Vergleich zueinander jedoch sehr heterogen, und sie zeichnen sich nur durch geringe Überschneidungsmerkmale aus. Dazu zählen beispielsweise das Erwachsenenalter und die (mögliche) Berufstätigkeit im Anschluss an eine abgeschlossene Schul- und Ausbildung. Gängige Zielgruppen sind junge Familien, Senioren, Studieninteressierte oder Erwerbstätige in bestimmten Positionen. Durch die Kommunikationsaktivitäten werden weitere Personenkreise erreicht. Daher ist der folgende Abschnitt in die Unterpunkte der Teilnehmer als Abnehmer, den Kunden in ihrer Funktion als Geldgeber, der Presse als Multiplikatoren und sonstigen relevanten Zielgruppen unterteilt. Es sei noch einmal verdeutlicht, dass in der vorliegenden Arbeit diejenigen Personen als Kunden bezeichnet werden, die die Kosten der Weiterbildung tragen, auch wenn die Weiterbildungsanbieter diesen Begriff anders definieren. In Bezug auf nicht-berufsbezogene Angebote sind das meistens die Teilnehmer selbst, während die betriebliche Weiterbildung in den meisten Fällen von den Unternehmen gezahlt wird. Die Gesprächspartner benutzen diese Begriffe oft mit einer anderen Konnotation.

6.1.2.1 Teilnehmer

Das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter richtet das Angebot hauptsächlich auf solche Personen aus, die intensiveren Betreuungsbedarf haben. Das zeigt sich insbesondere in der Angebotsfinanzierung über Ausschreibungen der Bundesagentur für Arbeit. Dieses Bildungswerk arbeitet beispielsweise mit vielen Menschen mit Migrationshintergrund oder auch psychisch instabilen Personen in Berufsqualifizierungsmaßnahmen (GP 7: 32). Auch der Bildungsverein orientiert sein Angebot an besonderen Personengruppen, die sonst den Zugang zu Weiterbildung nicht in dem gleichen Maße wie andere finden, oder Schwierigkeiten haben, den Zugang zu finden (GP 5: 4). Nicht nur Personen mit speziellen Bedarfen oder die so genannten „Bildungsfernen“ (GP 9: 8; GP 5: 4) liegen im Fokus anderer Einrichtungen. Dennoch betont die VHS im ländlichen Kreis ein

besonderes Angebot: „Als VHS können wir allen Menschen eine Teilhabe an Bildung ermöglichen, auch indem wir unter anderem günstige oder ganz kostenfreie Angebote haben. Alle Schulabschlusskurse sind bei uns zum Beispiel kostenfrei.“ (GP 9: 8) Durch die Integration der Zielgruppe der Bildungsfernen erreicht diese VHS ist hauptsächliches Ziel leichter: ein Weiterbildungsangebot für alle Zielgruppen anzubieten (GP 9: 8), eben auch für finanziell schwächer gestellte Personen. Dieser im Bildungsauftrag des Landes NRW festgelegte Norm (Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW 2014) entspricht die VHS in der Großstadt ebenfalls. Auch sie richtet das Kursprogramm an die „homogen-heterogene“ (GP 2:50) Zielgruppe aller Bürger der Stadt ab dem 16. Lebensjahr, mit einem kleinen zusätzlichen Angebot für Schüler durch das Programm „vierzehn.21“, durch das die Zielgruppe aller 14-21-jährigen angesprochen werden soll, wie der Name schon sagt. Die durchschnittlichen Teilnehmer sind jedoch älter und vor allem weiblich. Im Rahmen der Kundenorientierung definierte diese VHS eine sogenannte Zielperson. Die ist bei der VHS in der Großstadt weiblich, knapp über 50 Jahre alt und die Altersspanne reicht hoch bis zum Rentenalter (GP 2: 50). Somit treffen sich in der städtischen VHS hauptsächlich Damen und Seniorinnen. Der Bildungsverein bedient in der Teilnehmerschaft ebenfalls mehrere Schwerpunkte, wobei aus der Fülle der Veranstaltungen und Zielgruppen die der Betriebsräte hervorsteicht, „weil wir sehr, sehr, sehr viele Seminare auch das ganze Jahr über für Betriebsräte anbieten.“ (GP 5: 46) Dazu kommen Bildungsangebote insbesondere für Vertreter von speziellen Arbeitnehmergruppen wie Schwerbehinderten- oder Gleichstellungsbeauftragte sowie allgemein für politisch Interessierte (GP 5: 44). In den Veranstaltungen des Bildungsvereins diskutieren daher vornehmlich die gestandenen Herren mittleren Alters aus den Arbeitnehmervertretungen, der „Durchschnittsteilnehmer ist garantiert nicht 25 und studiert.“ (GP 5: 114) Eine weitere, sehr spezielle Zielgruppe hat die Bildungsgesellschaft im Blick: Sie spricht Studienabbrecher an (GP 1: 98) und möchte ihnen im Rahmen ihrer angebotenen Bildungsangebote eine neue Perspektive geben.

Das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung bietet ebenfalls Veranstaltungen für Erwachsene ab 16 Jahren und definiert die Zielgruppen jeweils angebotsabhängig. Der Marketing-Beauftragte erklärt, dass das Bildungswerk traditionell eine sehr große Zielgruppe im gutbürgerlichen, konservativen Bildungsbürgertum habe (GP 8: 79). Damit meint er bildungsaffine, zum Teil gut betuchte Personen mindestens aus der bürgerlichen Mittelschicht, die sich auch für gesellschafts- und geisteswissenschaftliche Fragestellungen interessieren. Ein Großteil der Teilnehmer sind nicht mehr berufstätige Senioren, die ihren Horizont erweitern möchten (GP 8: 83). Darüber hinaus spricht die angehörige Familienbildungsstätte junge Eltern auch aus verschiedenen Kulturkreisen an. Daneben gibt es für die interessensgeleiteten, nicht-berufsgerichteten Sprach-, Sport- oder Nähkurse keine Zielgruppenbeschränkung, wohl aber die Erfahrung, dass sie vornehmlich von jungen Frauen besucht werden.

Immer noch sehr breit aufgestellt ist die Zielgruppe des Anbieters für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau. Aufgrund von Gesetzesänderungen ist für die Einschreibung an der Universität die Erlangung der Allgemeinen Hochschulreife durch berufliche Qualifikationen ersetzbar (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. 2016). Daher umfasst die Teilnehmerschaft einen Querschnitt aus allen berufstätigen Bürgern mit Hochschulzugangsberechtigung, die aus verschiedenen Gründen nicht an einer Präsenzuniversität studieren

wollen oder können (GP 3: 4). Der andere Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau lässt seine Zielgruppenbeschreibung bewusst offen, gibt aber zu, dass sich das Studienmodell nicht für alle Lerntypen gleich gut eignet (GP 10: 109): Je höher die Selbstdisziplin beim Fernstudium, desto größer sind die Erfolgschancen. Die PR-Managerin erklärt die Zielperson sehr anschaulich: „Also die, die am besten klar kommen mit dem Studium, das sind die, die sehr selbstdiszipliniert sind, die sich einen Plan machen, vielleicht auch so Lone-Wolf-Lerner, die sich an den Schreibtisch setzen und ihre Ruhe haben wollen, und sich durchaus online austauschen.“ (GP 10: 109)

Nicht so sehr an den Eigenschaften der Zielperson, sondern auf deren besondere Bedürfnisse reagieren das Bildungswerk des Dachverbandes genauso wie die Weiterbildungs-Manufaktur, denn an den Veranstaltungen der beiden letztgenannten Anbieter können nur erwerbstätige Personen teilnehmen. Sie finden ausschließlich während der Arbeitszeit statt und dienen der beruflichen Qualifikation. Das Bildungswerk des Dachverbandes beschränkt die Teilnehmerschaft restriktiv auf einen sehr engen Kreis, denn es bietet die Seminare nur für die Mitarbeiter der Mitgliedsunternehmen an (GP 4: 28).

6.1.2.2 Kunden / Geldgeber

Gefragt nach der Zielgruppe ist die Weiterbildungs-Manufaktur der einzige Anbieter, der spontan keine direkten Teilnehmer nennt, sondern Kunden: „auf der Weiterbildungsebene sind es natürlich schon große Unternehmen. Wir haben im Verwaltungsbereich viele Kunden, für die wir lange Jahre arbeiten.“ (GP 6: 44). Der Leiter Vertrieb und Marketing der Bildungsgesellschaft betrachtet sowohl Teilnehmer als auch Unternehmen als Kunden (GP 1: 92, 118), genau wie die PR-Managerin des Anbieters für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau. Für sie sind alle Studenten gleichzeitig die Kunden (GP 10: 38). Deren Definition des Kundenbegriffs entspricht sehr der Kundenorientierung des Marketings, indem alle Anspruchsgruppen, die direkt mit der Dienstleistung in Kontakt kommen, gleichmäßig zufriedengestellt werden sollen. In einem anderen Zusammenhang bezeichnet der Leiter Vertrieb und Marketing der Bildungsgesellschaft Kundenstimmen als „voice from the top“ (GP 1: 76), was wiederum den Rückschluss auf den hohen Status der Kundenorientierung zulässt.

Kunden sind andere Stakeholder als Teilnehmer, und die Interpretation des Kundenbegriffs geht bei den Interviewpartnern relativ weit auseinander. Diese haben einen anderen Informationsbedarf als die tatsächlichen Teilnehmer. Dessen ist sich auch das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter bewusst, wenn das Informationsmaterial auf deren Bedürfnisse abstimmt ist und den entsprechenden Organisationen zur Verfügung gestellt wird, die für die Zuweisung der Teilnehmer verantwortlich sind. Der Geschäftsführer spricht von einer „Verpflichtung der Information unserer Geldgeber, die so ausgefeilt ist, dass wir auch relativ taggenau den Stand unserer Arbeit und unserer Projekte darstellen können.“ (GP 7: 16) Selbst, wenn die Projektdokumentation als solche keine Kommunikationsmaßnahme darstellt, zeigt sie ein starkes Bewusstsein für die Bedeutung der Anspruchsgruppen außerhalb der direkten Teilnehmerschaft. Diese Art von Stakeholdern bedient der Bildungsverein ebenfalls, nämlich eine Gruppe von „Fördergebern, denen wir präsentieren müssen: was haben wir denn mit den Geldern gemacht, die ihr zur Verfügung gestellt habt, und was können wir vom Leistungsspektrum abbilden für zukünftige Projektklinen“ (GP 5: 46), um die Kontinuität der Förderung sicherzustellen. Den Informati-

onsbedarf der Mitgliedsunternehmen hat die PR-Verantwortliche des Bildungswerks des Dachverbandes im Blick, indem sie im ständigen Kontakt mit den Betrieben steht (GP 4: 32). Die Ansprechpartner sind ihr so gut wie alle persönlich bekannt, und sie weiß, wer in den einzelnen Mitgliedsunternehmen für das Personal, die Personalentwicklung oder -planung zuständig ist. Die drei letztgenannten Weiterbildungsanbieter sprechen selbst gar nicht von Kunden, sind allerdings die einzigen, die separate Kommunikationsaktivitäten in Bezug auf die Geldgeber erwähnen. Da sie die Kosten der Weiterbildungen tragen, gelten sie in diesem Zusammenhang als Kunden.

6.1.2.3 Presse

Pressevertreter als Zielgruppe wird nur selten direkt genannt, wohl aber in der operativen Kommunikationsarbeit von so gut wie allen Anbietern mitbedient. Die Relevanz der Presse bestätigt auch die Direktorin der VHS im ländlichen Kreis. Dort wird die Presse regelmäßig informiert und greift die Meldungen aktiv auf (GP 9: 14). Die Pressesprecherin der Fernuniversität spricht durch die externe Kommunikation immer auch Journalisten und „Fachjournalisten“ (GP 3: 14) an, um die gesamte Öffentlichkeit zu erreichen. Die PR-Managerin des Anbieters für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau ist die einzige, die von sich aus mit dem Stakeholder-Begriff operiert und verschiedene Zielgruppen separat voneinander im Gespräch definiert. Der klassischen Pressearbeit weist sie dabei eine zentrale Aufgabe „immer noch als Gatekeeper-Funktion“ zur breiteren Öffentlichkeit zu (GP 10: 38). Aus dieser Einschätzung kann man schließen, dass die Presse für sie immer noch als meinungsbildendes Medium mit großer Reichweite fungiert und der Einfluss nicht unterschätzt werden dürfe. Dieser Funktion ist sich auch der PR-Verantwortliche des Bildungsvereins bewusst, schätzt seine Chancen auf Veröffentlichung bzw. den Nachrichtenwert seiner Institution allerdings so gering ein, dass Presse als strategisch wichtiger Stakeholder an Wert verliert (GP 5: 90).

Für die Weiterbildungs-Manufaktur spielt die Presse nicht als kontinuierliches Medium eine Rolle, sondern als Möglichkeit, sich punktuell qualitativ hochwertig darzustellen. So spricht der Geschäftsführer von einer engen Kooperation mit Journalisten, um Fachartikel zu platzieren (GP 6: 20).

6.1.2.4 Sonstige Stakeholder

Einige Weiterbildungsanbieter nennen explizit oder implizit ganz besondere Zielgruppen, die sie erreichen wollen. Die Bildungsgesellschaft agiert weltweit und nimmt beispielsweise an Ausschreibungen des indischen Arbeitsministeriums zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Indien teil oder baut Kooperationen mit chinesischen Weiterbildungseinrichtungen auf (GP 1: 56).³³ Dadurch erweitert sich der Kreis der Stakeholder massiv in den politischen Bereich hinein. Es gilt, sich außerhalb des deutschen Marktes zu etablieren und gleichzeitig die durch den Konzern vorgegebenen Richtlinien einzuhalten. Zur Pflege der nötigen Kontakte arbeitet die Bildungsgesellschaft mit nicht näher definierten Partnern wie beispielsweise dem „Kollegen aus dem Iran“ (GP 1: 56), der zur Projektabsprache nach Deutschland kommt. Weiterhin kooperiert die Bildungsgesellschaft eng mit Hochschulen (GP 1: 98) oder Verbänden (GP 1: 126) zur Teilnahmergewinnung.

³³ Die Aussagen beziehen sich auf das Jahr 2015

Nicht so sehr die Kooperationspartner, sondern die Honorarkräfte unter den Kursleitenden gelten bei dem kirchlichen Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung als separate Anspruchsgruppe, der eine besondere Wertschätzung entgegengebracht werden soll (GP 8: 127). Für sie werden eigene operative Kommunikationsmaßnahmen entwickelt. Das Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter richtet einen Teil seiner Angebote auf Jugendliche aus, und folgerichtig wird deren Umfeld speziell angesprochen: „Tanten, Onkels, Omas, Opas“ (GP 7: 32). In den anderen Weiterbildungseinrichtungen werden Eltern zwar als potentielle Teilnehmer behandelt, aber nicht als gesonderte Stakeholder außerhalb der Teilnehmerschaft.

Auch die Einordnung in einen größeren Kontext, sprich die Ansprache von Politikern oder die Teilnahme an einer öffentlichen Diskussion durch Kommunikationsmaßnahmen, wird nur selten thematisiert, beispielsweise durch den Geschäftsführer des kirchlichen Bildungswerks zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter (GP 7: 36). Die Pressesprecherin der Fernuniversität nennt implizit sowohl Politiker als auch Wettbewerber als Stakeholder, wenn sie erwähnt, „die Kollegen aus Düsseldorf“ (GP 3: 75) zu keinem Lokaltermin einladen zu können, auch wenn sie es wolle, da die Entfernung einfach zu groß sei. Geht man davon aus, dass Düsseldorf eine Landeshauptstadt ist, in der zuständige Ministerium angesiedelt ist, gleichzeitig jedoch auch große Tages- und Wochenzeitungen ihre NRW-Repräsentanz in Düsseldorf haben, kann sich die Pressesprecherin auf beide beziehen.

Ein besonderer Aspekt der strategischen Zielgruppendefinition ist die Beachtung der verschiedenen sozialen Netzwerke, durch die die Bezugsgruppen der einzelnen Weiterbildungsanbieter untereinander in Kontakt stehen und eine Meinungsbildung fernab des kommunikativen Einflusses der Organisation stattfinden kann. Dieser Aspekt ist besonders für lokal agierende Anbieter von besonderer Bedeutung, denn auf lokaler oder regionaler Ebene kann davon ausgegangen werden, dass sich die anwesenden Teilnehmer untereinander kennen und austauschen, dass der Meinungsbildungsprozess sich auf lokalpolitischer Ebene fortsetzen kann und ab einer gewissen Relevanz die Presse ebenfalls am Prozess teilnimmt. Hier ist es gerade wichtig, auf operativer, lokaler Ebene konsistent zu arbeiten. Für überregional agierende Anbieter zeigt sich der Meinungsbildungsprozess anders. Für sie ist gerade die fallunabhängige Reputation und das Image entscheidend, da sich Fernstudenten, Unternehmen oder andere Kunden – wenn überhaupt – im Online-Bereich austauschen. Deren Geschäftsmodell kommt weitestgehend ohne die persönliche Anwesenheit der Teilnehmer aus und erschwert dadurch die direkte Kommunikation in Form eines persönlichen Austausches der Studenten untereinander, was jedoch durch die Bereitstellung einer gemeinsamen Online-Plattform kompensiert werden soll. Eine separate Beachtung der strategischen Netzwerke ist von keinem der Gesprächspartner erwähnt worden.

6.1.2.5 Dialogorientierung

Es lässt sich festhalten: Alle befragten Weiterbildungsinstitutionen wissen um die verschiedenen Bedarfe der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und bedienen diese entsprechend. Bezogen auf alle befragten Institutionen werden alle Arten von Stakeholdern aktiv angesprochen und in den Kommunikationsaktivitäten berücksichtigt. Shareholder im Sinne einer Eigentümergemeinschaft gibt es unter den befragten Einrichtungen nicht und müssen demnach auch nicht gesondert angesprochen werden. Auch entzieht sich kein befragtes

Institut der Stakeholder-Definition. Wohl aber ist die Zielgruppenbeschreibung unterschiedlich differenziert. Das Spektrum reichte von der recht unspezifischen Aussage, man spreche alle Bürger an, bis hin zur detaillierten, angebotsspezifischen Zielfestlegung. Somit ist der Informationsfluss von der Institution hin zu den Stakeholdern als Rezipienten sichergestellt. Inwiefern es einen strukturierten Rückfluss der Informationen von den Stakeholdern hin zur Institution gibt, klärt die Dialogorientierung.

Die Dialogorientierung als strategisches Element betrachtet die Richtung der Zielgruppenansprache: Werden die jeweiligen Stakeholder aktiv angesprochen und wie werden die Informationen umgesetzt? Eine ausgeprägte Dialogorientierung ist dann gegeben, wenn Weiterbildungseinrichtungen zusätzlich zu ihrer Veranstaltungsevaluation einen institutionalisierten Weg entwickelt haben ihren Stakeholdern zuzuhören und deren Informationswünschen und Kommunikationsbedürfnissen entgegenzukommen. Die Dialogorientierung überschneidet sich stark mit den Evaluationsmaßnahmen. Dennoch geht der strategisch eingesetzte Dialog über die oftmals quantitativ gestalteten Evaluationsbögen hinaus, denn es geht darum zu erfahren, welche Wünsche oder Einstellungen die Teilnehmer über den aktuellen Kurs hinaus in Bezug auf die gesamte Institution und deren Kommunikationsaktivitäten haben.

Eine institutionalisierte, wenn nicht schon standardisierte Form des Dialogs lebt die VHS im ländlichen Kreis. Um direkt mit den Bürgern des Kreises in Kontakt zu kommen, nehmen sich alle Fachbereichsleiter seit Jahren die Zeit, und das neue Programm zweimal im Jahr persönlich in den verschiedenen Gemeinden beispielsweise auf Wochenmärkten oder bei Stadtfesten zu verteilen (GP 9: 14). Nicht in dieser Weise, aber auf ähnlich effektive Art erfasst der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau die Informationsbedürfnisse der Studierenden. Bevor eines der Hauptmedien des Anbieters erneuert werden sollte, führte die PR-Managerin viele persönliche Gespräche mit Studentengruppen und fragte nach deren Kommunikationsbedürfnissen.

Der digitale Dialog durch den Einsatz von sozialen Medien, allen voran Facebook, spielt bei den meisten der Interviewpartner eine große Rolle. Von einigen Anbietern werden nicht nur Anfragen beantwortet, sondern auch eigeninitiiert Aktivitäten begonnen. Sowohl der PR-Zuständige des kirchlichen Bildungswerks für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung als auch der Marketingleiter der Großstadt-VHS sehen Facebook dabei eben nicht als Werbeplattform, sondern als Möglichkeit, mit den Menschen „in Dialog zu treten“ (GP 8: 67). Der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau nutzt Facebook – wie andere auch – sehr aktiv nach der Devise, Anmerkungen oder auch Kritik schnell und zur Zufriedenheit des Fragenden zu beantworten (GP 3: 59)

Eine weitere, eher indirekte Form des Dialogs ist der Einsatz von Testimonials, also öffentlichen Fürsprechern für das eigene Unternehmen, und der Veröffentlichung von authentischen Geschichten einzelner Teilnehmer. Der Dialog findet hier nicht über einen gemeinsamen Meinungsaustausch statt, sondern wird ersetzt durch das hohe Identifikationspotenzial bestimmter Kundenstimmen. Die Kundenstimmen in Form von Feedback oder Bewertungen werden vom Unternehmen gesammelt und bei Bedarf veröffentlicht.

Die Dialogorientierung stellt für einige der Interviewpartner eine echte Herausforderung dar, deren Zielgruppen sich als nicht besonders dialogfreudig zeigen. Der Bildungsverein macht wiederholt die Erfahrung, dass auch offene Dialogangebote beispielsweise in den sozialen Medien überhaupt nicht angenommen werden und reaktionslos bleiben. Der PR-Verantwortliche ist „noch auf der Suche nach Antworten“ (GP 5: 110), doch die Bemühungen um Zuhören von Anbieterseite sind durchaus erkennbar. Die Zielgruppe der über 50jährigen weist die Besonderheit auf, dass sie das Internet eher als Lese- denn als Dialogmedium nutzen (GP 5: 110). Von ihnen kann angenommen werden, dass sie Informationen wahrnehmen, aber nicht selbst Beiträge verfassen oder aktiv in den Prozess des Austauschs einsteigen. Die jüngeren Teilnehmer zeigen ein wesentlich größeres Interesse an der digitalen Meinungsbildung. Gerade der Bildungsverein macht wiederholt die Erfahrung, dass Projekt mit jungen Menschen zu einer gesteigerten Interaktionsrate in den Online-Medien führen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich der Gedanke des institutionalisierten Zuhörens bzw. der zweiseitigen Kommunikation noch nicht bei den befragten Einrichtungen durchgesetzt hat. Einige wenige Anbieter sprechen und meinen einen echten Dialog, während andere einige Ansätze zeigen, es aber noch bei der Umsetzung hapert. Gut die Hälfte der befragten Institutionen sieht sich eher in der Rolle des Informations-Senders, während die Stakeholder sich in ihrer Rezipientenfunktion wohlfühlen dürfen.

6.1.3 Kommunikationsziele

Die Kommunikation der Bildungsgesellschaft ist eindeutig dem Grundgedanken des Marketings zuzuordnen aufgrund der Konzentration auf die vertriebslastige Markt- und Kundenkommunikation. Die Kommunikationsaktivitäten der VHS in der Großstadt folgen ebenfalls eindeutig einer Marketingstrategie und sind auf den Absatzmarkt konzentriert, genauso wie die Partner in der Weiterbildungs-Manufaktur. Sie interpretieren Kommunikation eindeutig im Rahmen des Marketings. Seine Aktivitäten selbst ordnet das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung auch in das Marketing ein. Der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau gliedert die separate Pressestelle der Marketing-Abteilung unter. Die Kommunikationsaktivitäten des Anbieters für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau lassen sich eher dem Kommunikationsmanagement zuordnen aufgrund der beidseitigen Ausrichtung: sowohl das Marketing als auch die gesellschaftsgerichtete Kommunikation werden gleichermaßen bedient. Da die Bildungsarbeit des Bildungswerks zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter nicht auf den Absatzmarkt ausgerichtet ist, kann und wird auch nicht von Marketing gesprochen. Die Kommunikationsarbeit ist eher der gesellschaftsgerichteten Kommunikation zuzuordnen, auch wenn der Geschäftsführer keine bewusste Zuordnung vornimmt. Die Kommunikation der VHS im ländlichen Kreis scheint demselben Bereich zugeordnet werden zu können, da sich keine Anzeichen für eine reine Orientierung am Absatzmarkt zeigen. Strukturell ist das Marketing in dem Bildungswerk des Dachverbandes der Öffentlichkeitsarbeit untergeordnet, wobei es keine eindeutige Trennung der beiden Bereiche gibt. Die PR-Verantwortliche bezeichnet ihre eigene Tätigkeit als Öffentlichkeitsarbeit. Auch beim Bildungsverein überwiegt das Vokabular der Öffentlichkeitsarbeit, wobei es keine offizielle Trennung der beiden Bereiche gibt. Organisationsübergreifend entsteht der Eindruck, dass sich der Grundgedanke des Bildungsmarketings durchzusetzen scheint, auch wenn viele der Organisationen trotz der offiziellen Mar-

keting-Ausrichtung eher gesellschaftsgerichtete, sprich reputationsbildende oder legitimierende Ziele verfolgen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, ein Großteil der Anbieter eine bewusste Vorstellung davon hat, wie die eigene Institution langfristig wahrgenommen werden soll und wen sie damit erreichen möchte. Die meisten Anbieter nehmen keine explizite Trennung von markt- oder gesellschaftsgerichteten Zielen vor. Sie wissen recht genau, was sie mit ihrer Kommunikationsarbeit erreichen wollen, und können auch zwischen den Zielen der pädagogischen und der kommunikativen Arbeit unterscheiden. Einige Anbieter verneinen die Frage nach den Zielen ihrer Kommunikation, obwohl sie im Gesprächsverlauf in der Lage sind, sie zu nennen. Darüber hinaus fällt auf, dass die meisten Anbieter erst auf Nachfrage erwägen, ob sie ein Reputationsmanagement betreiben oder nicht (GP 1: 126, GP 4: 73, GP 5: 32, GP 6: 38, GP 7: 28), während sich zwei Einrichtungen deutlich davon abgrenzen (GP 9: 28, GP 2: 56) und nur zwei klar und deutlich davon sprechen, ihre Reputation aktiv im Blick zu haben (GP 8: 71, GP 3: 18).

6.1.4 Strategische Planung der Kommunikation

Eine integrierte Kommunikation im Sinne einer medienadäquaten Aufbereitung der Kommunikationsinhalte (Zerfaß 2014: 57ff) lässt sich bei einigen Organisationen finden, eine dramaturgische Integration nur bei den beiden Fernanbietern. Eine inhaltliche Integration ist dann gegeben, wenn dieselbe Information für verschiedene Kanäle und verschiedene Zielgruppen unterschiedlich aufbereitet wird. Dieser Prozess bedarf einer Planung. Insgesamt sieben Institutionen planen nicht nur die Maßnahmen im Voraus, sondern machen sich Gedanken darüber, was sie mit den Maßnahmen erreichen bzw. welchen Eindruck sie machen wollen. Sobald ein Plan vorliegt, der verschiedenen Maßnahmen intentional in Verbindung setzt, kann nicht mehr vom willkürlichen Vorgehen gesprochen werden, was Öffentlichkeitsarbeit von der Zeit und der Lust des Verantwortlichen abhängig macht. Für die beiden Anbieter der Fernstudiengänge, den Bildungsverein und das Bildungswerk des Dachverbandes zählt diese Praxis zum normalen Kommunikationsalltag. Alle anderen Institutionen erwähnen keine inhaltliche Abstimmung einzelner Maßnahmen. Eine formale Integration der externen Kommunikation ist allerdings durchweg erkennbar – alle der befragten Organisationen arbeiten durchgängig mit einem Corporate Design, einem Logo und einem einheitlichen Erscheinungsbild, um den Wiedererkennungswert und damit eine schnelle Identifikation durch die Stakeholder sicherzustellen.

Die Betrachtung der einzelnen Elemente einer Strategie zeigt, dass in der Gesamtschau das komplette Instrumentarium einer Kommunikationsstrategie in der Weiterbildungsbranche zum Einsatz kommt – allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Wie bereits betont, ergibt sich eine Strategie nicht aus der Summe ihrer Teile, sondern bildet den roten Faden, der sich stringent durch alle Komponenten zieht. Nur so kann eine effektive Zielerreichung gewährleistet werden.

Damit die Kommunikationsaktivitäten eines Weiterbildungsanbieters also als strategisch gut bezeichnet werden können, müssen sie vor allen Dingen bewusst und geplant eingesetzt werden. Sie müssen ein klar definiertes Ziel entweder einer Wettbewerbsposition oder einer vordefinierten Reputation anstreben. Dafür ist die Anbindung an die gesamte Unternehmensstrategie und eine Verknüpfung mit einem Leitbild unverzichtbar, ebenso

wie eine eindeutige Stakeholder- und Zielgruppendefinition. Um von einem bewussten Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen zu sprechen, muss es eine mittel- bis langfristige Planung der Aktivitäten geben, die unabhängig von den kurzfristigen PR-Maßnahmen stattfindet.

Strategien werden oder können nur von wenigen Gesprächspartnern direkt genannt, so dass oft aus Aussagen über operative Maßnahmen auf strategische Elemente geschlossen werden kann und muss. Viele der Gesprächspartner erleben wenig strategische Kommunikation in ihrem Arbeitsalltag bzw. können diese nicht klar von den operativen Maßnahmen trennen. Damit zeigt sich, dass es sich bei der separaten Betrachtung einzelner Strategieaspekte um eine theoretische Trennung handelt, die bei der Wiedergabe der Interviews so weit wie möglich eingehalten wird. Trotzdem überschneiden sich manche Zuordnungen, denn in der Praxis diese Aspekte in der Wahrnehmung durch die Weiterbildungseinrichtungen nicht immer trennscharf behandelt werden. Es fällt auf, dass alle der befragten Institutionen ihre Marktposition und ihre Stakeholder kennen, auch diejenigen außerhalb der Teilnehmerschaft. Sie arbeiten mit einer klaren Vorstellung von sich selbst, leiten daraus Botschaften ab und geben diese in unterschiedlicher Form an die Stakeholder weiter. Viele der befragten Institutionen arbeiten in Teilaspekten strategisch, jedoch nur vier sprechen von einem schriftlich fixierten Konzept. Bei fünf der Institutionen liegt der selbstdefinierte Schwerpunkt auf dem Marketing und damit auf der reinen absatzorientierten Marktkommunikation. Journalisten werden mitbedient, um durch Pressearbeit letztendlich zu mehr Teilnehmern zu gelangen. Von den anderen fünf Institutionen strebt eine ausschließlich nach gesellschaftlicher Legitimation, während sich drei der Befragten nicht klar einordnen lassen. Vertrauen als solches wird von keinem Gesprächspartner thematisiert und scheint daher keine gesonderte Rolle in der Kommunikation zu spielen. Vielmehr ist anzunehmen, dass das Konzept des guten Images gleichzeitig das Vertrauen in die eigene Organisation einschließt. Die größten Unterschiede zeigen sich sowohl bei der Umsetzung der Dialogorientierung, der Integration von Inhalten als auch bei der strukturierten Planung von Kommunikationsprozessen.

Die verschiedenen Einrichtungen betrachten ihre Kommunikationstätigkeit durchaus aus unterschiedlichen Blickwinkeln und sind in unterschiedlichem Maße in der Lage, die eigene Tätigkeit mehr oder weniger objektiv zu bewerten. Drei der Institutionen lassen sich eher beraten, als dass sie eigene Vorstellungen davon entwickeln, wie sie sich kommunikativ positionieren möchten. Gut die Hälfte, insgesamt vier der Interviewpartner, hat ein sehr realistisches, ausgeglichenes Bild von den eigenen Möglichkeiten, Grenzen und Erfolgen. Zwei Institutionen zeigen sich ausgesprochen selbstbewusst und stellen entweder die Organisation als Ganzes oder auch die Kommunikationsarbeit als außergewöhnlich gut dar, während eine Institution so selbstkritisch mit sich umgeht, dass gute Kommunikationsleistungen gar nicht mehr wahrgenommen zu werden scheinen.

6.1.5 Positionierung im Weiterbildungsmarkt

Die Weiterbildungsanbieter agieren mit ihrem Dienstleistungsangebot autonom, d.h. sie sind auf keine Unterstützung oder Zuarbeit von anderen Organisationen beispielsweise als Bestandteil einer Lieferkette abhängig. Eine Ausnahme bildet die Beschäftigung von Dozenten

auf Honorarbasis, wobei die Honorardozenten als eigenständige Wirtschaftseinheiten gelten, selbst wenn sie über kein separates Marktangebot verfügen. Für die Formulierung einer konsistenten Strategie ist es nicht nur wichtig, die eigene Wettbewerbsposition zu kennen, sondern auch zu wissen, welche Position angestrebt wird.

Die eigene Position im Wettbewerb ist für die meisten Anbieter entweder nicht eindeutig definiert, teilweise nicht relevant oder stark situationsabhängig. Am deutlichsten drückt es die Pressesprecherin der Fernuniversität aus, nachdem sie gefragt wurde, ob sie andere, vergleichbare Weiterbildungsunternehmen als Kooperationspartner oder als Konkurrenz erlebt: „kann man so generell nicht sagen. Es gibt Aspekte, da arbeiten wir sehr eng zusammen, und es gibt durchaus auch Aspekte, wo wir eher Konkurrenten sind.“ (GP 3: 24) Gleichzeitig steht sie in regelmäßigem Austausch mit den Pressesprechern anderer Hochschulen und ist sich über deren Aktivitäten jederzeit im Bilde (GP 3: 22). Diese Aussage können die meisten anderen Weiterbildungsanbieter bestätigen. Insgesamt sehr selbstbewusst wissen die befragten Weiterbildungseinrichtungen genau, was sie von den Marktteilnehmern abhebt und welche Vorteile die eigene Bildungsdienstleistung für die Teilnehmer hat. Die Selbsteinschätzung reicht von "Fernstudium at it's best" (GP 10: 8) aufgrund der „Größe und der Flexibilität“ (GP 1: 20; GP 10: 8) bei dem Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau und der Bildungsgesellschaft, indem sie den Nutzen in den Vordergrund rücken, den die Teilnehmer bei der Wahl eines ihrer Angebote genießen dürfen. Denn „wir sagen, wir kümmern uns darum, dass diese Dienstleistung für sie erbracht wird, und auch egal wo, das kann auch weltweit sein, wir sind nicht auf die Bundesrepublik selber beschränkt.“ (GP 1: 48)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die befragten Weiterbildungsanbieter ein klares Bild von sich selbst haben und dieses gegenüber den Wettbewerbern abgrenzen können. Sie treten selbstbewusst im Markt auf, kennen die Stärken ihres Angebots und treffen aus dieser Position heraus Entscheidungen über ihr Marktverhalten. Ebenfalls beziehen alle befragten Institutionen Stellung zur Wettbewerbspositionierung; niemand enthält sich. Obwohl sich die befragten Experten als Kenner des Marktes zeigen, setzen nur einige Kommunikation strategisch ein, um ihre Marktposition auch kommunikativ zu festigen.

Während der Erhebung tauchten immer wieder Bemerkungen auf, die Rückschlüsse drauf zulassen, welche Bedeutung die einzelnen Weiterbildungsanbieter ihren Kommunikationsaktivitäten beimessen und wie der Erfolg von Kommunikation definiert wird. Die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß sieht Kommunikation dann als erfolgreich ein, wenn sie es schafft, eine Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten oder eine Veränderung des eigenen Wissens aufzubauen, die langfristig zu einer Steigerung des materiellen oder immateriellen Kapitals einer Organisation führt (Zerfaß 2014: 29; Zerfaß/Piwinger 2014: 29). Bezogen auf die Weiterbildungsbranche und dem Produkt der Bildungsdienstleistung trägt Kommunikation dann zur immateriellen Wertschöpfung bei, wenn Kunden bzw. Teilnehmer eine gewisse Treue zeigen, eine Institution weiterempfohlen wird oder sich ein angestrebter Ruf etabliert, beispielsweise als Spezialist für ein Fachgebiet. Wenn Kommunikation zur materiellen Wertschöpfung beitragen soll, wird deren Erfolg an Kennzahlen wie Teilnehmerzahlen, dem Umsatz oder dem Gewinn gemessen.

Einige Anbieter wie die VHS in der Großstadt arbeiten mit ökonomischen Zielgrößen für die Kommunikation im Rahmen des gesamten Marketings wie der Steigerung der Teilnehmerzahlen in Kursen (GP 2: 58) durch eine klare Positionierung als Marke Volkshochschule (GP 2: 50). Diesen marktgerichteten Aspekt denkt der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau konsequent zu Ende. Die PR-Managerin fasst ihre Ziele in „KPIs“ zusammen, „und die sind einerseits individuell für die PR, andererseits auch wieder angelehnt an den Bereich Marketing“ (GP 10: 36). Eindeutig gesellschaftlich positioniert sich nur der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau und der Bildungsverein. Durch das vorhergehende Beispiel des Agenda-Settings und der erfolgreichen Einflussnahme auf die Veränderung der bis dahin bestehenden Gesetzeslage zeigt sich das Potenzial der strategischen Themenplatzierung im gesellschaftlichen Kontext.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eher marktgerichtete als gesellschaftsgerichtete Einflusspotenziale von Kommunikation wahrgenommen werden. Kommunikation als relevanter Wertschöpfungsfaktor kommt in den Aussagen der Interviewpartner gar nicht vor; sie wird insgesamt als wichtig, jedoch nicht wertsteigernd begriffen. Das mag auch daran liegen, dass die ökonomische Relevanz von immateriellen Werten wie des Images oder der Reputation noch nicht bei allen der befragten Institutionen bewusst zu sein schien.

6.1.6 Operative Kommunikation und Evaluation

Auf operativer Ebene sind die befragten Weiterbildungseinrichtungen weit vorne mit ihren Kommunikationsaktivitäten und können jedem Vergleich mit anderen Branchen Stand halten. Auf sie trifft das Statement von Zerfaß - unter dem Rückgriff auf die Forschungsergebnisse von Mast - eindeutig zu: „Der Inszenierung von Unternehmen und ihren Vorständen, Marken, Produkten und Dienstleistungen scheinen also kaum Grenzen gesetzt. Mit großer Kreativität werden intelligente Darstellungsformen umgesetzt und neue Kommunikationskanäle genutzt (Mast 2013; Zerfaß und Pleil 2012).“ (Zerfaß 2014: 22) Im Printbereich kommen nach wie vor Flyer und Broschüren neben dem gedruckten Programmheft zum Einsatz; der Schwerpunkt liegt jedoch bei den Online-Medien. Es fällt auf, dass die Homepage das einzige Kommunikationsmittel darstellt, das von jeder der befragten Institutionen verwendet wird. Pressearbeit beschränkt sich inzwischen auf Pressemitteilungen; eingeladen werden Journalisten nur noch selten. Klassische Werbemittel oder auch Veranstaltungen werden nur von wenigen der befragten Institutionen eingesetzt bzw. durchgeführt. Insgesamt zeigt sich ein recht vielfältiges Bild von Kommunikationsmaßnahmen. Das veranschaulicht auch der folgende Gesamtüberblick:

PR-Maßnahmen		GP 1	GP 2	GP 3	GP 4	GP 5	GP 6	GP 7	GP 8	GP 9	GP 10
aktuelle operative Kommunikationsaktivitäten	Print	Flyer	x	x	x	x		x	x		
		Broschüren z. B. Imagebroschüren	x	x	x	x		x			x
		Programmheft inkl. Vorlesungsverz.		x	x	x		x	x		
	Online	Homepage	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Facebook		x	x		x		x	x	x
		Twitter		x	x		x		x	x	x
		Datenbanken		x		x			x		
		Newsletter	x	x	2						3
		Mailings				x	x				
		Apps / Online-Campus		x							x
		sonstiges			x	x				x	
	Pressearbeit	Pressemitteilung oder Beiträge	x	x	x	x		x	x	x	x
		Pressekonferenz oder Pressegespräch	x	x						x	
		Terminhinweis z. B. Ankündigungen von Veranstaltungen	x	x					x		
		Kontakt zu Journalisten	x	x	x			x	x		x
	Werbemittel	Anzeigen	x		x				x		x
		Plakate	x				x		x		
		Aufsteller					x			x	
	Events	Tag der offenen Türe	x	x					x		
		(Sommer) Fest	x						x		
		sonstiges	x			x			x	x	
	Empfehlung	Mund-zu-Mund			x					x	
		Testimonials	x	x	x						x

Tabelle 13: Übersicht der eingesetzten operativen Kommunikationsmaßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)

Bis auf das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter interessiert sich jedes der befragten Unternehmen für den Erfolg der eigenen Kommunikationsmaßnahmen und führt entsprechende Evaluationen durch, wenn auch in sehr unterschiedlichem Maße. Dabei liegt der eindeutige Schwerpunkt auf quantitativen Maßnahmen, ergänzt um einige gute Beispiele der qualitativen Evaluation. Diese sind zumeist untrennbar mit dem Aspekt der Dialogorientierung verbunden und hier nur aus analytischen Gründen getrennt. Darüber hinaus fällt auf, dass immer noch ein Großteil des Feedbacks auf persönlichen Gesprächen, ‚Hören-Sagen‘ und privaten Empfindungen von Einzelpersonen beruht. Dies mag bis zu einem gewissen Grad praktikabel erscheinen, zeigt gleichzeitig jedoch deutlich, dass die Fremdwahrnehmung der Institution sehr durch die Brille der Selbstwahrnehmung interpretiert wird.

6.1.7 Reflexionsgrad der Kommunikation

Der Reflexionsgrad der Kommunikation gibt Aufschluss darüber, inwiefern die Selbst- und die Fremdwahrnehmung einer Organisation auseinandergehen, sprich inwiefern eine Organisation in der Lage ist, eine kritische Distanz zu den eigenen Handlungen und Ergebnissen einzunehmen und diese selbstkritisch zu hinterfragen. Um die Äußerungen der Gesprächspartner besser einordnen zu können, sei zuerst ein Blick auf die selbst auferlegten Ansprüche und die Grenzen der Kommunikationsarbeit geworfen. Diese werden im Allgemeinen als Herausforderungen erlebt, die es zu akzeptieren gilt. In Form von Selbstkritik stellen die Organisationen ihre gefundenen Lösungen in Frage und reflektieren, inwiefern sie den eigenen Ansprüchen genügen. Auf der anderen Seite bedeutet viel Selbstkritik nicht gleich schlechte Kommunikationsarbeit, sondern deutet vielmehr auf einen hohen Reflexionsgrad hin: Man ist sich der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken durchaus bewusst.

Dieses Wissen zeigt sich in der deutlichen Artikulation der Herausforderungen, der möglichen Entwicklungspotenziale, und dem Verhältnis von Anspruch zu Selbstkritik. Es ist davon auszugehen, dass langjährige Berufserfahrung und fachspezifische Qualifikationen einen Einfluss auf die eigenen Erwartungen haben.

6.1.7.1 Formale Qualifikation

Einige der Interviewpartner sind PR-Profis mit langjähriger Berufserfahrung. Sowohl die Pressesprecherin der Fernuniversität, der Marketingleiter der VHS in der Großstadt als auch der Leiter Vertrieb und Marketing der Bildungsgesellschaft sind entweder durch ein Studium oder eine Zusatzausbildung fachlich in der Öffentlichkeitsarbeit qualifiziert und stehen seit teilweise mehreren Jahrzehnten im Berufsleben. In dem Zentralbereich Vertrieb und Marketing der Bildungsgesellschaft arbeiten zur Zeit der Befragung 14 Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Schwerpunkten, und die Kompetenz sei „gewaltig“ (GP 1: 58). Der Marketingleiter der VHS in der Großstadt ist von Hause aus Sozialwissenschaftler. Um die Anforderungen des Bildungsmarketings besser zu kennen, absolvierte er einen Marketingkurs (GP 2: 67).

Ebenfalls ein fachbezogenes Studium abgeschlossen haben die PR-Verantwortliche des Bildungswerks des Dachverbandes sowie die PR-Managerin, aber sie kann auf weniger als zehn Jahre Berufserfahrung im aktuellen Beruf zurückblicken. Der Marketing-Beauftragte des kirchlichen Bildungswerks zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung hat ebenfalls eine fachgebundene Zusatzqualifikation absolviert.

Drei der Interviewpartner verantworten die PR nebenberuflich zu ihrer Funktion als Geschäftsführer bzw. Direktorin und führen sie ohne fachliche Qualifikation aus, das aber in einem Fall auch schon seit mehr als 30 Jahren. Die Partner der Weiterbildungs-Manufaktur beschreiben ihre Kompetenzen im Trainingsbereich sehr detailliert, verzichten aber kommunikative Aspekte. Der Geschäftsführer des kirchlichen Bildungswerks zur Entwicklung Geringqualifizierter sieht sich selbst als Sozialpädagoge und nicht so sehr als PR'ler, denn in Bezug auf Kommunikationsmaßnahmen sagt er: „Ich wüsste gar nicht, welches Handwerkszeug ich jetzt erwähnen oder ins Feld führen könnte, dass man da vielleicht bräuchte, außer, was ich ganz am Anfang gesagt habe, dass ich ja inzwischen die Erfahrung gemacht habe, dass eine gute Arbeit auch ein Bild von sich abgibt.“ (GP 7: 30)

Auch wenn sich die formalen Qualifikationen und die Berufserfahrung zum Teil sehr voneinander unterscheiden, sprechen alle Befragten ähnliche Herausforderungen in ihrem Berufsalltag an.

6.1.7.2 Herausforderungen

Das größte Problem aller Weiterbildungsinstitutionen ist die Ressourcenknappheit. Alle Gesprächspartner sind sich einig, dass „die personellen Ressourcen, die budgetären Ressourcen, Zeitknappheit eigentlich“ (GP 10: 58) das Hauptproblem darstellt. Direkte Auswirkungen dieses Mangels zeigen sich beispielsweise in der mangelnden Aktualität der Homepage (GP 9: 50; GP 7: 34; GP 1: 64), oder in der Unübersichtlichkeit der virtuellen Darstellung (GP 1: 140; GP 5: 66; GP 9: 59), wenn es schwierig wird, die angebotene Themenvielfalt griffig und einfach darzustellen. Die beiden Anbieter für Fernstudiengänge empfinden die

einseitige Wahrnehmung als Herausforderung und streben danach, ihre Einrichtungen darzustellen als eine forschende Institution, die nicht nur Lehre anbietet. Es stellt sich immer wieder die Herausforderung, dass die Fernlehrinstitutionen ihre Wissenschaftler „ins rechte Licht rücken müssen“ (GP 3: 44), damit diese auch als Forscher wahrgenommen werden. Die PR-Managerin des Anbieters auf Fachhochschulniveau ergänzt, dass es schön wäre, umfangreiche Veröffentlichungen zu Professoren und deren Expertise (GP 10: 56) platzieren zu können.

Die VHS im ländlichen Kreis empfindet es als schwer, die junge Zielgruppe zu erreichen (GP 9: 32), denn auch sie kennt den Spagat zwischen Altersgruppen (GP 5: 48). Genau wie der Bildungsverein und das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung bietet diese VHS – zugespitzt formuliert - „wirklich von der Wiege bis zur Bahre Seminare“, und dieser Fülle gerecht zu werden mit einer jeweils adäquaten Zielgruppenansprache, sei schon anspruchsvoll, so der Marketing-Beauftragte (GP 8: 61).

Nicht so sehr die äußere Darstellung, vielmehr die Strukturierung der internen Prozesse zu optimieren und die bessere Platzierung der Themen in der Presse liegen der Bildungsgesellschaft und dem Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau am Herzen. Der Leiter Marketing und Vertrieb würde gerne häufiger in der Öffentlichkeit über das Gute berichten, das die Bildungsgesellschaft macht, denn es gibt viele Themen, die gut platziert werden könnten, resümiert er (GP 1: 145). Die PR-Managerin bestätigt: Obwohl es tolle Themen gäbe, fehlt die Zeit, diese entsprechend „zu platzieren, zu verkaufen, für die jeweiligen Zielgruppen angemessen aufzubereiten.“ (GP 10: 58) Beide wollen darüber hinaus das Thema interne und externe Kommunikation etwas mehr trennen (GP 10: 56) und vor allem die interne Kommunikation stärken, um das interne Verständnis (GP 1: 145) aufzubauen.

Da die meisten der genannten Herausforderungen auf mangelnde Ressourcen zurückzuführen sind, liegen sie außerhalb des Einflussbereichs der Kommunikationsverantwortlichen und können im Berufsalltag nur wenig verändert werden. Trotzdem hegen die meisten Interviewpartner einen hohen Anspruch an ihre Tätigkeit, müssen sich jedoch situationsbedingt eingestehen, in ihrem eigenen Arbeitsalltag an ihre Grenzen zu stoßen.

6.1.7.3 Eigener Anspruch und Selbstkritik

Die Ansprüche an die eigene Kommunikationsarbeit sind höchst unterschiedlich, genauso wie deren kritische Betrachtung.

Einigen Interviewpartnern genügt es vollkommen, eine nicht näher definierte on- und offline-Präsenz zu zeigen. Die VHS im ländlichen Kreis, die Weiterbildungs-Manufaktur und das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter bevorzugen ausdrücklich die persönliche, direkte Kommunikation (GP 9: 52, GP 6: 64, GP 7: 4), sind aber alle bestrebt, den eigenen Online-Auftritt zu professionalisieren (GP 6: 64) oder um einen ganzen Social Media Auftritt zu erweitern (GP 9: 46), selbst wenn er im Moment noch nicht ganz den eigenen Erwartungen entspricht (GP 7: 34). Bei der Beurteilung dessen, was wichtig ist, scheinen sie keine eigenen Maßstäbe anzulegen, sondern folgen unausgesprochen dem, ‚was man so macht‘. Auch wenn das Bildungswerk des Dachverbandes ebenfalls den Anspruch stellt, vor allem Präsenz zu zeigen (GP 4: 30) und damit in der sehr klar umrisse-

nen Zielgruppe im Gedächtnis zu bleiben, scheint diese Aussage kommunikativ begründeter. Die PR-Verantwortliche stellt immer wieder in Frage, mit welchen Kommunikationsmaßnahmen die Präsenz am ehesten zu erreichen ist (GP 4: 75), gibt aber zu, noch nicht den optimalen Weg gefunden zu haben, gerade auch vor dem Anspruch, eine Negativposition „nach dem Motto ‚Nicht DIE schonwieder!‘“ (GP 4: 50) auf jeden Fall vermeiden zu wollen.

Anders sieht es bei den anderen Anbietern aus, die teilweise sehr klar formulierte Qualitätsansprüche wie die Fernuniversität (GP 5: 92) an ihre Tätigkeit legen. Für den PR-Beauftragten des kirchlichen Bildungswerks zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung ist es wichtig, klar verständliche und aktuelle Informationen anzubieten (GP 8: 57, 59), den Rezipienten eine schnelle Orientierung zu geben (GP 8: 61) und den Kommunikationsbedürfnissen seiner Zielgruppe im Rahmen seiner Möglichkeiten bestmöglich entgegenzukommen (GP 8: 115, 123). Nicht alle Kommunikationsmaßnahmen dieses Bildungswerks entsprechen nach eigenen Aussagen seinem Anspruch, denn noch ist der Internetauftritt zu kompliziert (GP 8: 59) und die Pflege und die Aktualität der Online-Informationen, sei es in Veranstaltungskalendern oder in den Sozialen Medien, zu unkoordiniert (GP 8: 67). Auch der PR-Zuständige des Bildungsvereins stellt sich dem Anspruch einer guten, zielgruppengerechten Öffentlichkeitsarbeit (GP 5: 16) unter der Berücksichtigung möglicher Einschränkungen wie einer bestimmten Wortwahl, denn es gilt, bestimmte „Reizwörter“ (GP 5: 72) nur mit größter Vorsicht zu verwenden. Die Zielgruppe im gewerkschaftlichen Umfeld und der Status als non-profit Organisation geben daher die Richtung und den Anspruch vor, wie sich der Bildungsverein darstellen soll (GP 5: 48). Trotzdem will man sich nicht verstecken und auf jeder eigenen Veranstaltung deutlich erkennbar in Erscheinung treten (GP 5: 20). Insgesamt könnte das äußere Erscheinungsbild noch jugendgerechter werden (GP 5: 48), um wirklich alle Zielgruppen anzusprechen.

Nicht so sehr die Zielgruppenansprache, dafür aber die Medienvielfalt scheint bei dem Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau nicht den eigenen Ansprüchen zu genügen. Allerdings stoße man dabei auf ressourcen-abhängige Grenzen, doch mit einem größeren personellen oder finanziellen Budget könne man die Kommunikation sowohl strukturierter gestalten als auch qualitativer auswerten (GP 10: 56). Die PR-Managerin erkennt bei einer verbesserten Ausgangslage durchaus noch „Potenzial“ (GP 10: 56).

6.1.7.4 Entwicklungspotenziale

Als Entwicklungspotenzial gelten alle diejenigen Ideen, die die Interviewpartner umsetzen möchten und diese Umsetzung unter bestimmten Bedingungen als realistisch einschätzen. Dabei kann es sich um Maßnahmen handeln, die in direktem Bezug zur Bewältigung einer Herausforderung stehen. Sie müssen es aber nicht.

Die meisten Weiterbildungseinrichtungen erkennen eine starke Entwicklung der Online-Medien und sehen sich hier zukünftig mit verstärkter Präsenz. Die VHS im ländlichen Kreis, die Weiterbildungs-Manufaktur und das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter reagieren auf den Trend, indem Informationen über die eigene Einrichtung vermehrt online zur Verfügung gestellt werden, um den allgemeinen Informationsbedürfnissen (GP 7: 42) zu entsprechen. Der Partner der Weiterbildungs-Manufaktur spricht davon, die „Internetpräsenz notgedrungen professionalisieren zu müssen“ (GP 6:

64). Und die VHS-Direktorin kann sich sogar einen veränderten Informationsfluss vorstellen, bei dem sich Journalisten die für sie nötigen Nachrichten über einen RSS-Feed holen anstatt durch Pressemitteilungen bedient zu werden (GP 9: 52). Auch das kirchliche Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung reflektiert den Einsatz verschiedener Maßnahmen und kommt zu dem Schluss, dass entweder die Printprodukte hochwertiger werden müssten oder durch den Online-Bereich letztendlich komplett ersetzt werden könnten (GP 8: 115). Zusätzlich strebt man eine breitere Präsenz in der lokalen Öffentlichkeit an, beispielsweise durch den Einsatz einer beklebten Straßenbahn als Werbeträger (GP 8: 115). Auch der Bildungsverein möchte verstärkt einen Weg finden, bei seinen Zielgruppen präsent zu sein und einen Dialog zu eröffnen (GP 5: 110), am liebsten durch den Einsatz von Multimedia-Content im Internet (GP 5: 74), um den Bedürfnissen der Rezipienten nach verdichteten Informationen entgegenzukommen (GP 5: 79). Die Pressesprecherin des Anbieters für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau antizipiert ebenfalls zukünftig veränderte Lesegewohnheiten auch bei der im Durchschnitt etwas älteren Zielgruppe des Anbieters, so dass sie sich auch eine Verschiebung der Kommunikationsmaßnahmen hin zum Online-Bereich vorstellen kann, allerdings unter Beibehaltung der Printmedien (GP 3: 48).

Darüber hinaus strebt sie mehr Struktur in der Maßnahmenplanung an, indem ein themenspezifischer Kommunikationsplan eingeführt werden soll (GP 3: 51). Mehr Struktur für ihre Kommunikationsaktivitäten wünschen sich auch die Weiterbildungs-Manufaktur und die Bildungsgesellschaft. Die Weiterbildungs-Manufaktur stellt sich vor, konsequenter „schlafende Kunden“ (GP 6: 64), also weniger aktive Kunden anzusprechen. Die Bildungsgesellschaft zielt eher darauf ab, die betriebsinternen Absprachen der einzelnen Bildungszentren mit der Zentrale zu koordinieren und zu vereinheitlichen (GP 1: 151). Darüber hinaus zeigt die allgemeine Koordination der verschiedenen Tätigkeiten in der Abteilung und die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen aufeinander noch ein gewisses Entwicklungspotenzial (GP 1: 147).

Weder die Abstimmungsprozesse, noch die Online-Präsenz werden vom Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau in Frage gestellt. Hier sieht man das Entwicklungspotenzial deutlich in Richtung steigender Effizienz, indem die Öffentlichkeitsarbeit wesentlich stärker an die Marketing-Strategie angepasst wird, um das Budget zielgerichteter einsetzen zu können (GP 10: 60).

6.1.7.5 Zufriedenheit

Auf die Frage hin, inwiefern die Organisationen selbst mit ihrer Kommunikationsarbeit zufrieden sind, zeigt sich ein relativ einheitliches Bild: So gut wie alle Interviewpartner zeigen sich mit der Arbeit der Institution als solches, und die meisten auch mit der Kommunikationsarbeit zufrieden.

Nicht nur mit ihrer Reputation, auch mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit insgesamt ist die Direktorin der VHS im ländlichen Kreis sehr zufrieden, denn die optimale PR ist „gar nicht groß anders als jetzt.“ (GP 9: 48) Auch der Geschäftsführer des kirchlichen Bildungswerks für die berufliche Entwicklung Geringqualifizierter sieht sich selbstbewusst an einem Punkt, der sich „nicht mehr so unglaublich verändern muss“ (GP 7: 40), denn sein Eindruck ist, dass „wir“ ganz gut aufgestellt sind – wobei nicht ganz klar ist, ob er die ganze Organisation oder die Kommunikationsarbeit im Detail meint. Mit sehr viel Selbstbewusstsein zeigt der Mar-

ketingleiter der Großstadt-VHS seinen Stolz auf seine Institution: „Natürlich halten wir uns für eine tolle VHS. Ganz klarer Fall.“ (GP 2: 61) Auch mit der Kommunikationsarbeit scheint er zufrieden zu sein, denn schließlich erreichte er sein Marketing-Ziel durch ein Zusammenspiel des Marketing-Mixes, von dem die Kommunikationspolitik ein Teil ist. Sein Eindruck wird bekräftigt durch den Verweis auf viele zufriedene Teilnehmer und eine führende Marktposition (GP 2: 58). Auch der PR-Verantwortliche des Bildungsvereins ist davon überzeugt, dass seine Organisation ganz viel richtig mache (GP 5: 48), und er gerade im direkten Vergleich mit seinen Wettbewerbern ganz zufrieden sein dürfe (GP 5: 66). Sowohl mit der Modernisierung des Erscheinungsbildes als auch mit der offenen Art der Kommunikation (GP 5: 102) sei man auf einem guten Weg, der auch von den Teilnehmern geschätzt werde (GP 5: 48).

Eher bescheiden drückt die Pressesprecherin des Anbieters für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau ihre Zufriedenheit mit ihrer Leistung aus, indem sie auf erfolgreiche Kommunikationsstrategien (GP 3: 83, 42) verweist oder die Institution insgesamt als „tollen Laden“ (GP 3: 67) bezeichnet, in dem sie sich in den vergangenen 16 Jahren einen gewissen Handlungsspielraum erarbeitet und eine Gestaltungsmöglichkeit entwickelt habe (GP 3: 67). Eine vergleichbare Bescheidenheit leistet sich der PR-Beauftragte des kirchlichen Bildungswerks für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung, indem er, wenn überhaupt, auf die ausgesprochen hohe Teilnehmerzufriedenheit verweist (GP 8: 89) oder immer wieder die Wertschätzung gegenüber allen Stakeholdern betont, mit der er seinem eigenen Anspruch erfüllt (GP 8: 127). Auch die PR-Verantwortliche des Bildungswerks des Dachverbandes spricht davon, dass die Mitgliedsunternehmen des Verbandes zufrieden wären (GP 4: 40) und die eigene Organisation durchaus einen guten Ruf genieße (GP 4: 85), so dass auch hier davon ausgegangen werden kann, dass eine gewisse Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit besteht.

Zwei Extreme bilden der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau und die Bildungsgesellschaft. Während der Zentralbereichsleiter der Bildungsgesellschaft mehrfach während des Interviews betont, nicht mit dem eigenen öffentlichen Auftritt zufrieden zu sein (GP 1: 142, 64) und noch viele Verbesserungsmöglichkeiten zu sehen (GP 1: 145), spricht die PR-Managerin offen ihre große Zufriedenheit aus. Sowohl das Team (GP 10: 54), als auch die Themen (GP 10: 58) und die aktiven Kommunikationsmaßnahmen seien im Moment des Interviews „wirklich gut“ (GP 10: 44), worin sich auch widerspiegeln, dass alle von dem Geschäftsmodell überzeugt seien (GP 10: 50). Außerdem werde der Eindruck, den Kunden ein ausgezeichnetes Angebot – „quasi ‚Fernstudium at it's best‘“ in Bezug auf die Flexibilität (GP 10: 4) – machen zu können, durch sehr gute Interaktionsraten in den Sozialen Medien belohnt (GP 10: 44).

6.1.7.6 Investitionsbereitschaft

Im Rahmen der Befragung sind durchaus kritische Stimmen laut geworden. Insbesondere der positive Einfluss der Kommunikation auf den Geschäftserfolg wird von den befragten Geschäftsführern hinterfragt oder zumindest eine weitere Investition ausgeschlossen, wie die Direktorin der VHS im ländlichen Kreis bestätigt: „Aber ich würde, wenn wir aufgrund irgendeiner Situation mehr Geld zur Verfügung hätten, dieses Geld eher in den Ausbau bzw. in die Qualität unseres Angebotes stecken als das Budget für Öffentlichkeitsarbeit zu erhöhen“ (GP 9: 50), wobei auch der Geschäftsführer des kirchlichen Bildungswerks für berufs-

bezogene Entwicklung Geringqualifizierter zustimmt (GP 7: 42). Der PR-Zuständige des Bildungsvereins sieht sogar einen negativen Zusammenhang: „Wir verdienen nicht mehr Geld dadurch, dass wir bessere Öffentlichkeitsarbeit machen. Oder bessere Werbung machen.“ (GP 5: 48) Genauso misst ein Geschäftsführer der Weiterbildungs-Manufaktur seinen Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit wenig Gewicht zu: „die [= andere Trainer, NHB] spiegeln mir in der Regel auch ähnliche Erfahrungen wider, dass das ganze Thema Öffentlichkeitsarbeit und Werbung zu wenig Erfolgszeitigt, als dass man zu viel Energie dareinsetzen müsste, denn in der Regel ist es doch ein Empfehlungsgeschäft.“ (GP 6: 54)

Diese Aussagen negieren den Einfluss von Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor, zumindest in materieller Hinsicht. Der Bildungsverein stellt eine Ausnahme dar: Obwohl keine Gewinnsteigerung durch bessere Öffentlichkeitsarbeit zu erwarten ist, investiert der PR-Zuständige viel Zeit und Engagement in einen gelungenen, integrierten öffentlichen Auftritt. Die drei Geschäftsführer hingegen folgen ihrer Einstellung und sehen kein Potenzial für mehr Aktivitäten in der Öffentlichkeitsarbeit.

Die verschiedenen Einrichtungen betrachten ihre Kommunikationstätigkeit durchaus aus unterschiedlichen Blickwinkeln und sind in unterschiedlichem Maße in der Lage, die eigene Tätigkeit mehr oder weniger objektiv zu bewerten. Drei der Institutionen lassen sich eher beraten, als dass sie eigene Vorstellungen davon entwickeln, wie sie sich kommunikativ positionieren möchten. Gut die Hälfte, insgesamt vier der Interviewpartner, hat ein sehr realistisches, ausgeglichenes Bild von den eigenen Möglichkeiten, Grenzen und Erfolgen. Zwei Institutionen zeigen sich ausgesprochen selbstbewusst und stellen entweder die Organisation als Ganzes oder auch die Kommunikationsarbeit als außergewöhnlich gut dar, während eine Institution so selbstkritisch mit sich umgeht, dass gute Kommunikationsleistungen gar nicht mehr wahrgenommen zu werden scheinen.

Wenn man voraussetzt, dass eine fachbezogene Qualifizierung vorliegen muss, um die Möglichkeiten der eigenen Kommunikationstätigkeit einschätzen zu können, zeigt sich eine deutliche Akzentuierung: Die drei Interviewpartner ohne fachbezogene Qualifizierung sind nicht bereit in bessere Öffentlichkeitsarbeit zu investieren, denn sie zweifeln den Wert und den Einfluss der Kommunikation als solche an. Diejenigen, die eine Zusatzqualifizierung vorweisen können, treten genauso bescheiden auf wie diejenigen mit einer fachlichen Expertise, sprich einem PR-Studium oder einem abgeschlossenen Volontariat: Sie wissen genau, welche Maßnahmen sie noch einsetzen könnten und verwenden würden, wenn sie mehr Ressourcen zur Verfügung hätten.

Doch genau in der bewussten Verbindung aller Kommunikationsaktivitäten, in der stimmigen Integration aller gesellschafts- und marktgerichteten Kommunikationsakte auf strategischer und operativer Ebene und im strukturierten Rückfluss der Stakeholder-Meinungen liegt Besonderheit der professionellen Unternehmenskommunikation. Die Umsetzung des Kommunikationsmanagements in den Organisationen verdient in detaillierte Betrachtung in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht: Zum einen sollen die einzelnen Strategien inhaltlich in den Vordergrund gerückt werden, mit denen die befragten Institutionen arbeiten. Wie angerissen, lassen sich auch in der inhaltlichen Positionierung Ähnlichkeiten erkennen. Zum anderen zeichnete sich während der Erhebung ein relativ deutliches Umset-

zungsmuster mit verschiedenen typischen Handlungs- und Entscheidungsstrukturen ab, die nach den Kommunikationsstrategien behandelt werden.

6.1.8 Zusammenfassende Betrachtung

Es hat sich gezeigt, dass einige der Gesprächspartner sehr deutlich einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Faktoren einer Kommunikationsstrategie wahrnehmen und einzelne Aspekte ihrer Kommunikation wie die Festlegung der Kommunikationsziele, deren Umformulierung in Botschaften und Anwendung auf die Medien sowie die angestrebte Positionierung im Markt bei den relevanten Stakeholdern deutlich aufeinander abstimmen. Allerdings stand bei einem weiteren Teil der Befragten die Ressourcenknappheit gegen die volle Entfaltung der Unternehmenskommunikation. Hauptsächlich scheiterte die bestmögliche Öffentlichkeitsarbeit an der knappen Arbeitszeit, so dass wenig Zeit für die Entwicklung neuer Maßnahmen oder die intensive Pflege aller Kommunikationskanäle übrig war. Gründe wie zu geringe finanzielle Ressourcen wurden nur in Einzelfällen genannt, und meistens in Zusammenhang mit der Durchführung von ganzen Kampagnen. Auch war eine ablehnende Haltung von Vorgesetzten nie ein Grund gegen gute Kommunikation. Obwohl sie in ihrem Arbeitsalltag mit einem Mangel an Kapazitäten umgehen mussten, sahen diese Kommunikationsverantwortlichen das Ineinandergreifen der Einzelmaßnahmen. Es gab darüber hinaus eine dritte Gruppe von Kommunikationsverantwortlichen, denen der Zusammenhang einzelner Komponenten eher neu war und die sich dem Potenzial einer Strategie nicht bewusst waren. Insgesamt zeigt sich trotz der Etablierung von Marketing-Ansätzen immer noch eine primäre Ausrichtung auf gesellschaftliche Ziele und damit einhergehend keine ausgeprägte ökonomische Grundorientierung aller befragten Institutionen, so dass Schluß' Sorge, eine Marketing-Orientierung käme einer Vermarktung mit dem leisen Unterton einer Manipulation auf Käuferseite unberechtigt sein dürfte.

6.2 Webseitengestaltung

Im Rahmen des nächsten Kapitels wird versucht, die in den Interviews dargestellte subjektive Sichtweise der Interviewpartner durch eine weiterführende Methode entweder zu untermauern oder zu modifizieren. Eine Analyse der Suchmaschinenoptimierung der jeweiligen Internetpräsenzen der befragten Institutionen nimmt das einzige von allen verwendete Kommunikationsmittel unter die Lupe: die Homepage.

Die Homepage fungiert gleichzeitig als Visitenkarte einer Institution für alle Stakeholder. Die Befragung zeigt, dass alle Anbieter der Online-Präsenz einen hohen Stellenwert zuweisen, indem sie ihre eigene Homepage pflegen bzw. pflegen lassen. Auch wenn die Internetpräsenz nur ein Kommunikationsinstrument von vielen ist, kann es dennoch als eines der relevantesten angesehen werden, da in diesem Online-Medium viele Faktoren zusammenfließen (wallstreet online 2016): Die visuelle Gestaltung ist für den positiven Eindruck bei der Zielgruppe genauso wichtig wie die bereitgestellten Informationen, sprich die redaktionelle Gestaltung. Eine gut gepflegte Homepage lässt demnach Schlüsse auf das Unternehmen zu, sprich viele Zielgruppen verbinden nach dem Prinzip des *pars pro toto* die Eigenschaften einer Homepage mit dem Unternehmen selbst (Heise Homepages 2016): Wirkt eine Internetpräsenz seriös, gilt auch das Unternehmen als seriös; wirkt eine Webseite langweilig und unübersichtlich, wird auch dieser Eindruck auf das Unternehmen übertragen. Doch bevor Neukunden zu einer Homepage gelangen, müssen sie diese erst einmal

finden. Wie bereits dargestellt, ist eine gute Auffindbarkeit im Internet vor allem von einer professionellen Suchmaschinen-Optimierung (SEO³⁴) abhängig, und die weltweit mit Abstand (89,7%, Stand Mai 2016 (StatCounter 2016)) am meisten genutzte Suchmaschine ist Google. Daher orientiert sich SEO im Allgemeinen an den Kriterien von Google.

6.2.1 SEO-Analyse

SEO ist dann relevant, wenn ein Nutzer im Internet eine Stichwortsuche durchführt, in der es um allgemeine Informationen geht, beispielsweise nach einem Anbieter für ‚Englischkurse‘ in ‚Hannover‘ sucht. Kennt der Nutzer die Organisation bereits, die er sucht, und gibt Teile des Namens oder sonstige relevante Stichworte in die Suchanfrage ein, ist die Wahrscheinlichkeit wesentlich höher, dass die gesuchte Organisation sich unter den ersten der angezeigten Suchergebnisse befindet. Ist eine Webseite gar nicht suchmaschinenoptimiert, muss der korrekte Name bzw. die URL bekannt sein, um die Seite über eine Suchmaschine zu finden. Mit anderen Worten: je besser die SEO, desto mehr neue Nutzer finden die Internetpräsenz, je weniger SEO, desto besser müssen die Nutzer die Organisation kennen, um sie im Internet ausfindig zu machen.

Die Suchmaschinenoptimierung umfasst viele Maßnahmen, die dazu dienen, dass Webseiten im organischen Suchmaschinenranking in den unbezahlten Suchergebnissen auf höheren Plätzen erscheinen. Je besser eine Internetseite Suchmaschinen-optimiert ist, desto höher ist das Ranking bei Google, sprich, desto besser wird die Seite von Nutzern gefunden (=Ranking, Keywords), desto mehr Besucher zählt die Seite (= Traffic) und desto schneller lassen sich Inhalte verbreiten. Mit anderen Worten: Das über die Keywords erzielte Ranking bestimmt den Traffic. Allerdings steht bei der SEO nicht der Inhalt bzw. die Aussage der Seite im Vordergrund (Google Inc. 2011: 2). Die Webseitenoptimierung erfolgt über zwei Wege: die sogenannte On- und Off-Page-Optimierung. Bei der On-Page-Optimierung geht es darum, verschiedene Aspekte bei der Programmierung der Seite zu beachten wie die Angabe des Meta-Titels, einer Description und einer gut erkennbaren Struktur im Text. Das erkennt eine Suchmaschine wie Google beispielsweise an aussagekräftigen, kurzen URLs und der korrekten Hierarchie einer Webseite, in der die Überschrift <h1> nur einmal, die Überschrift <h2> zweimal usw. vergeben ist. Die Off-Page-Optimierung bezieht sich auf die Einbindung der Webseite an andere Webseiten, beispielsweise durch Backlinks (Müller 2016) oder das Monitoring durch Google Analytics. Backlinks sind Links, die von anderen Webseiten auf die zu prüfende Webseite zurückführen. Google Analytics ist ein Analysetool zur Auswertung der Seitenaufrufe und der jeweiligen Verweildauer eines Nutzers auf einer bestimmten Seite, und durch die Anbindung von Google Analytics kann der Googlebot die Verweildauer auslesen. Eine höhere Verweildauer auf einer Seite spricht für einen guten Inhalt, denn je länger die Nutzer einer Seite lesen, desto interessanter oder nützlicher muss dieser Inhalt – laut Google – sein (Bauer 2016; Haab 2016). Längere Texte mit mehr als 300 Worten, die regelmäßig modifiziert werden, sind für ein hohes Ranking effizienter als viele kurze Artikel zu vielen kleinen Themen (Bauer 2016). Ein lange gelesener, oft aktualisierter Content wird mit einer hohen Indexierung und damit einem hohen Ranking belohnt. Dar-

³⁴ SEO = search engine optimization. Weitergehende Informationen zur Funktionsweise von Suchmaschinen, dem Einsatz von Crawlern und der Indexierung von Webseiten finden sich beispielsweise bei Google Developers (Google Inc. (2011)) oder Bing Webmaster Tools (Microsoft (2016))

über hinaus sorgen die Ladegeschwindigkeit einer Internetseite und die Anpassungsfähigkeit auf das Gerät (Desktop- /Mobile Version durch Responsivität) für einen besseren Page-Rank: Bilder mit einer Größe von mehr als 120kb sowie unnötige CSS-Dateien erhöhen die Ladezeit massiv, und eine nicht-responsive Webseite ist auf den meisten mobilen Endgeräten nicht lesbar (Paunovic 2016). Alle diese Kriterien dienen nicht ausschließlich der besseren Auffindbarkeit durch Suchmaschinen, sondern sind gleichzeitig Anzeichen für eine sauber programmierte, kontinuierlich gepflegte Webseite. Um die Güte der Suchmaschinenoptimierung der Homepages aller befragten Organisationen zu beurteilen, wurde eine grobe SEO-Untersuchung der Webseite durch frei verfügbare Online-Tools durchgeführt, ergänzt durch eine Bewertung der Nutzerfreundlichkeit im Sinne der Usability.

6.2.1.1 Quelltext und Struktur der Inhalte

Damit eine Webseite von den Crawlern einer Suchmaschine gut gefunden und hoch indiziert wird, ist eine aussagekräftige Seitenbeschreibung im Quelltext des Seitenkopfes (head) notwendig (Google Inc. 2011: 4ff). Jede gut gemachte Internet-Seite sollte über einen Titel, eine Seitenbeschreibung und bestimmte Keywords in den Meta-Tags³⁵ verfügen. Der Titel besteht aus einer kurzen, prägnanten Beschreibung der Webseite, die Meta-Deskription umfasst wenige Sätze oder einen kurzen Textabsatz, in dem der Titel weiter ausgeführt werden kann, während unter den Keywords alle Schlagworte aufgelistet sind, auf die die Webseite bestenfalls optimiert ist, bzw. die für eine Suchmaschinenanfrage am wahrscheinlichsten sind. Neben der Bereitstellung dieser Informationen ist es genauso hilfreich, eine Einbindung der sozialen Medien über festgelegte Tags festzulegen. Das Analyse-Tool des Social Media Optimizers³⁶ bietet die Möglichkeit, URLs einzugeben und die entsprechende Webseite auf die oben genannten Informationen hin zu prüfen. Die Struktur des Inhaltes (gemessen an der Zuordnung der Überschriften) und die Textlänge (gemessen an der geschätzten Anzahl der Wörter; 300 Wörter entsprechen bei Schriftgröße 12, Arial, Blocksatz etwa einer dreiviertel DIN A4-Seite oder auf einer Webseite einem Text, bei dem man scrollen muss).

³⁵ Der Google-Crawler 2016 erfasst die Keywords nicht mehr, sondern nur noch den Titel und die Description (Paunovic (2016))

³⁶ <http://smo.knowem.com/>, Abruf am 29.6.2016

Das Ergebnis zeigt eine relativ durchwachsene SEO-Tauglichkeit der Webseiten-Hierarchien:

		SEO		
		Meta-Description	Meta-title	Meta-Keywords
GP 1	Bildungsgesellschaft	1	1	
GP2	VHS in der Großstadt			1
GP3	Fernstudiengänge auf Universitätsniveau	1	1	1
GP4	Bildungswerk des Dachverbands	1	1	1
GP5	Bildungsverein		1	
GP6	Weiterbildungs-Manufaktur		1	
GP7	Bildungswerk für Geringqualifizierte		1	
GP8	Bildungswerk zur Familien-Bildung	1	1	
GP9	VHS im ländlichen Kreis	1		1
GP10	Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau	1	1	

Tabelle 14: SEO-Analyse: Hierarchie der Webseiten-Struktur (Quelle: eigene Darstellung)

Immerhin acht der zehn Institutionen versehen ihre Internetpräsenz mit einem Meta-Title, sechs arbeiten mit einer Meta-Description. Das kann dazu führen, dass ein Nutzer schon sehr gezielt nach der jeweiligen Institution im Internet suchen muss, um das gewünschte Ergebnis angezeigt zu bekommen, und je freier die Suche gestaltet ist, desto unwahrscheinlicher ist es, eine dieser Organisationen zu finden. Die Meta-Titles sind immer aussagekräftig, wenn sie vorhanden sind, während die Meta-Descriptions oft nur einen kurzen Satz enthalten, der von Google automatisch durch einen Textabschnitt von der Seite ergänzt wird.

		Inhalt / Struktur				
		Überschriften h1 = 1	überschriften h2 = 2	überschriften h3 = 3	Texte mit 300 worten	passende Titel und Descriptions
GP 1	Bildungsgesellschaft	1	12	0	1	1
GP2	VHS in der Großstadt	0	0	0		
GP3	Fernstudiengänge auf Universitätsniveau	2	6	0	1	
GP4	Bildungswerk des Dachverbands	0	1	1		1
GP5	Bildungsverein	1	2	29	1	
GP6	Weiterbildungs-Manufaktur	2	0	4	1	1
GP7	Bildungswerk für Geringqualifizierte	1	0	0	1	
GP8	Bildungswerk zur Familien-Bildung	4	0	3	1	1
GP9	VHS im ländlichen Kreis	0	1	1	1	1
GP10	Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau	1	3	5		1

Tabelle 15: SEO-Analyse: Struktur der Inhalte (Quelle: eigene Darstellung)

Kaum eine der geprüften Seiten entspricht in ihrer Struktur bzw. Hierarchie den Vorgaben für die Überschriften, die Verteilung in der Hierarchie wirkt sogar willkürlich. Da die Überschriften-Verteilung während der Erstellung festgelegt und bei der gängigen Pflege bzw. Redaktion einer Webseite normalerweise nicht mehr angetastet wird, ist in Bezug auf die Hierarchie eher von einer schwachen Programmierung auszugehen. Allerdings sind die von Google bevorzugten langen Texte bei sieben der zehn Webseiten zu finden, was für eine gute Redaktion der Seite spricht. Wie oft diese aktualisiert oder modifiziert werden, ist jedoch nicht ersichtlich.

6.2.1.2 Keywords

Ein anderes Analysetool zeigt, in welchem Verhältnis bezahlte und unbezahlte Keywords einer Organisation stehen und welche Keywords bevorzugt aufgerufen werden.³⁷ Darüber hinaus generiert es einen Wert, wie oft das entsprechende Keyword generell gesucht worden ist. Daraus kann auf den Traffic der Seite geschlossen werden, sprich wie oft eine Seite aufgerufen wurde. Die Werte sind nicht absolut zu sehen, sondern sie beschreiben einen gerundeten Wert, der immer im Verhältnis zu den anderen Werten zu sehen ist.

³⁷ <http://www.searchmetrics.com/>, Abruf am 24.8.2016

		Searchmetrics			
		Organische Keywords	Prozent organische Keywords	Prozent bezahlte Keywords	bezahlte Keywords
GP 1	Bildungsgesellschaft	0	0	0	0
GP2	VHS in der Großstadt	718	100	0	0
GP3	Fernstudiengänge auf Universitätsniveau	37801	96,4	3,6	1413
GP4	Bildungswerk des Dachverbands	0	100	0	0
GP5	Bildungsverein	1031	100	0	0
GP6	Weiterbildungs-Manufaktur	17	100	0	0
GP7	Bildungswerk für Geringqualifizierte	59	100	0	0
GP8	Bildungswerk zur Familien-Bildung	587	100	0	0
GP9	VHS im ländlichen Kreis	198	100	0	0
GP10	Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau	4238	70,7	29,3	1756

Tabelle 16: SEO-Analyse Keyword-Dichte der überprüften Webseiten³⁸ (Quelle: eigene Darstellung)

Es fällt direkt ins Auge, dass eine der analysierten Webseiten mit einem großen Vorsprung fast das Zehnfache des Wertes für organische Keywords zeigt wie die Organisation mit dem zweitgrößten Wert, wobei auch dieser noch vier Mal so hoch ist wieder der drittgrößte Wert. Zwei der Organisationen – beide Anbieter für Fernstudiengänge – arbeiten mit bezahlten Keywords, allerdings in unterschiedlichem Maße. Während der Anbieter auf Universitätsniveau gut 3% seines Traffics über bezahlte Keywords generiert, sind es bei dem Anbieter auf Fachhochschulniveau fast 30%. Die anderen Webseiten weisen einen stark abweichenden Wert für die organischen Keywords auf und müssen sich demnach mit weit weniger Traffic auf ihrer Seite zufriedengeben. Für zwei der Webseiten findet das System gar keine Keywords. Deren Internetseite muss so genau wie möglich gesucht werden; offene Suchanfragen werden diese Seiten ohne Keywords kaum finden.

6.2.1.3 Page Speed

Als besonders nutzerfreundlich gelten Seiten, die sowohl auf einem Desktop-Rechner als auch mit einem mobilen Gerät benutzt werden können. Daher ist es wichtig für die professionelle Gestaltung einer Webseite, dass sie erkennt, von welchem Gerät sie gelesen wird, und die entsprechende Version darstellt. Das erste der verwendeten frei verfügbaren Tools von Google Developers analysiert Webseiten auf ihre Tauglichkeit für mobile Endgeräte³⁹, welche immer häufiger genutzt werden, das zweite testet die Ladegeschwindigkeit der jeweili-

³⁸ Die Werte stellen eine Momentaufnahme dar und bilden nur einen kurzen Zeitpunkt im Sommer 2016 ab.

³⁹ <https://www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly/>, Abruf am 29.6.2016

gen Seite⁴⁰ separat für die Desktop- und die mobile Version. Das Ergebnis des zweiten Tests wird in einem metrischen Wert zwischen 0 und 100 angezeigt, wobei beide Werte so gut wie nie erreicht werden. Der Produzent bietet darüber hinaus keine Erklärung seiner Werte an, weshalb diese als absolut gelten und eine Vergleichbarkeit garantieren. Darüber hinaus besitzen die Werte keine qualitative Aussagekraft.

		Umbruch auf mobil - responsiv	Page Speed	
			Seitengeschwindigkeit Desktop	Seitengeschwindigkeit Mobil
GP 1	Bildungsgesellschaft		39	31
GP2	VHS in der Großstadt		75	62
GP3	Fernstudiengänge auf Universitätsniveau		81	62
GP4	Bildungswerk des Dachverbands		82	65
GP5	Bildungsverein	1	79	70
GP6	Weiterbildungs-Manufaktur	1	69	55
GP7	Bildungswerk für Geringqualifizierte		52	56
GP8	Bildungswerk zur Familien-Bildung		79	61
GP9	VHS im ländlichen Kreis		79	59
GP10	Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau	1	81	64

Tabelle 17: Ladegeschwindigkeit der Webseiten (Quelle: eigene Darstellung)

Der Vergleich zeigt große Unterschiede in der Nutzerfreundlichkeit in Bezug auf die Darstellung und deren Geschwindigkeit. Nur drei der analysierten Webseiten sind responsiv, sprich bieten einen automatischen Umbruch bei mobilen Endgeräten an. Ohne diesen Umbruch werden die Desktop-Versionen der Webseiten angezeigt, die wiederum weder vom Format noch von der Schriftgröße für die sehr verkleinerte Darstellung geeignet sind. Insgesamt zeigt sich, dass die Desktop-Versionen der Internetpräsenzen deutlich schneller angezeigt werden können als die mobilen Versionen. Das ist beispielsweise auf die Größe der verwendeten Bilder, verschiedene Hintergrundprogramme (wie Java o.ä.) zurückzuführen. Seiten mit einem Wert über 75 werden von dem Analysetool als schnell bewertet, Werte unter 30 als zu langsam. Demnach laden 8 der 10 Desktop-Versionen mit einer hohen Geschwindigkeit, während keine einzige mobile Version diese Werte erreicht. Keiner der gemessenen Werte ist unter dem Wert von 30, woraus geschlossen werden kann, dass die meisten Internetseiten relativ schnell bis schnell zu sehen sind.

⁴⁰ <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>, Abruf am 29.6.2016

6.2.1.4 Usability

Experten, Blogger und auch Produzenten betonen immer wieder, dass Webseiten nicht erster Linie für Suchmaschinen, sondern für Nutzer programmiert werden (Google Inc. 2011: 2). Demnach ist das wichtigste Kriterium für die Gestaltung einer Webseite der Geschmack der Zielgruppe, und zwar in Hinblick auf die optische Gestaltung, die relevanten Inhalte und die gute Bedienbarkeit im Sinne einer guten Usability. Für den Nutzer einer Webseite ist es wichtig, sich schnell orientieren zu können, die Navigation schnell zu erfassen und eine Struktur auf der Webseite zu erkennen (Rankeffect Online Marketing 2015). Neben der guten Orientierung hilft dem Nutzer die farbliche Gestaltung in dem Sinne, als dass farblich ähnliche Dinge immer zusammengehören. Die Schrift muss groß genug sein, bei größeren Textmengen serifenlos und durch Zwischenüberschriften leichter erfassbar. Gerade auch im Online-Bereich sind Bilder als aussagekräftige Elemente bevorzugt einzusetzen.

			Usability						
		Allgemeiner visueller Eindruck in Schulnoten	Logo	klare Struktur der Webseite	Inhalte binnen 3 Sec erkennbar	wenige, passende Farben	Schrift groß genug, serifenlos	Zwischenüberschriften	Erklärende Bilder zur Auflockerung
GP 1	Bildungsgesellschaft	4	1			1		1	1
GP2	VHS in der Großstadt	3	1	1	1	1		1	1
GP3	Fernstudiengänge auf Universitätsniveau	2	1	1	1	1		1	1
GP4	Bildungswerk des Dachverbands	2	1	1	1	1	1	1	
GP5	Bildungsverein	1	1	1	1	1	1	1	1
GP6	Weiterbildungs-Manufaktur	1	1	1	1	1	1	1	1
GP7	Bildungswerk für Geringqualifizierte	4	1	1		1		1	
GP8	Bildungswerk zur Familien-Bildung	3	1			1		1	
GP9	VHS im ländlichen Kreis	3	1			1		1	
GP10	Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau	1	1	1	1	1		1	1

Tabelle 18: Usability der Webseiten (Quelle: eigene Darstellung)

Die gut benoteten Webseiten machen einen aufgeräumten Eindruck mit einer klaren Struktur, gut erkennbaren Textteilen und bieten einen schnellen Überblick. Alle der analysierten Webseiten sind grafisch insofern gut aufbereitet, als dass sie immer dem Corporate Design der Organisation entsprechen, ein deutliches Logo zeigen und gut strukturierte Texte aufweisen. Die weniger gut benoteten Webseiten konfrontieren den Nutzer mit sehr viel Text, zu kleiner Schrift und zu vielen Details wie kleinen Bildern, so dass der Inhalt der Seite nicht schnell erfasst werden kann. Der Nutzer braucht gerade beim ersten Besuch der Webseite einige Zeit, um sich zu orientieren. Eine der Webseiten – die des Bildungswerks des Dachverbandes - kommt so gut wie ganz ohne Bilder aus. Insgesamt fällt in Bezug auf die Usabili-

ty auf, dass nur zwei der befragten Institutionen alle Kriterien erfüllen, während eine dritte Webseite zwar auch einen sehr guten Gesamteindruck hinterlässt, die Texte aber in zu kleiner Schrift darstellt.

6.2.1.5 Zusammenfassung SEO-Analyse

Wie die qualitative Erhebung gezeigt hat, sind alle der befragten Organisationen im digitalen Zeitalter angekommen: Die Unterteilung in online-offline-Medien wird von niemandem in Frage gestellt. Es sind immer sich ergänzende Medien mit mindestens einem gleichen Stellenwert. Bisweilen wird die Online-Kommunikation sogar höher bewertet.

Die SEO-Analyse unterstreicht, dass sich die meisten Organisationen bei ihrer Webseitengestaltung und SEO an das Credo der Nutzeroptimierung halten: Im Vordergrund stehen die Leser der Webseite, die Teilnehmer oder Interessenten an Bildungsveranstaltungen der jeweiligen Institution. Gut die Hälfte der analysierten Webseiten sind professionell programmiert, nutzerfreundlich gestaltet und bei einer gezielten Suche im Internet gut zu finden. Eine passgenaue Abstimmung auf die SEO-Kriterien von Google war bei keiner der Webseiten zu finden, wohl aber ist der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau so gut auf das Keyword ‚Fernstudium‘ optimiert, dass die Webseite auf der ersten Seite im organischen, unbezahlten Ranking bei Google angezeigt wird. Insgesamt wirken die Webseiten wie gut gestaltete Visitenkarten für interessierte Nutzer und Kenner der Organisationen, und – mit Ausnahmen - nicht so sehr wie Magnete für neue Kundengruppen.

Die Nutzung der Sozialen Medien wurde nicht in die Analyse einbezogen, da sich mehrere Institutionen aus unternehmenspolitischen oder rechtlichen Gründen gegen den Gebrauch ausgesprochen haben, so dass eine vergleichende Analyse zu verzerrten Ergebnissen führen würde. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass sich diejenigen Institutionen, die eine gute SEO machen, gleichzeitig auf sehr aktiv auf Facebook oder Twitter sind und ihre Accounts teilweise täglich aktualisieren, was sich in einem hohen Traffic niederschlägt.

6.2.2 Zwischenbetrachtung Webseiten-Analyse

Die Bewertung der Suchmaschinenoptimierung modifiziert die Bewertung des Kommunikationsverhaltens der befragten Institutionen. Ganz besonders fällt hier die Weiterbildungs-Manufaktur als Spitzenreiter mit einer relativ sauber programmierten, redaktionell gut gepflegten und responsiven Webseite ins Auge. Die Homepage ist übersichtlich gestaltet, Informationen sind leicht zu finden und die passenden Bilder tragen zu einem sehr positiven, seriösen, professionellen Eindruck bei. Einen weniger guten technischen Eindruck machten die Internetpräsenzen der Bildungsgesellschaft und des kirchlichen Bildungswerks zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter. Sie sind nicht besonders SEO-tauglich, unübersichtlich und laden nur mit einer geringen Geschwindigkeit. Gleichwohl sind die Inhalte aktuell. Anders sieht es bei der Webseite des Bildungswerks des Dachverbandes aus, die tatsächlich nur einmal im Jahr neue Inhalte enthält, insgesamt sehr statisch ist und eher einem digitalen Programm gleicht als einer dialogorientierten Webseite.

Insgesamt hinterlässt die SEO-Analyse eher einen unterdurchschnittlichen Eindruck. Viele der Webseiten sind grafisch und redaktionell ansprechend gestaltet, was wiederum die hohe Relevanz der Online-Medien bestätigt. Aber die befragten Organisationen machen es ihren Neukunden nicht leicht, sie im Internet ‚einfach‘ zu finden.

6.3 Kommunikationsstrategien in der Weiterbildungsbranche

Eine erfolgreiche Strategie drückt sich im Zusammenspiel aller Komponenten der On- und Offlinekommunikation aus und mündet bestenfalls durch die expressiven Reputation in der Erwartung, allen funktionalen und sozialen Ansprüchen zu entsprechen, gleichzeitig jedoch etwas Besonderes zu sein (Eisenegger/Imhof 2009). Gerade, weil die expressive Reputation etwas Einzigartiges ausdrückt, lässt sie sich nicht vereinheitlichen. Wenn überhaupt, sind Überschneidungen von Eindrücken möglich. Dasselbe gilt für eine Strategie: auch diese ist für jede Organisation individuell, wenngleich Organisationen auch mehrere Strategien gleichzeitig verfolgen können. Bei der folgenden beispielhaften Darstellung der Strategien werden ähnliche Kommunikationsziele und deren Umsetzung zusammengefasst. Dabei tauchen einige der befragten Institutionen mehrfach auf, andere, ohne eine erkennbare Strategie, bleiben im Folgenden unerwähnt.

6.3.1 Strategie zur Markenbildung als Experte

Drei der befragten Institutionen zielen konsequent darauf ab, sich als Spezialisten für ein klar umrissenes Thema in einem kleinen Marktsegment zu positionieren. Die Zielgruppe definiert sich über den Bedarf an dem Thema: Wer an arbeitsrechtlichen Themen interessiert ist, findet beim Bildungswerk des Dachverbandes die entsprechende Expertise; wer die Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter voranbringen will, wendet sich an die Weiterbildungs-Manufaktur, und wer sich nebenberuflich in Wirtschaftsthemen qualifizieren will, findet seinen Bedarf beim Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau gedeckt. Die Besonderheit der Experten-Strategie ist ihr Minimalismus. Alle drei Institutionen entwickeln ihre Unternehmensstrategie aufbauend auf ihr thematisches Alleinstellungsmerkmal und leiten daraus die Kommunikationsziele mit deutlichem Fokus auf der Markenbildung ab. Aufgrund der engen Thematik ergibt sich meist eine eindeutige Botschaft und eine kleine, aber gut zu definierende Zielgruppe: Lone-Wolf-Learner (GP 10: 109) beim Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau bzw. diejenigen Mitarbeiter in den Mitgliedsunternehmen des Dachverbandes, die für ein spezielles Thema verantwortlich sind bzw. Personalverantwortliche in Großunternehmen oder in Stadtverwaltungen im Ruhrgebiet bei der Weiterbildungs-Manufaktur. Durch die deutliche Zielgruppenbeschreibung fällt die Medienauswahl leicht: Der Fernstudienanbieter konzentriert sich nahezu ausschließlich auf Online-Medien und entspricht damit den jungen, internet-affinen, oft sehr motivierten Studierenden, die wenig Wert auf Print-Material, dafür mehr auf Empfehlungen im Internet legen. Die Weiterbildungs-Manufaktur bedient die Bedürfnisse der Personalverantwortlichen, die sich erst ein Bild im Internet machen, bevor sie in den persönlichen Kontakt übergehen. Dadurch ist auch die außergewöhnlich gute Webseitengestaltung der Weiterbildungs-Manufaktur zu erklären: Ihre Homepage ist ihre Visitenkarte, sie setzen darauf, dass ihre professionell gestaltete Internetpräsenz auf die Professionalität ihrer Arbeit schließen lässt. Für die Weiterbildungs-Manufaktur ist die Homepage mehr als nur eine Pflicht, sondern Dreh- und Angelpunkt der Außendarstellung, und mit entsprechender Wertschätzung wird sie gepflegt. Im Gegensatz dazu muss das Bildungswerk des Dachverbandes kaum Wert auf die Webseite legen, denn diese dient maximal als ‚Nachschlagewerk‘ für Teilnehmer, die Informationen zu Seminaren brauchen. Die Zielgruppe des Dachverbandes will persönlich, aber indirekt angesprochen werden, so dass der Weg des Email-Newsletters genau der richtige ist.

Alle drei Institutionen überlassen ihren aktiven Eindruck nicht dem Zufall, sondern definieren von der Zielgruppe präferierte Medien oder Kanäle, die mit einer besonderen Sorgfalt gepflegt werden, um auf diese Weise zur optimalen Kundenorientierung beizutragen.

Das Bildungsverständnis ist sehr ökonomisch. Alle drei Institutionen sehen sich in der Verantwortung, ihren Teilnehmern das ‚richtige‘ Wissen mit den ‚besten‘ Methoden zu vermitteln, um ihnen in ihrem Arbeitsalltag zu besserer Leistung zu verhelfen. Effektivität und Effizienz dominieren das Selbstverständnis und die Kommunikationsarbeit. Ein übergreifendes Beispiel für dieses Selbstverständnis lässt sich im Hochschulmagazin des Anbieters für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau finden: Dort werden die besten Absolventen jedes Jahrgangs ausführlich portraitiert und diejenigen sogar mit einem Preis ausgezeichnet, die die Studienleistung weit unter der Regelstudienzeit erfolgreich absolvierten (GP 10: Hochschulmagazin Juli 2015: 38). Das soll nicht heißen, dass der Kontakt zu den Teilnehmern ebenfalls nur diesen Kriterien gehorcht. Die Bildungsveranstaltungen an sich können durchaus sehr empathisch, freundlich und zuvorkommend gestaltet sein. Nichtsdestotrotz steht der Lernerfolg bzw. die Leistung deutlich im Fokus.

Die Vorteile der Experten-Strategie sind in ihrer Effizienz zu finden: Ist die Marktlücke einmal definiert und die Nische erfolgreich besetzt, kann die eigene Marke über Jahre hinweg erfolgreich sein, ohne großartig modifiziert zu werden. Mitunter müssen operative Kommunikationsmaßnahmen oder Angebotsschwerpunkte angepasst werden, nicht jedoch das Kerngeschäft. Die Gefahren der Experten-Strategie liegen eben in der Konzentration: Ändert sich der Bedarf der Zielgruppe grundlegend, muss auch die Marke inklusive Strategie komplett angepasst werden.

Es fällt auf, dass alle drei Institutionen im privatwirtschaftlichen Sektor tätig sind und zwei davon nur betriebliche Weiterbildung anbieten.

6.3.2 Strategie zur Reputationsbildung der persönlichen Nähe

Diese Strategie zeigt sich in mehreren Ausprägungen: Organisationen mit einer vergleichbaren Reputation sorgen für eine räumliche und inhaltliche Nähe zu den Teilnehmern, wie beispielsweise das kirchliche Bildungswerk für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung, das kirchliche Bildungswerk zur beruflichen Entwicklung Geringqualifizierter oder die VHS im ländlichen Kreis. Im Gegensatz zu einer Markenbildungs-Strategie lebt die Reputation der Nähe von der Vielfalt der angesprochenen Personen als auch von der Vielfalt der Mittel, denn Ausgangspunkt dieser menschenorientierten Strategie sind die Bezugsgruppen bzw. Teilnehmer. Nur beim kirchlichen Bildungswerk für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung lassen sich alle Komponenten einer Strategie erkennen; bei den anderen beiden Institutionen ist dieselbe Grundorientierung ersichtlich.

Die angestrebte Reputation des kirchlichen Bildungswerks für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung wirkt auf allen drei Ebenen: Auf funktionaler Ebene bietet es ein umfangreiches, bedarfsgerechtes Weiterbildungsprogramm und entspricht damit vollumfänglich den zielgruppenadäquaten Erfolgskriterien, was sich aus den konstant guten Teilnahmequoten ableiten lässt. Auf sozialer Ebene ist man bestrebt, inhaltlich gute Veranstaltungen gleichzeitig in einem angenehmen Klima, mit einer guten zwischenmenschlichen Beziehung entstehen zu lassen, die christlichen Werte des friedlichen Miteinanders und der gegenseitigen

Wertschätzung nicht nur zu lehren, sondern auch zu leben. Die expressive Komponente drückt sich in den Aktionen zur Wertschätzung aus: Nur das kirchliche Bildungswerk für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung legt Wert auf die persönliche, direkte Begrüßung aller Teilnehmer beispielsweise am Tag der Semestereröffnung, jeder Teilnehmer erhält ein kleines Geschenk und wird, wenn möglich, von einem Mitarbeiter des Hauses zum Seminarraum geleitet. Nur das kirchliche Bildungswerk für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung lädt alle Kursleitenden nach Semesterende zu einer eigens für sie organisierten Veranstaltung wie beispielsweise einem Konzert ein, um ihnen für ihren Einsatz zu danken. Das kirchliche Bildungswerk für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung stellt den Anspruch an gegenseitige Wertschätzung auch innerhalb der Kurse, wodurch es möglich wird, dass „Lehrveranstaltungen zur Lebensberatung“ (GP 8: 83) werden. Es ist auch der einzige nicht-kommerzielle Anbieter mit einem gedruckten Leitbild, in dem klar und deutlich die Persönlichkeit der Teilnehmer und aller anderen Bezugsgruppen in den Vordergrund gerückt wird. Die durchgängige Grundhaltung drückt sich in folgendem Satz am besten aus: „Jeder Mensch hat Talente. Sie zu entdecken und gemeinsam weiterzuentwickeln – dabei helfen wir.“ (GP 8: Auf Den Punkt Gebracht: 2) Effizienz, Effektivität oder Leistung spielen in diesem Zusammenhang, wenn überhaupt, nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Die Kommunikationsziele dieser Strategie umfassen normative und eher emotionale Aussagen wie die Sorge um das Wohlergehen der Teilnehmer nach dem Motto ‚Wir kümmern uns um euch, hier seid ihr gut aufgehoben‘. Folgerichtig muss auch die breite Gesellschaft als Zielgruppe angesprochen werden, denn wer den Bedarf des Umsorgtwerdens hat, kann die Bildungsinstitution nicht entscheiden, sondern nur für jede Bildungsveranstaltung separat eingrenzen. Daher ist es im Rahmen dieser Strategie auch schwierig, konkrete Zielgruppendefinitionen zu erstellen und daraus den Medieneinsatz abzuleiten. Das kirchliche Bildungswerk für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung setzt auf eine breite Vielfalt an Kommunikationsmitteln und -maßnahmen, um der eigenen Botschaft „nah dran am Leben“ (GP 8: 61) möglichst gerecht zu werden: durch den gezielten Einsatz von alltagstauglichen Stiften, Taschen, Briefbögen und sogar bedruckten Straßenbahnen zeigt sich dieses Bildungswerk tatsächlich so sehr in den Alltag der Teilnehmer integriert wie keine andere der befragten Organisationen. Alles ist immer geprägt durch den Grundgedanken der Nähe. Konsequenterweise verzichten die Verantwortlichen auf Werbung oder andere Formate, die keinen direkten Kontakt zulassen. Das persönliche Gespräch zählt und wird von allen drei Institutionen weitaus höher bewertet als der indirekte, mediale Kontakt.

Das Bildungsverständnis ist nicht auf den Lernerfolg fokussiert, sondern auf die individuelle Unterstützung der einzelnen Teilnehmer, insofern das möglich ist. Es kommt darauf an, ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Das kirchliche Bildungswerk für nicht-berufsbezogene (Familien-)Bildung hat es geschafft, dieses Gruppengefühl im Rahmen einer Kampagne umzusetzen: Indem jeder Freiwillige an der Kampagne ‚Mach dein Wort‘ aus seiner persönlichen Situation heraus seine Ideen – entweder auf Bierdeckeln, im Internet oder z. B. in Zeitschriften – beitragen konnte, wusste er, dass es sich um einen Beitrag zu einem größeren Werk handelte. Insofern ist die Kampagne durchaus ein sinnvoller Bestandteil der Strategie.

Die Vorteile der Strategie der persönlichen Nähe liegen in der Wirkung: Gut gemacht, erreicht diese Strategie die Zielgruppe auf einer emotionalen Ebene, und hinterlässt auf diese Weise einen nachhaltigen Eindruck bzw. bleibt in Erinnerung. Die Nachteile sind vor allem

ökonomischer Art: eine so breit gestreute Strategie beinhaltet einen hohen Planungs- und Abstimmungsbedarf bzw. eine starke Integration der Einzelmaßnahmen, bedarf aufgrund der vielen eingesetzten Mittel eines hohen Budgets und lässt sich dementsprechend nur zeitlich begrenzt einsetzen.

Es fällt auf, dass zwei der drei Organisationen mit dem Grundgedanken dieser Reputation aus dem kirchlichen Umfeld stammen.

6.3.3 Themenorientierte Strategie: „We keep you informed“

Eine besondere Form der strategischen Kommunikation praktiziert der Bildungsverein. Das in der Satzung festgelegte Ziel der Unternehmenskommunikation ist es, einen Beitrag zur Demokratisierung zu leisten, sprich Personen zu befähigen, aktiv an Meinungsbildungsprozessen innerhalb einer Demokratie teilzunehmen.

Daher definiert der Bildungsverein seine Zielgruppen relativ offen, legt jedoch einen Schwerpunkt auf Arbeitnehmer. Diese werden darin unterstützt, ihre Meinung in entsprechenden Gremien vertreten zu können. Da die Zielgruppe letztendlich alle Bürger umfasst, lässt sich keine Einschränkung der Medien aufgrund von Präferenzen vornehmen. Folgerichtig bedient der Bildungsverein ein breites Spektrum an on- und offline-Kanälen, jedoch ohne durch eine klare Botschaft politisch Stellung zu nehmen. Auch das wiederum kann als Teil der Strategie gewertet werden, denn wer sich profiliert, ist nicht mehr unabhängig.

Im Rahmen der themenorientierten Strategie kommt es darauf an, dass möglichst viele interessierte Personen erreicht werden. Die kontinuierliche Bereitstellung vieler Informationen in den Online-Medien entspricht daher genau diesem Grundgedanken, ergänzt durch gedruckte Publikationen.

Da die themenorientierte Strategie satzungsgebunden ist, stellt sich nicht die Frage nach den Vorteilen, denn die einzige Möglichkeit ist es, dem Satzungsauftrag zu entsprechen. Um dies zu bewerkstelligen, ist jedoch ein hoher Planungsaufwand und eine aufwändige Koordination der verschiedenen Themen mit anschließender integrierter Aufbereitung notwendig. Als dies gelingt dem Bildungsverein ausgesprochen gut.

6.3.4 Authentizität als Strategie: „Du schaffst das auch!“

Der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau arbeitet je nach Geltungsbereich mit unterschiedlichen Strategien. In Bezug auf den Absatzmarkt gilt es, wie schon dargestellt, die Marktführerschaft zu verteidigen. Im gesellschaftlichen Kontext soll die gute Reputation erhalten bleiben. In diesem Kontext lautet eines der Kommunikationsziele, möglichst authentisch wahrgenommen zu werden. Die Kommunikationsstrategie zu diesem Ziel soll hier exemplarisch nachgezeichnet werden.

Um von der Zielgruppe der (potentiellen) Fernstudenten als authentisch angesehen zu werden, gilt es, die Stakeholder-Perspektive einzunehmen und zu operationalisieren, was aus der Sicht von berufstätigen Personen mittleren Alters mit mäßiger online-Affinität als authentisch, sprich als ehrlich, ungeschminkt, echt oder glaubwürdig, betrachtet würde. Dazu sucht der Fernanbieter freiwillige Teilnehmer unter den Fernstudenten aus, die sich als ‚Gesicht‘ der Fernhochschule für Fotos, für den Internetauftritt oder sonstige Veröffentlichungen zur Verfügung stellen (GP 3: 79). Diese Fotos entsprechen keine Genderkriterien

oder Schönheitsidealen, sondern bilden die Teilnehmer so realistisch wie möglich ab. Durch den Einsatz der Fotos in vielen On- und Offline-Medien wird die Zielgruppe gut erreicht, und durch den regelmäßigen Einsatz derselben Bilder entsteht ein Wiedererkennungseffekt, aus dem sich – gewollt – Identifikationspotenzial ergibt. In Verbindung mit dem gezielten Einsatz von Testimonials erreicht die Fernuniversität, dass die Teilnehmer ein Bild der Hochschule kreieren, indem alle Facetten des Fernstudiums zum Vorschein kommen und bei den Rezipienten der Eindruck entsteht, dass auch sie ein Fernstudium schaffen können, selbst wenn es zwischendurch schwierig wird.

Das Bildungsverständnis der Hochschule wird deutlich kommuniziert: ‚Es wird hart, aber es ist machbar. Lernen ist Arbeit, und Fleiß führt zum Erfolg. Und wenn wir es geschafft haben, schaffst du es auch.‘ (GP 3: 79) Durch diese unterschwellig vermittelte Botschaft gelingt der Hochschule zum einen eine Menschen-, zum anderen aber auch eine Zielorientierung.

Die Vorteile dieser Strategie finden sich in der Zielgruppenansprache. Durch die Botschaft und deren wiederholte Platzierung in den Medien fühlen sich genau die Personen angesprochen, ernst genommen und motiviert, die mit dem Gedanken spielen, ein Fernstudium zu beginnen oder abubrechen. Der Nachteil dieser Strategie ist ihre Dauer und der hohe Integrationsgrad. Denn eine solche Reputation braucht Zeit und Ressourcen, um sich durchzusetzen.

6.3.5 Zusammenfassende Betrachtung

Wie gezeigt werden konnte, überlassen es zahlreiche der befragten Institutionen nicht dem Zufall, welche Medien sie einsetzen, wann sie welche Botschaft platzieren oder welchen Eindruck sie hinterlassen wollen. Die vier dargestellten Strategien sind größtenteils konzeptionell gefestigt. Die Durchführung unterliegt einer mittel- bis langfristigen Planung der Themen, Inhalte und Ressourcen. In Bezug auf die hier befragten Institutionen lässt sich ein Gleichgewicht aus markt- und gesellschaftsorientierten Ansätzen finden. In allen Fällen, in denen eine durchgängig strategische Kommunikation gefunden wurde, war diese eng mit den übergeordneten Organisationszielen verknüpft.

Neben den hier dargestellten Strategien nennen einige Organisationen inhaltliche Ausrichtungen, die jedoch schwer in eine Strategie umzusetzen sind. Die größtmögliche Kundenorientierung möchten zwei der Weiterbildungsanbieter erreichen, indem sie ihre Angebote so flexibel wie möglich auf die Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen können. Die Bildungsgesellschaft und der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau werben damit, dass sie ihren Teilnehmer bzw. Kunden einen Einfluss auf die Gestaltung der Bildungsveranstaltung zugestehen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine Strategie, denn im Rahmen einer Flexibilitätsstrategie müsste sich dieselbe auch in der Kommunikation widerspiegeln. Das hätte zur Folge, dass zwar die Elemente der Kommunikationsstrategie (Positionierung / Medien / Themen/ Botschaft/ Bezugsgruppe/ Ziele) fix sein dürften, die operativen Kommunikationsmaßnahmen jedoch eine gewisse Flexibilität aufweisen müssten. Da beide Anbieter einen deutlichen Akzent in ihren Kommunikationsmaßnahmen zeigen, entfällt die Konsistenz einer Strategie. Die Bildungsgesellschaft setzt klar auf die traditionelle offline-Kommunikation, während der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau ausschließlich mit Online-Medien arbeitet.

6.4 Typische Ausprägungen des Kommunikationsmanagements in der Weiterbildungsbranche

Nur eine der Organisationen, der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau, bildet das von Zerfaß vorgestellte Modell des Kommunikationsmanagements nahezu perfekt ab: Die Kommunikation steht in direkter Verbindung zum Hochschulrahmenplan, der der Unternehmensstrategie gleichgesetzt ist, vereint strategische Elemente in marktorientierter und gesellschaftsgerichteter Hinsicht, trennt in der Umsetzung das Marketing von der PR und definiert Public Relations sogar genau im Zerfaß'schen Sinne (Zerfaß 2014: 44): als rein gesellschaftsorientierte, auf den Beziehungsaufbau ausgerichtete, strategische Kommunikationsaktivitäten. Themen werden – genau wie bei drei anderen der befragten Organisationen (GP 4, GP 5, GP 10) auch – multimedial aufbereitet und im Sinne einer integrierten Kommunikation effizient (Zerfaß 2014: 56) und entsprechend dem Effektivitätspostulat (Zerfaß 2014: 64) publiziert. Sowohl das Bildungswerk des Dachverbandes als auch der Bildungsverein und der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau wenden ebenfalls viele Komponenten des Kommunikationsmanagements an. Auch bei ihnen unterliegt der operativen Anwendung eine strategische Planung. Allerdings sind die Prozesse zu Zuständigkeiten nicht so deutlich getrennt wie bei dem Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau. Beim Bildungswerk des Dachverbandes und beim Bildungsverein obliegt die gesamte Öffentlichkeitsarbeit jeweils nur einer Person mit einem beschränkten Zeitbudget, der Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau subsummiert die Public Relations unter das Marketing und zeigt dadurch eine deutliche Präferenz für die Marktorientierung: nur eine von acht Planstellen ist für die gesellschaftsgerichtete Kommunikation ausgelegt (GP 10: 89).

Wie bereits erwähnt definieren immerhin fünf der befragten Institutionen ihre Kommunikation im Rahmen eines Marketing-Ansatzes (GP 1, GP 2, GP 6, GP 8, GP 10) und konzentrieren sich daher auf die Stakeholder-Gruppe der (potentiellen) Teilnehmer und Kunden. Gleichwohl geben alle dieser Institutionen an, die Imagepflege als höchstes Ziel ihrer Kommunikationsaktivitäten anzustreben, also trotz der Marktorientierung gesellschaftsgerichtete Absichten zu verfolgen. Insgesamt sieben Institutionen planen nicht nur die Maßnahmen im Voraus, sondern machen sich Gedanken darüber, was sie mit den Maßnahmen erreichen bzw. welchen Eindruck sie machen wollen. Sobald ein Plan vorliegt, der verschiedenen Maßnahmen intentional in Verbindung setzt, kann nicht mehr vom willkürlichen Vorgehen gesprochen werden, was Öffentlichkeitsarbeit von der Zeit und der Lust des Verantwortlichen abhängig macht. Für die beiden Anbieter der Fernstudiengänge, den Bildungsverein und das Bildungswerk des Dachverbandes zählt diese Praxis zum normalen Kommunikationsalltag.

Das größte Problem aller Weiterbildungsinstitutionen ist die Ressourcenknappheit. Alle Gesprächspartner sind sich einig, dass „die personellen Ressourcen, die budgetären Ressourcen, Zeitknappheit eigentlich“ (GP 10: 58) das Hauptproblem darstellt. Direkte Auswirkungen dieses Mangels zeigen sich beispielsweise in der mangelnden Aktualität der Homepage (GP 9: 50; GP 7: 34; GP 1: 64), oder in der Unübersichtlichkeit der virtuellen Darstellung (GP 1: 140; GP 5: 66; GP 9: 59). Die VHS im ländlichen Kreis empfindet es als schwer, die junge Zielgruppe zu erreichen (GP 9: 32), denn auch sie kennt den Spagat zwischen Altersgruppen (GP 5: 48). Genau wie der Bildungsverein und das kirchliche Bildungswerk zur

nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung bietet diese VHS – zugespitzt formuliert – „wirklich von der Wiege bis zur Bahre Seminare“, und dieser Fülle gerecht zu werden mit einer jeweils adäquaten Zielgruppenansprache, sei schon anspruchsvoll, so der Marketing-Beauftragte (GP 8: 61).

Auf Basis der qualitativen Befragung kann und soll keine Rangfolge der Institutionen erfolgen. Bisher hat sich aus der Perspektive der strategischen Ausrichtung von Kommunikation gezeigt, dass einige der Institutionen eher dem Modell von Zerfaß entsprechen und andere eine individuelle Vorgehensweise bevorzugen.

Trotz der größtmöglichen Verschiedenheit der Organisationen lassen sich Ähnlichkeiten bei der Definition, Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen erkennen. Daraus ergibt sich eine Klassifikation in drei verschiedene Typen⁴¹: Während einige Anbieter bewusst viele Kriterien umsetzen (Typ A – gelungenes Kommunikationsmanagement), müssen sich andere Anbieter durch äußere Einflüsse wie Ressourcenknappheit oder anderweitige Restriktionen auf eine schmalere Variante der externen Kommunikation beschränken. Dabei sind sie sich der gesamten Bandbreite durchaus bewusst und können eigene Defizite klar benennen (Typ B – Kommunikationsmanagement trotz Ressourcenknappheit). Wieder andere Anbieter erfüllen bestimmte Kriterien, tun dies aber unbewusst bzw. nicht im direkten Zusammenhang mit der Kommunikation, agieren passiv und unstrategisch (Typ C – unbewusste Kommunikation).

Die Einordnung in die Kommunikationstypen ist nicht ein-eindeutig, die Grenzen zwischen den einzelnen Typen – gerade zwischen Typ A und Typ B – verlaufen nicht ganz linear. Trotzdem lässt sich ein Unterschied feststellen, ob eine Weiterbildungseinrichtung ihr volles Potenzial der Öffentlichkeitsarbeit weitestgehend ausschöpfen kann oder durch äußere Restriktionen oder Ressourcenmangel daran gehindert wird. Die Abgrenzung zu Typ C hingegen ist eindeutig: Hierunter fallen alle die Formen von Öffentlichkeitsarbeit, die eher spontan und unstrategisch durchgeführt werden. Im Zuge der Untersuchung tauchte immer wieder ein Kriterium auf, das bisher nicht diskutiert wurde, welches sich jedoch als maßgeblich herausstellte: Die Bewusstheit, mit der die Kommunikationsverantwortlichen ihre Tätigkeit verfolgten. Dieses war ebenfalls maßgeblich für die Einordnung einer Institution in einen Typus.

6.4.1 Professionelles Kommunikationsmanagement

Die in diesem Typ summierten Organisationen verfügen über eine schriftlich fixierte Kommunikationsstrategie, ein entsprechendes Konzept zum Maßnahmeneinsatz, institutionalisierte – sprich von der ausführenden Person weitestgehend unabhängig definierte – Prozesse, eine aussagekräftige Evaluation und können ihre Stärken und Schwächen detailliert einschätzen. Auf Institutionsebene ist der Kommunikation ein eigenständiges, separates Personalbudget zugewiesen, so dass die Verantwortlichen sich ganz auf die Öffentlichkeitsarbeit konzentrieren können. Eine weitere Gemeinsamkeit ist der die hohe Qualifikation: Alle drei Kommunikationsverantwortliche im Typ A verfügen über eine fachbezogene, universi-

⁴¹ Die Entwicklung der Kommunikationstypen bezieht sich ausschließlich auf die Untermauerung der Kommunikationsaktivitäten durch eine Strategie. Andere Definitionen von Kommunikationstypen beruhen auf anderen Grundlagen und sind nicht in die vorliegende Definition eingeflossen.

täre Qualifikation. Die Unterschiede finden sich in der Ausrichtung der Kommunikation: Während eine der Institutionen die gesellschaftliche Kommunikation bevorzugt, auch um die Legitimierung ihrer Marktposition zu rechtfertigen, richtet sich eine andere Organisation nahezu ausschließlich an potenzielle Abnehmer. Obwohl Journalisten ebenfalls bedient werden, liegt der Fokus aller Kommunikation auf dem Absatzmarkt und verortet sich eindeutig im Bereich des Marketings. Die dritte Institution wiederum zeigt ebenfalls einen Schwerpunkt in der Bezugsgruppe: Sie wendet sich nahezu ausschließlich an Mitgliedsunternehmen des Dachverbandes, so dass weder eine gesamt-gesellschaftliche Legitimation noch eine Positionierung auf dem Absatzmarkt stattfinden muss.

6.4.2 Kommunikationsmanagement trotz Ressourcenmangel

Die Kommunikationsverantwortlichen in den Organisationen des Typs B wissen, wie Kommunikation funktioniert, sie können Maßnahmen zielgerichtet einsetzen und kennen die Evaluationsmöglichkeiten, arbeiten aber mit stark personenbezogenen Prozessen und müssen aufgrund mangelnder Ressourcen oder sonstiger Restriktionen auf operative Aspekte verzichten. Es fällt auf, dass der Erfolg der Kommunikation in diesen Institutionen maßgeblich vom Engagement einzelner Persönlichkeiten abhängig ist. Gleichzeitig begegnen alle Kommunikationsverantwortlichen des Typs B ähnlichen Herausforderungen: Das Budget für Kommunikationsmaßnahmen ist (sehr) begrenzt, die zur Verfügung stehende Arbeitszeit ist nur teilweise für Kommunikationstätigkeiten reserviert und die organisationsinternen Prozesse sind dezentral gesteuert, sprich es gibt neben dem eigentlichen Kommunikationsverantwortlichen andere Kollegen, die sich als befugt betrachten und separat mit Stakeholdern kommunizieren, beispielsweise in zugehörigen, lokal getrennten Standorten. Alle Kommunikationsverantwortliche können eine Teil- oder Zusatzqualifikation im Bereich Marketing vorweisen. Insgesamt kommt das Kommunikationsmanagement bei den unter Ressourcenmangel leidenden Institutionen nur beschränkt, nicht aber in strategischem Maße zur Anwendung.

Allerdings konzentriert sich die Kommunikationstätigkeit bei zwei der vier Institutionen ausschließlich auf den Absatzmarkt. Sie zeigen einen deutlichen, gewollten Schwerpunkt im Marketing. Eine weitere der Institutionen zielt darauf ab, den lokalen Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Somit strebt sie zumindest teilweise gesellschaftliche Legitimation an. Die letzte Institution in dieser Gruppe arbeitet ausschließlich über den Aspekt der Legitimation; eine Positionierung auf dem Absatzmarkt wird aufgrund der Selbstdefinition als Nischenanbieter nicht kommuniziert.

6.4.3 Unbewusste Kommunikation

Die Kommunikationsverantwortlichen der Institutionen des Typs C gestalten ihre Kommunikation eher spontan als langfristig geplant: Sobald es einen Anlass wie beispielsweise ein Sommerfest oder großes Projekt gibt, wird die Presse informiert oder sogar eingeladen, Online-Medien werden eingesetzt und viel Mundpropaganda betrieben. Die Bandbreite der eingesetzten Maßnahmen ist bei den Institutionen des Typs C nahezu genauso groß wie bei den beiden anderen Typen. Jedoch liegt hier eindeutig der Schwerpunkt auf der Informationsfunktion der Kommunikation und auf der Maßnahme der persönlichen Kommunikation. Kommunikationsverantwortliche des Typs C reden lieber selbst und direkt mit ihren Bezugsgruppen, als dass sie den Kontakt medial gestalten. Durch diese Priorität entwickeln

sich stark personenbezogene Prozesse: Nur der Verantwortliche weiß, wie er mit wem reden sollte und wem er welche Informationen gegeben hat. Die Kommunikationsprozesse sind oft dezentral und wenig aufeinander abgestimmt. Es findet keine Bündelung der Maßnahmen statt; es gibt nicht den einen Punkt, an dem alle Informationen zusammenlaufen müssen. Wenn sie es tun, ist das gut, aber Informationen dürfen in diesen Institutionen relativ frei fließen. Eine weitere Gemeinsamkeit zeigt sich in der beruflichen Position: Alle drei Personen sind in ihrer Hauptfunktion Geschäftsführer bzw. Direktorin und sind – ohne ein separates Stundenbudget oder eine fachliche Qualifikation – zusätzlich für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

Insgesamt messen die Kommunikationsverantwortlichen der Öffentlichkeitsarbeit einen relativ geringen Stellenwert zu. Es macht den Anschein, als empfänden sie externe Kommunikation als Pflicht, die von ihnen gefordert würde, ohne einen besonderen Nutzen daraus ziehen zu können. Sie würden kein zusätzliches Geld in Kommunikation investieren. Gleichzeitig zeigen sich jedoch alle Geschäftsführer sehr zufrieden mit ihren Kommunikationsaktivitäten und würden wenig daran ändern wollen.

6.5 Zwischenfazit Kommunikationsmanagement bei Weiterbildungsanbietern

Wird Kommunikationsmanagement im qualitativen Sinne erfasst, indem die Planungs-, Organisations- und Kontrollprozesse der Unternehmenskommunikation bewertet werden, beweisen die hier befragten Organisationen größtenteils einen bewussten Einsatz ihrer Kommunikationsmaßnahmen, planen langfristig und schaffen somit eine Kontinuität in der Außendarstellung. Wird der strategische Aspekt von Unternehmenskommunikation in den Mittelpunkt gestellt, fällt auf, dass nicht unbedingt diejenigen Organisationen mit einer Strategie arbeiten, die sich durch die Erfüllung vieler Kriterien hervorgetan haben: Strategische Kommunikation ist folgerichtig auch ohne dahinterliegendes Kommunikationsmanagement machbar, wenn auch nur in beschränkter Weise.

7. Fazit

Die befragten Weiterbildungsanbieter messen ihrer Öffentlichkeitsarbeit einen relativ hohen Stellenwert zu. Sie beweisen größtenteils einen bewussten Einsatz ihrer Kommunikationsmaßnahmen. Viele der Institutionen planen mittel- bis langfristig und schaffen somit eine Kontinuität in der Außendarstellung, sowohl in Printmedien als auch besonders im Online-Bereich und den Sozialen Medien. Bei den befragten Organisationen konnte bei mindestens fünf von einer strategisch-integrierten Kommunikation gesprochen werden. Die auch aufgrund von konsequenter Dialogorientierung erfassten Informationen sichern die makrodidaktische Planung ab. Trotzdem gab es auch hier Interviewpartnern, die exakt in das von Böttcher und Kollegen bzw. Möller gezeichnete Bild der unstrategischen Marketing-Macher passen.

Es deutet viel darauf hin, dass die Qualität des Kommunikationsmanagements mit der Persönlichkeit des Verantwortlichen zusammenhängt, sprich dessen Erfahrung, Qualifikation und Engagement. Insgesamt ist festzuhalten, dass das Marktumfeld **kein** Faktor zu sein scheint, der Unterschiede in der Öffentlichkeitsarbeit erklären kann, Umsatz bzw. Manpower in der Kommunikationsabteilung bedeuten nicht gleichzeitig bessere strategische Kommunikationsarbeit. Diese Ergebnisse weichen tatsächlich von den bisherigen Studien ab, so dass die These der generellen individuellen Kommunikationsarbeit von Weiterbildungsanbietern nur noch schwer gehalten werden kann. So lässt sich die Antwort auf die Forschungsfrage kurz und knapp zusammenfassen.

Denn die vorliegende Arbeit untersucht die Frage, welche Bedeutung die Weiterbildungsanbieter ihren Kommunikationsaktivitäten zuweisen und wie sie Kommunikation einsetzen. Zu diesem Zweck wurden Strategien, Maßnahmen und Prozesse der Unternehmenskommunikation in unterschiedlichen Weiterbildungseinrichtungen analysiert, um abschließend verschiedene Faktoren herauszustellen, die die Unterschiede in der Öffentlichkeitsarbeit erklären können.

Um diesem Ziel zu entsprechen, fußte die Erhebung auf einer erweiterten Definition des Weiterbildungsmarktes, aus der ein Suchfeld heuristisch abgeleitet wurde. Auf diese Weise flossen auch Weiterbildungsanbieter in die Erhebung ein, die bisher nicht Gegenstand der Betrachtung waren. Das theoretische Fundament bildete die Theorie der Unternehmenskommunikation – ergänzt durch eine genauere Betrachtung der Kommunikationsstrategie und einem erweiterten Dialogbegriff nach Grunig. Die Methoden-Triangulation im Rahmen der Erhebung veranschaulichte verschiedene Sichtweisen auf die Öffentlichkeitsarbeit der befragten Institutionen: Die Interviews gaben Aufschluss über eigene Interpretation der Organisationen, die Bestimmung des Professionalisierungsgrades legte den Schwerpunkt auf die Organisationsstrukturen, während die SEO-Analyse das einzige von allen Institutionen verwendete Kommunikationsinstrument detaillierter analysierte. Durch die verschiedenen Perspektiven konnten verschiedene Stärken der einzelnen Organisationen hervorgehoben werden wie die strukturelle Stärke der Bildungsgesellschaft oder die ausgezeichnete Umsetzung der Internetpräsenz der Weiterbildungs-Manufaktur. Auch wenn im Zuge der Arbeit starke Anleihen aus der Kommunikationswissenschaft gemacht wurden, positioniert sich das Projekt in der erziehungswissenschaftlichen Tradition der Teilnehmerforschung. Es geht darum, neue, zielgruppenangemessene, vielleicht auch digitale Methoden der Adres-

satenforschung, Teilnehmerorientierung und Zielgruppenentwicklung auszuloten, und ein Ansatz könnte in der Dialogorientierung zu finden sein, wie sie das strategische Kommunikationsmanagement vorschlägt. Die Ergebnisse aus den Interviews können als Momentaufnahmen für die deutschsprachige Weiterbildungsbranche gewertet werden, aus denen maximal Trendaussagen abgeleitet werden können.

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse der Erhebung

Kommunikationsmanagement wurde definiert als die strategisch ausgerichtete, direkt an die Unternehmensstrategie angebundene, Geltungsbereich-übergreifende Steuerung der Fremdwahrnehmung einer Organisation bei allen relevanten Stakeholdern durch den langfristig geplanten, konzeptionell abgesicherten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten. Inwiefern die hier untersuchten Institutionen das Konzept des Kommunikationsmanagements befolgten, stellt sich folgendermaßen dar:

- In der Weiterbildungsbranche finden sich sowohl Beispiele für marktgerichtete oder marketing-lastige Kommunikationsziele wie die Darstellung als fachlicher Experte, beispielsweise durch den Anbieter für Fernstudiengänge auf Fachhochschulniveau oder das Bildungswerk des Dachverbandes. Auf der anderen Seite zeigten sich anschauliche Möglichkeiten, die Unternehmensstrategie der persönlichen Nähe oder Unterstützung kommunikativ stringent umzusetzen wie beim kirchlichen Bildungswerk zur nicht-berufsbezogenen (Familien-)Bildung.
- Die Kommunikationsziele zeigen einen eindeutigen Schwerpunkt auf dem Ausbau bzw. dem Erhalt der positiven Reputation, der Etablierung einer bestimmten Marke und der Verbesserung des Bekanntheitsgrades. In Bezug auf die Kommunikationsziele ließen sich somit keine Besonderheiten der Weiterbildungsbranche identifizieren.
- Das Themenspektrum konzentriert sich bei allen befragten Institutionen auf die Darstellung des Programms, die Erfolge der Teilnehmer bzw. auf die Perspektiven, die sich nach dem Bildungserfolg eröffnen. Gleichzeitig sprechen die meisten Institutionen ihre (potentiellen) Teilnehmer mit aussagekräftigen Botschaften an. Allerdings evaluieren nur wenige Institutionen ihre Ergebnisse regelmäßig, und der Prozess des institutionalisierten Zuhörens scheint nur langsam Einzug in das Selbstverständnis der befragten Institutionen zu halten.
- In Bezug auf die operativen Kommunikationsmaßnahmen entwickelten die meisten der befragten Institutionen einen auf ihre Zielgruppe zugeschnittenen Mix aus on- und offline-Medien. Diejenigen, die sich bewusst für den Einsatz von Sozialen Medien entschieden, bedienen diese regelmäßig und verteilen die Verantwortung auf mehreren Schultern. Andere wiederum entscheiden sich bewusst gegen den Einsatz dieser Plattformen.
- So gut wie alle der befragten Institutionen sind durchaus zufrieden mit der eigenen Arbeit und würden wenig daran ändern, so dass sich auch der Optimierungsbedarf sehr in Grenzen hält. Die Desiderate finden sich nicht in der Medienauswahl, sondern hauptsächlich in der personellen oder budgetären Ausstattung. Auffallend ist jedoch auch, dass gerade diejenigen Institutionen mit einer großen Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit wesentlich mehr Entwicklungsbedarf sehen.

- Keine der Institutionen verbindet ihre Kommunikation mit dem Controlling, keine bewertet den Outflow, aber die meisten streben eine integrierte Kommunikation an. Gut die Hälfte arbeitet mit einer Medienresonanzanalyse.
- Nur vier der befragten Institutionen bündeln ihre Kommunikationstätigkeiten in einem schriftlichen Konzept, in dem eine eindeutige Anbindung an die Unternehmensstrategie fixiert ist. An dieser Stelle besteht ebenfalls noch Entwicklungsbedarf.

Gerade diejenigen Institutionen entfalten ihr volles kommunikatives Potenzial, in denen sowohl ausreichend Ressourcen, institutionalisierte Prozesse und qualifizierte Verantwortliche, als auch eine kontinuierlich umgesetzte Idee der eigenen Wirkung verfolgt wurde. Wie im Gegensatz zu den bisherigen Studien gezeigt werden konnte, gibt es auch in Teilbereichen des Weiterbildungsmarktes Organisationen, die die Chancen einer kommunikativen Profilierung wahrnehmen und in ihrem Sinne nutzen.

Einige der Organisationen setzen ihre Kommunikationsaktivitäten strategisch ein, um ihre Fremdwahrnehmung aktiv zu gestalten, und erreichen damit die weithin angestrebte „bridging role“ (Grunig 2011: 18) der Unternehmenskommunikation: Öffentlichkeitsarbeit baut eine Brücke zwischen der Organisation und den Stakeholdern, die zu gegenseitigem Nutzen die Interessen aller Parteien integriert und daraufhin eine gemeinsame Situationsdefinition erschafft (Burkart 2015: 280; Karmasin/Weder 2014: 87; Zerfaß 2014: 34). Der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau, der Fernstudienanbieter auf Fachhochschulniveau und das Bildungswerk des Dachverbandes schlagen diese Brücke beständig. Diese Organisationen sind es auch, die dem Modell des Kommunikationsmanagements am ehesten entsprechen: Die Kommunikation wird bewusst geplant, durchgeführt und kontrolliert, um Unternehmensziele zu erreichen und einen Beitrag zur Unternehmensstrategie zu leisten. Beide Anbieter für Fernstudiengänge sowie die Bildungsgesellschaft trennen darüber hinaus Marketing und Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR personell und organisatorisch voneinander, lassen die operativen Tätigkeiten der verschiedenen Zuständigkeiten bei der Funktion des Kommunikationsmanagers – auch wenn die Position jedes Mal anders bezeichnet wird – wieder zusammenfließen. Die Theorie der Unternehmenskommunikation findet folgerichtig auch in der Weiterbildungsbranche ihre Anwendung.

Trotz der großen Unterschiedlichkeit der verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen zeigen sich Parallelen: Alle wissen um die Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit, alle setzen sie ein und niemand beschränkt sich mehr bewusst auf Offline-Medien. Die meisten Weiterbildungsanbieter treffen eine gezielte Auswahl, welche Stakeholder sie mit welchen Maßnahmen ansprechen wollen. Die lange gültige Konzentration auf das gedruckte Programmheft plus Pressearbeit bei besonderen Anlässen ist komplett abgelöst worden. Insgesamt kann der Trend bestätigt werden, dass die Anzahl der dialogischen Kommunikationsmaßnahmen zunimmt (Ellenberger 2015), obwohl sich die befragten Institutionen bewusst sind, dass sich die Wirtschaftlichkeit der Kommunikationsmaßnahmen nicht bestimmen lässt (Zerfaß 2014: 68). Auf der anderen Seite veranschaulicht die Erhebung die große Bandbreite an Kommunikationsaktivitäten in der Weiterbildungsbranche, und es hat sich gezeigt, dass verschiedene Faktoren für die Unterschiede in der Ausführung der Unternehmenskommunikation relevant sind.

7.2 Darstellung der Einflussfaktoren auf die Kommunikationsarbeit

Das folgende Kapitel greift die vor Beginn der Erhebung erstellten Thesen auf und diskutiert sie aufgrund der Analyseergebnisse. In Kapitel 5 wurden die Marktstrukturierungsmerkmale zusammengefasst, deren Einfluss auf die Ausführung der Unternehmenskommunikation untersucht werden sollte: Umsatz / Größe, Finanzierungsart, Geschäftstyp, Segment oder die habituellen Typen. Folgende Faktoren und Strukturierungsmerkmale erwiesen sich als relevant für die Umsetzung der strategischen Unternehmenskommunikation:

- Im Vorfeld war zu vermuten, dass die Größe einer Organisation zu einer vermehrten Kommunikationsaktivität führt. Diese These konnte nicht bestätigt werden. Auch kleine und gerade mittelständische Weiterbildungsanbieter bewiesen viel strategisches Geschick, Kreativität und Evaluationsbewusstsein im Zuge ihrer Öffentlichkeitsarbeit.
- Auch die Gewinnorientierung hat wenig Einfluss auf das Kommunikationsverhalten der befragten Institutionen. Wie gezeigt werden konnte, finden sich auch bei sehr kleinen oder ausschließlich durch Fördergelder finanzierten Weiterbildungseinrichtungen Beispiele für strategische, durchdachte Kommunikation. Damit kann davon ausgegangen werden, dass die Profitorientierung einer Organisation in keinem Zusammenhang mit der Qualität der Kommunikationsstrategie oder der Quantität der Maßnahmen steht.
- Die Verwertbarkeit der Bildungsangebote, die Geschäftsart und der habituelle Organisationstyp zeigen einen mittelbaren Einfluss auf die Kommunikationsaktivitäten. Im Rahmen dieser Erhebung konnte festgestellt werden, dass sich die Inhalte und die Maßnahmen verändern; das dahinterliegende Kommunikationsmanagement bzw. die Organisation des Informationsflusses waren bei den befragten Institutionen nicht von den oben genannten Faktoren abhängig. Wohl aber soll angemerkt werden, dass die beiden Anbieter des Systemgeschäfts im Vergleich zu den anderen befragten Institutionen ihre Kommunikationsaktivitäten außergewöhnlich gut aufeinander abstimmten.
- Als relevant haben sich sowohl organisationale als auch personale Faktoren gezeigt, die nicht zu den Marktstrukturierungsmerkmalen zählen:
 - In den Organisationen, in denen Mitarbeitern eine fest definierte Stundenzahl nur für Kommunikationsaufgaben zur Verfügung stand, verliefen diese strukturierter.
 - Je fachspezifischer die Kommunikationsverantwortlichen qualifiziert waren, desto institutionalisierter waren die Prozesse, sprich desto gezielter wurden Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt.
 - Langfristig und kontinuierliche betriebe Unternehmenskommunikation zeigte sich erwartungsgemäß erfolgreicher als kurzfristige ad-hoc-Maßnahmen.
 - Die Berufserfahrung spielte hingegen keine große Rolle. Allerdings kann in Bezug auf die befragten Institutionen festgehalten werden, dass Personen mit mehr Berufserfahrung eher in großen Institutionen arbeiteten.
- Die Größe der Einrichtung wiederum scheint eine Rolle zu spielen: Jede der großen befragten Einrichtungen beschäftigt Profis in der Kommunikation, aber nicht alle der Kommunikationsprofis sind in großen Einrichtungen tätig. Das Verhältnis

scheint so auszusehen: Wenn eine Einrichtung groß ist, verfügt sie über ein professionelles Kommunikationsmanagement. Allerdings können auch kleine Einrichtungen professionell sein, müssen es aber nicht.

- Gelungene Öffentlichkeitsarbeit scheint sehr in der Person des Kommunikationsverantwortlichen verankert zu sein, oder, wie Rolke es ausdrückt, „Exzellenz ist keine Technik, sondern eine Haltung, die durchgehend zu beobachten ist.“ (Rolke 2014: 36)
- Insgesamt als strategisch besser abgeschnitten haben folgerichtig diejenigen Organisationen, in denen der oder die Kommunikationsverantwortliche eine hohe Online-Affinität, ein hohes persönliches Engagement und einen planerischen Weitblick in die Arbeit einbrachte, selbst, wenn das für Kommunikationstätigkeiten ausgelegte Stundenbudget nur relativ gering war.
- Alle Weiterbildungsanbieter nehmen Bewegung auf dem Weiterbildungsmarkt wahr, doch es herrscht Konsens darüber, dass die Zusammenarbeit mit Mitbewerbern höher bewertet wird als der Konkurrenzdruck. Folgerichtig liegt der kommunikative Schwerpunkt der befragten Institutionen auf der gesellschaftlichen Legitimation und der Reputationspflege. Die marktorientierte Teilnehmergeewinnung wurde von weniger Institutionen favorisiert.

7.3 Einordnung in den Forschungskontext

Im Gegensatz zu den vorliegenden Studien konnte gezeigt werden, dass Institutionen aus vielen Bereichen des Weiterbildungsmarktes ihre Öffentlichkeitsarbeit aktiv steuern. Der bislang laut gewordene Vorwurf der Strategielosigkeit (Böttcher et al. 2010; Möller 2002) kann demnach nur noch für Einzelfälle aufrechterhalten werden. Es wurde deutlich, dass fast die Hälfte der befragten Institutionen mit einer schriftlich fixierten Strategie arbeiten, unabhängig davon, ob es kleine, mittelständische oder große Unternehmen sind.

Aufgrund der bisherigen Erhebungen war vorausgesetzt, dass bestimmte Kommunikationsmaßnahmen im Weiterbildungsbereich eingesetzt werden. Bernecker will gezeigt haben, dass Weiterbildungsorganisationen die als Pflicht definierten Kommunikationsinstrumente (Öffentlichkeitsarbeit, Networking, Direktmarketing/Mailing, Social Media und Online-Marketing) einsetzen (Bernecker 2014b). Diese Einordnung ist nicht ohne Weiteres auf die befragten Institutionen übertragbar. Von allen 105 in dieser Studie erwähnten Kommunikationsinstrumenten gehören 40% zu den Online-Medien, jeweils ca. 20% zur Pressearbeit und zu den Printmedien, während klassische Werbemittel oder Events mit nur jeweils rund 10% selten genannt wurden. Strategisches Networking bzw. Empfehlungen, welche in der Bernecker-Studie zur absoluten Pflicht gehörten und sogar mit Abstand als wichtigstes Kommunikationsinstrument eingeschätzt wurden, nennen die hier befragten Studienteilnehmer äußerst selten als eigenständiges Kommunikationsmittel, erwähnen aber hin und wieder den persönlichen Kontakt bzw. das persönliche Gespräch als wichtig, wenn auch nicht in strategischer Hinsicht. Das Ergebnis von Bernecker lässt sich also nicht ganz bestätigen.

Die Relevanz der Persönlichkeit des Kommunikationsverantwortlichen in Bezug auf das Kommunikationsmanagement beleuchtet Lothar Rolke, wie bereits dargestellt, in seiner quantitativen Erhebung zur exzellenten Unternehmenskommunikation detaillierter (Heint-

ze 2014; Rolke 2014). Diese Erhebung widmet sich viel mehr der Person des Kommunikationsverantwortlichen und dessen Prioritätensetzung im Arbeitsalltag. In seiner Analyse treten zwei Gruppen deutlich hervor: die Kommunikationselite und die PR-Basisexperten. Die Angehörigen der Kommunikationselite gehen beispielsweise proaktiv auf die Stakeholder zu, nehmen sich mehr Zeit für die Kommunikationstätigkeit und stehen in direktem, teilweise gleichberechtigtem Dialog mit der Geschäftsführung. Auch die andere Gruppe der PR-Basisexperten verfügt über fachliche Expertise. Allerdings sehen die Autoren der Studie verschiedene Defizite, die sie nicht erklären können. Denn diese Befragten können „aus nicht bekannten Gründen nur durchschnittliche Leistungen erbringen“ (Heintze 2014: 8). Inwiefern sich diese Eigenschaften bei den in dieser Studie befragten Führungskräften wiederfinden, welche Instrumente von den hier befragten Institutionen präferiert werden und welche Gründe es für ‚nur‘ durchschnittliches Kommunikationsmanagement gibt, kann nun erklärt werden. Die vorliegende Erhebung hilft, diese Lücke zu schließen, indem sie einen deutlichen Hinweis auf den Ressourcenmangel und die Schwierigkeiten zulässt, die sich aus fragmentarisch eingesetzten Strategien ergeben. Aber die Einteilung nach Rolke lässt sich nicht ganz bestätigen. In sechs der zehn befragten Institutionen wird die Kommunikationstätigkeit mindestens von einer Person in Vollzeit, wenn nicht sogar von einer ganzen Abteilung verantwortet. In den vier anderen Institutionen obliegen dem Kommunikationsverantwortlichen noch andere Aufgabenbereiche. Während von den Vollzeit-Berufstätigen alle fachlich (zusatz-)qualifiziert sind, übernehmen drei der vier Kommunikationsverantwortliche ‚in Teilzeit‘ diese Aufgabe ohne eine Form der fachlichen (Zusatz-)Qualifikation. Trotzdem sind fünf der zehn Befragten, unabhängig von deren Stundenbudget, sehr zufrieden mit ihrer Kommunikationsarbeit und sehen wenig Änderungsbedarf. Weitere Vier würden ihre Kommunikationstätigkeit gerne noch optimieren, während nur ein Gesprächspartner sich äußerst unzufrieden äußerte. Würde hier – wie bei Rolke – der subjektiv eingeschätzte Kommunikationserfolg mit der Qualität der Unternehmenskommunikation, gemessen an den „Fähigkeiten der Mitarbeiter“ (Heintze 2014: 8), in Verbindung gebracht, träte keine Gruppe deutlich hervor, denn gerade diejenigen, die sich über einen großen Kommunikationserfolg freuen, können auf eher weniger qualitativ hochwertige Unternehmenskommunikation zurückgreifen.

Wie im Mittelstand üblich, wurde angenommen, dass der Schwerpunkt der Kommunikation auf der Marktkommunikation liegt (Zerfaß und Fink 2015). Auch das kann nur teilweise bestätigt werden (Zerfaß/Fink 2015: 2): Unter den befragten Institutionen ist zwar auch ein Schwerpunkt auf marktorientierte Ziele wie der Teilnehmergeinnung erkennbar, etwas höher bewertet wird aber die Imagepflege, was auch durch die operative Kommunikation bestätigt wird. Immerhin zwei (GP 2, GP 5) der befragten mittelständischen Anbieter arbeiten auf Grundlage eines schriftlich fixierten Konzepts, was laut der Studie von Zerfaß unüblich ist für mittelständische Unternehmen (Zerfaß/Fink 2015: 3). Präferenz für persönliche Kommunikation gerade bei den Geschäftsführern zu beobachten, sobald eigenständige Verantwortung für Kommunikation eingesetzt war, bestand keine Fixierung mehr auf den direkten Dialog.

Die vorliegende Erhebung lässt jedoch auf eine Entwicklung schließen, die schon in der Lünendonk-Studie 2008 angelegt war: Manager bevorzugen die digitale Information per Internet, Newsletter oder Mailings von Weiterbildungsanbietern (Lünendonk 2008: 292), und

diesem Bedarf entsprechen die Ergebnisse dieser Analyse recht gut. Es konnte gezeigt werden, dass auch die befragten Weiterbildungsanbieter einen deutlichen Schwerpunkt auf die Online-Kommunikation legen und so gut wie alle der Organisationen mit Newslettern arbeiten. Gleichzeitig entspricht das Verhalten der befragten Geschäftsführer der zweiten Präferenz der Entscheidungsträger in Unternehmen: Viele der Befragten wollten 2008 persönlich angesprochen werden, der direkte Kontakt ‚auf Augenhöhe‘ von Geschäftsführer zu Geschäftsführer war durchaus gewünscht (Lünendonk 2008: 292). Insofern bedienen die drei Geschäftsführer dieser Erhebung die allgemeinen Bedürfnisse ihrer Zielgruppe recht gut.

In Bezug auf die Kommunikationsevaluation kann das Ergebnis von Nanette Besson bestätigt werden: In ihrer ausführlichen Diskussion der strategischen Evaluation von Unternehmenskommunikation¹ muss Nanette Besson jedoch feststellen, dass nur sehr wenige Organisationen auf die vorhandenen Möglichkeiten zurückgreifen und Kommunikation in weiten Teilen höchsten quantitativ, jedoch nicht qualitativ ausgewertet wird (Besson 2008: 18).

Des Weiteren legen Meng, Wakefield und Grunig durch ihre Erhebungen nahe, dass der Professionalisierungs- bzw. Institutionalisierungsgrad und damit der Erfolg der Kommunikation von der Persönlichkeit der Führungskraft abhängig ist (Grunig 2011; Meng/Berger 2013; Wakefield et al. 2013). Auch die vorliegende Erhebung lässt die Vermutung zu, dass die Persönlichkeit des Verantwortlichen einen starken Einfluss auf die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit zu haben scheint, ohne die psychologischen Hintergründe näher zu beleuchten.

7.4 Abschließende Bemerkungen und Ausblick

Wie bereits dargestellt, fokussiert die vorliegende Studie einzelne Aspekte der Kommunikationsaktivitäten im Weiterbildungsbereich (Strategie – Maßnahmen – Prozesse). Dieser Schwerpunkt grenzt viele andere Perspektiven aus. Die von den Gesprächspartnern verwendeten Begrifflichkeiten werden nicht in Frage gestellt wie bei Nothhaft (2008). Darüber hinaus wird der Organisationskontext als gegeben hingenommen und nicht weiter diskutiert.

Darüber hinaus ist immer zu bedenken, dass die gefundenen Ergebnisse Einzelfälle darstellen, die auch Ausnahmen sein können. Mehr als zehn Einzelfälle nebeneinander darzustellen und gleichzeitig entsprechend zu honorieren, erwies sich als Herausforderung. Der Feldzugang erwies sich insbesondere bei den großen und den ganz kleinen Weiterbildungsanbietern aus unterschiedlichen Gründen als problematisch: Die großen Einrichtungen fürchteten, zu viele Details über ihren Kommunikationsalltag veröffentlicht zu wissen. Die kleinen Einrichtungen behaupteten, gar keine Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, und scheuten sich daher vor einem Interview.

Die Aussagen der einzelnen Befragten waren mitunter schwer zusammenzufassen, da sie je nach Organisationskontext verschiedene Begrifflichkeiten mit unterschiedlichen Konnotationen verwendeten, unterschiedliche Intentionen und Erwartungen an ihre Kommunikationsstätigkeit stellten oder Schwierigkeiten hatten, die Kommunikation als separate Tätigkeit zu begreifen und wiederholt Bezug auf das ganze Angebot oder die Organisation als solche zu nehmen. Um diese Unterschiedlichkeit aufzufangen, wurde die Studie um das Kapitel zum Reflexionsgrad ergänzt.

Wie bereits dargestellt, ist die vorliegende Studie nicht repräsentativ. Was bleibt zu tun? Was wären denkbare Erweiterungen dieser Erhebung? Es könnte über eine quantitative Folgeforschung nachgedacht werden, um die Findings dieser Studie anhand einer größeren Stichprobe zu bestätigen oder zu modifizieren, z. B. zur strukturellen Integration der Unternehmenskommunikation in den Organisationskontext von Weiterbildungsanbietern. Interessant wäre auch eine tiefergehende qualitative Untersuchung, welche Aus- und Rückwirkung die strategische Öffentlichkeitsarbeit auf das Selbstverständnis der Teilnehmer in der Weiterbildungsbranche, ihre Motivation und ihr Lernverhalten hat. Auch ein qualitativer Vergleich der Kommunikationsstrategien der Weiterbildungsanbieter mit anderen Branchen wäre interessant, um möglicherweise das ‚typisch Pädagogische‘ der Kommunikation herauszukristallisieren. Auch wären die psychologische Perspektive der Persönlichkeitsmerkmale oder die soziologische Diskussion der Rollen interessant.

Das Kommunikationsverhalten in der Weiterbildungsbranche ist durchaus positiv zu bewerten: Alle Befragten sind im digitalen Zeitalter angekommen, sie sind sich ihrer Kommunikationsaktivitäten und deren Wirkung bewusst, und einige arbeiten durchweg strategisch. Insofern ist eine deutliche Veränderung des Kommunikationsverhaltens in der Weiterbildungsbranche zu den vorhergehenden Studien zu sehen. In den letzten 15 Jahren scheint demnach eine klare Entwicklung stattgefunden zu haben. Allerdings zeigt das Ergebnis noch Luft nach oben: Viele der befragten Organisationen sind sich der Relevanz von kontinuierlicher Evaluation noch wenig bewusst und vertrauen eher dem Hören-Sagen, anstatt die Kommunikationsprozesse zu institutionalisieren und durch Methoden des Controllings zu standardisieren. In diesem Zusammenhang lassen sich auch zukünftige Forschungsdesiderate verorten: Es bleibt zu prüfen, inwiefern die hier gewonnenen Erkenntnisse auf eine größere Stichprobe zutreffen, welche weiteren Kommunikationsstrategien Anwendung finden und ob weiterführende Möglichkeiten gelebt werden, das immaterielle Produkt der Bildung stakeholderorientiert darzustellen.

Als Best Practice Beispiel kann hier der Anbieter für Fernstudiengänge auf Universitätsniveau in Erinnerung bleiben: Diese Organisation schafft den Spagat zwischen online- und printaffinen Zielgruppen, setzt regelmäßig neue Schwerpunkte in der Kommunikationsstrategie, immer in enger Abstimmung mit dem Hochschulentwicklungsplan, hält das Vertrauen in die eigene Organisation konstant hoch bei einem außergewöhnlich hohen Bekanntheitsgrad und bleibt der eigenen Marke doch selbst treu. Dieses konsistente Kommunikationsverhalten hat mit Sicherheit einen positiven – wenn auch nicht berechenbaren – Einfluss auf die führende Marktposition. Es bleibt abzuwarten, inwiefern sich diese Prozesse auch bei anderen Organisationen in der Weiterbildungsbranche durchsetzen werden.

8. Literaturverzeichnis

- AGOF daily digital facts (2016): Internetnutzer und Gesamtbevölkerung in Deutschland 2015 | Statistik. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/151619/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-in-den-letzten-drei-monaten-und-gesamtbevoelkerung-in-deutschland/>, 20.4.2016.
- Arnold, Rolf (2010a): Didaktik – Methodik. http://www.wb-erwachsenenbildung.de/online-woerter-buch/?tx_buhutbedulexicon_main%5Bentry%5D=44&tx_buhutbedulexicon_main%5Baction%5D=show&tx_buhutbedulexicon_main%5Bcontroller%5D=Lexicon&cHash=5b97df55b9c0208df6126b791f7aa858, 24.5.2017.
- Arnold, Rolf (2010b): UTB Wörterbuch Erwachsenenbildung: Online-Wörterbuch. http://www.wb-erwachsenenbildung.de/online-woerter-buch/?tx_buhutbedulexicon_main%5Bentry%5D=44&tx_buhutbedulexicon_main%5Baction%5D=show&tx_buhutbedulexicon_main%5Bcontroller%5D=Lexicon&cHash=5b97df55b9c0208df6126b791f7aa858, 8.5.2017.
- Arnold, Rolf/Gómez Tutor, Claudia (2007): Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik. Bildung ermöglichen - Vielfalt gestalten. Augsburg: ZIEL.
- Arnold, Rolf/Schüßler, Ingeborg (2003): Ermöglichungsdidaktik. Erwachsenenpädagogische Grundlagen und Erfahrungen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Avenarius, Horst (2008): Public Relations: Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Wiss. Buchgesell.
- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2010): Industriegütermarketing. München: Vahlen.
- Barthel, Carl W. (2015): Unternehmenswertrechner.de - Unternehmenswert Berechnung online. <http://www.unternehmenswertrechner.de/>, 25.1.2016.
- Barz, Heiner (1999): Soziale Milieus und Erwachsenenbildung. Freiburg.
- Barz, Heiner (2003): Bildung und soziale Milieus. Determinanten des lebenslangen Lernens in einer Metropole. Weinheim: Beltz.
- Barz, Heiner (2010a): Bildungsmarketing. In: Heiner Barz (Hg.): Handbuch Bildungsfinanzierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 415–427.
- Barz, Heiner (Hg.) (2010b): Handbuch Bildungsfinanzierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Barz, Heiner/Reich, Jutta/Tippelt, Rudolf (2004): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Bauer, Moritz (2016): 101 SEO-Tipps für 2016. <http://derdigitaleunternehmer.de/seo-tipps/>, 4.7.2016.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2016): Strategisches Management. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- Bentele, Günter (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas.
- Berkemeyer, Nils (2014): Chancenspiegel 2014. Zur Chancengerechtigkeit und Leistungsfähigkeit der deutschen Schulsysteme [mit einer Vertiefung zum schulischen Ganztag]. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bernecker, Michael (2001): Bildungsmarketing. Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Bernecker, Michael (2004): Bildungsmarketing. Bergisch Gladbach: Johanna Verlag.
- Bernecker, Michael (2009): Marketing im Weiterbildungsmarkt 2008/2009. Bergisch Gladbach: Johanna Verlag.
- Bernecker, Michael (2014a): Bildungsmarketing. Oldenburg.
- Bernecker, Michael (2014b): Marketing im Weiterbildungsmarkt 2013/2014. Eine empirische Befragung von Weiterbildungsanbietern und -nachfragern. Bergisch Gladbach: Johanna Verlag.
- Berwanger, Jörg (2016): Stichwort: Unternehmen. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2942/unternehmen-v11.html>.
- Besson, Nanette Aimée (2008): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bildungsk Kooperation Regionen Stuttgart und Heilbronn-Franken e.V. (2016): Über die BiKo. <http://www.biko-lb.de/impressum.html>, 30.8.2016.
- Bilger, Frauke (Hg.) (2013a): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Bilger, Frauke (2013b): Weiterbildungsverhalten in Deutschland - Trendbericht. http://www.tns-infratest.com/SoFo/_pdf/AES2012_trendbericht_weiterbildungsverhalten.pdf.
- Bilger, Frauke/Rosenblatt, Bernhard von (2011): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Borchardt, Hans-Jürgen (2014): Marketing, Werbung, PR - was ist der Unterschied? <http://www.akademie.de/wissen/unterschied-marketing-werbung-pr>, 28.1.2016.
- Böttcher, Wolfgang/Hogrebe, Nina/Neuhaus, Julia (2010): Bildungsmarketing. Qualitätsentwicklung im Bildungswesen. Weinheim: Beltz.
- Breuer, Wolfgang (2014): Stakeholder-Ansatz. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54861/stakeholder-ansatz-v6.html>, 1.8.2014.

- Brickwedde-Stümpel, K./Wienand, E. (2004): Quantitative Medienresonanzanalyse. <http://www.jp-kom.de/news-archiv/news-archive/newsimages/Medienresonanzanalysen.pdf>, 24.10.2015.
- Brønn, Peggy S. (2014): How others see us. Leaders' perceptions of communication and communication managers. In: Journal of Communication Management 18 (1), 58–79.
- Bruhn, Manfred (2007): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred (2016): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hg.) (2009): Handbuch Kommunikation. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hg.) (2016): Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Buber, Renate (2009): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. Wiesbaden: Gabler.
- Buchele, Mark-Steffen/Pollmann, Rainer/Schmidt-Bens, Walter (2016): Kommunikationscontrolling. Starter-Kit zur Konzeption und Implementierung eines Controllingsystems für die Unternehmenskommunikation. Freiburg/München: Haufe Gruppe.
- Bundesagentur für Arbeit (2014): Merkblatt 6. www.arbeitsagentur.de.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2009): Weiterbildungsanbieter: Strukturen, Klima und Trends im Fokus des wbmonitor. <https://datenreport.bibb.de/html/88.htm>, 22.4.2016.
- Bundesministerium der Justiz und im Verbraucherschutz (2016a): AO - Abgabenordnung.
- Bundesministerium der Justiz und im Verbraucherschutz (2016b): SGB 5 - Pflicht zur fachlichen Fortbildung. SGB (V) §95d.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005): Berufsbildungsgesetz. BBiG.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014): Bildungsforschung 2020. Zwischen wissenschaftlicher Exzellenz und gesellschaftlicher Verantwortung. http://www.empirische-bildungsforschung-bmbf.de/media/content/BMBF%20Bildungsforschung%2042_barrierefrei.pdf, 6.4.2017.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014-Ergebnisse des Adult Education Survey - AES Trendbericht.

- Bundesrat (2010): Ein neuer Impuls für die europäische Zusammenarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zur Unterstützung der Strategie Europa 2020. Berlin: Bundesanzeiger Verl.-Ges.
- Bundesrechtsanwaltskammer (2016): Fachanwaltsordnung.
- Burkart, Roland (2015): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA). Das Konzept und seine Rezeption. In: Romy Fröhlich/Peter Szyszka/Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 277–304.
- Buschle, Nicole/Haider/Carsten (2016): Private Hochschulen in Deutschland. In: WISTA (1), 75–86.
- Bußmann, Nicole (2010): Weiterbildungsstudie der Lünendonk GmbH fällt wieder aus. www.managerseminare.de/blog/weiterbildungsstudie-der-luenendonk-gmbh-faellt-wieder-aus/2010/05, 17.3.2014.
- Ceyy, Michael/Scupin, Juhn-Petter (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.
- Common Core State Standards Initiative (2016): Standards-Setting Criteria. <http://www.corestandards.org/>, 12.05.2016.
- CommunicationControlling (2016): Wertschöpfung durch Kommunikation: Wirkungsstufen/Evaluation. http://www.communicationcontrolling.de/wissen/wirkungsstufen_evaluation.html, 29.1.2016.
- Cyert, Richard Michael/March, James G./Clarkson, G. P. E./Cohen, K. J./Dill, W. R. (1964): A Behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dalluege, C.-Andreas/Franz, Hans-Werner (2011): IQM - integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Deutsche Anwalt Akademie (2016): Seminare § 15 FAO - DeutscheAnwaltAkademie. <https://www.anwaltakademie.de/category-seminare-pflichtfortbildung>, 29.8.2016.
- Deutscher Volkshochschulverband (2013): Die VHS. <http://www.dvv-vhs.de/vhs.html>, 4.8.2014.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2008): DIE Pressemitteilung: Wie viele Weiterbildungsanbieter gibt es eigentlich in Deutschland? <https://www.die-bonn.de/institut/wir-ueber-uns/presse/Presseartikel.aspx?id=179>, 25.4.2016.
- Deutsches Institut für Marketing (2012): Social Media Marketing in Unternehmen 2012, 14.5.2014.
- Dietrich, Stephan/Schade, Hans-Joachim/Behrendsdorf, Bernd (2008): Ergebnisbericht Projekt Weiterbildungskataster. Kooperationsprojekt des Deutschen Instituts für Erwachse-

- nenbildung in Bonn und des Bundesinstituts für Berufsbildung in Bonn (BIBB) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (IES); Forschungsprojekt Anbieterforschung; wbmonitor. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-200907069419>.
- Dobischat, Rolf/Fischell, Marcel/Rosendahl, Anna (2014): Einführung in das Recht der Weiterbildung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- DPRG (2011): Kommunikations-Controlling. Positionspapier. http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Positionspapier_DPRG_ICV.pdf, 17.6.2015.
- Dröll, Hajo (1999): Weiterbildung als Ware. Ein lokaler Weiterbildungsmarkt - das Beispiel Frankfurt/Main. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag.
- Edelmann, Doris/Schmidt, Joel/Tippelt, Rudolf (2012): Einführung in die Bildungsforschung. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Eisenegger, Martin/Imhof, Kurt (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ellenberger, Verena (2015): B2B-Marketing-Budets 2014. http://www.bvik.org/root/img/pool/studie/landingpage_studie_2014/b2b-marketing-budets_2014_bvik-studie_summary.pdf, 20.1.2016.
- Esche, Jonas v.d. (2013): social media consumer report 2013. http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2013/02/WWU_Social-Media-Consumer-Report_0213_Ansicht.pdf, 15.5.2014.
- Euprera Conference (2012): Euprera - 2012: Istanbul. <http://www.euprera.org/?p=99>, 13.5.2016.
- Euroforum Deutschland SE (2013): Euroforum. http://www.euroforum.de/veranstaltungen/carsharing_mai2013, 25.4.2014.
- Europäische Union (20.5.2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE.PDF>, 14.7.2015.
- Europäische Union (2012): Was ist ein KMU? http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm, 14.7.2015.
- Faehling, Gerhard (2013): Zielgruppen der Mediaevaluation. http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2013/AWA2013_Faehling.pdf, 15.5.2014.

- Faulstich, Peter/Zeuner, Christine/Andresen, Sabine (2010): Erwachsenenbildung. Weinheim: Beltz.
- Fink und Fuchs AG (2015): Studie Mittelstandskommunikation 2015. <https://www.ffpr.de/2015/05/26/studie-mittelstandskommunikation-2015/>, 13.5.2016.
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2015): Käuferverhalten. Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen. Wiesbaden: Gabler.
- Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (Hg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (Hg.) (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Galinski, Annette (2012): Die freien Berufe und ihre Fortbildungsverpflichtung. Architekten und Ingenieure. <https://www.springerprofessional.de/bauplanung/bauingenieurwesen/teil-1-die-freien-berufe-und-ihre-fortbildungsverpflichtung/6558946>, 24.2.2016.
- Geißler, Harald (Hg.) (1993): Bildungsmarketing. Frankfurt am Main: Lang.
- Geißler, Harald (Hg.) (1997): Weiterbildungsmarketing. Neuwied: Luchterhand.
- Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (2004): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Google (2016): social media report 2015 - Google-Suche. https://www.google.de/search?q=social+media+report+2015&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=w4jV6T1DanNgAaqj5eQDg, 29.4.2016.
- Google Inc. (2011): Einführung in die Suchmaschinenoptimierung. http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.de/de/de/webmasters/docs/einfuehrung-in-suchmaschinenoptimierung.pdf, 29.6.2016.
- Graf, Jürgen (2012): Weiterbildungsszene Deutschland 2010. Bonn: ManagerSeminare Verlag.
- Graf, Jürgen (2016): Weiterbildungsszene Deutschland 2016. Honorar- und Gehaltsstudie für Trainer, Berater und Coachs. Bonn: ManagerSeminare Verlag.
- Grüne, Guido/Lange, Tobias (2009): Innovative Gestaltung von Geschäftsprozessen in der Prozessindustrie. Marktumfeld - Herausforderungen - Vorgehensmodell - Praxisbeispiele - Handlungsempfehlungen. Heidelberg: Dpunkt-Verlag.
- Grunig, James E. (2006): After 50 Years: The Value and Values of Public Relations. 45th Annual Distinguished Lecture. http://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Grunig_Lecture_06.pdf, 22.4.2016.

- Grunig, James E. (2009): Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>, 14.8.2014.
- Grunig, James E. (2011): Public relations and strategic management. Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society. In: Central European Journal of Communication (1), 11–32.
- Grunig, James E./Grunig, Larissa (2010): The Thrid Annual Grunig Lecture Series: Public Relations Excellence 2010. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Third-Grunig-Lecture-October-17-2010-Transcript.pdf>, 22.5.2014.
- Grunig, James E./Hunt, Todd (1984): Managing public relations. New York u.a.: Holt, Rinehart and Winston.
- Gudjons, Herbert (2016): Pädagogisches Grundwissen. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Günther, Eva-Marie/Wimmer, Jeffrey/Oelsner, Karoline (2015): Die Öffentlichkeitsarbeit von Non-Profit-Organisationen: eine qualitative Studie zur Rolle von Social Media im Kommunikationsprozess, TU Ilmenau.
- Guserl, Richard/Pernsteiner, Helmut (2015): Finanzmanagement. Grundlagen, Konzepte, Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haab, Stefan (2016): Conversion Optimierung Agentur. <http://www.stefanhaab.de/>, 4.7.2016.
- Handelsblatt (2014): Grundgesetzänderung: Merkel lobt Abschaffung des Kooperationsverbots. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/grundgesetzaenderung-merkel-lobt-abschaffung-des-kooperationsverbots/10142720.html>, 6.6.2016.
- Heintze, Roland (2014): Studie: Exzellente PR überzeugt zuerst das eigene Topmanagement - Faktenkontor. <http://www.faktenkontor.de/%EF%BB%BFstudie-exzellente-pr-ueberzeugt-zuerst-das-eigene-topmanagement/>, 1.6.2015.
- Heise Homepages (2016): Wirkung von Homepages. <http://www.heise-homepages.de/>, 25.8.2016.
- Helmig, Bernd (2016): Stichwort: Nonprofit-Organisation (NPO). <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4696/nonprofit-organisation-npo-v12.html>, 22.10.16.
- Hoffjann, Olaf (2011): Vertrauen in Public Relations. In: Publizistik, 65–84.
- Horvath, Michael (2016): Wertschöpfung. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54898/wertschoepfung-v10.html>, 25.1.2016.
- Hülsmann, Katrin/Ambos, Ingrid (2010): Werbung für Weiterbildung. Report über beispielhafte Maßnahmen und Modelle zur Teilnehmergeinnung. <http://www.die-bonn.de/doks/ambos1001.pdf>, 12.5.2016.

- Hummelsheim, Stefan/Timmermann, Dieter (2010): Bildungsökonomie. In: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hg.): Handbuch Bildungsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 93–134.
- Imhof, Kurt/Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz/Jarren, Otfried (Hg.) (2006): Demokratie in der Mediengesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Immerschitt, Wolfgang (2010): Crossmediale Pressearbeit. Unternehmensbotschaften über klassische und neue Kanäle gekonnt platzieren. Wiesbaden: Gabler.
- Internet Live Stats (2016): Webseiten - Anzahl weltweit 2015 | Statistik. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/290274/umfrage/anzahl-der-webseiten-weltweit/>, 20.4.2016.
- Issing, Otmar (Hg.) (1981): Zukunftsprobleme der sozialen Marktwirtschaft. In Nürnberg vom 15. - 17. September 1980. Berlin: Duncker & Humblot.
- Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2008): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Romy Fröhlich/Peter Szyszka/Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 29–50.
- Karmasin, Matthias/Weder, Franzisca (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 81–103.
- Keeley, Brian (2007a): Humankapital. Wie Wissen unser Leben bestimmt. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/0107105e.pdf?expires=1491461432&id=id&accname=guest&checksum=86133F7AD709A15ACBC6184870D728AD>, 6.4.2017.
- Kirchhöfer, Dieter (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen – ein Manuskript. Berlin.
- Kocian, Claudia (2007): Prozesslandkarte für Hochschulen. www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user_upload/Ansprechpartner/K/Publikationen/DNH-2007-2-Kocian.pdf, 22.10.16.
- Kortendieck, Georg (Hg.) (2008): Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Koschek, Stefan/Ohly, Hana (2014): 22.000 Weiterbildungsanbieter sichern flächendeckende Versorgung, in Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) *Berufsbildung in Zahlen* 2004 (2), 4-6.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1992): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung, und Steuerung. Stuttgart: Poeschel.

- Kraimer, K. (1995): Die Einzelfallstudie mit Bibliographie zur qualitativen Sozialforschung. Wien: Deutscher Studienverlag.
- Kreutzer, Ralf T. (2010): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente – Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krüger, Heinz-Hermann/Helsper, Werner (2010): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft. Opladen: Budrich.
- Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lammenett, Erwin (2015): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim/Basel: Beltz, PVU.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Lehr, T. (2003): Basics of Communication. http://www.uni-leipzig.de/sept/downloads/Basics_of_Communication_2.pdf.
- Leydens, Jon A. (2013): Emerging leadership opportunities for professional communication: Integrating social justice into research and across the curriculum. In: IEEE International Professional Communication 2013 Conference, 1–8.
- Lies, Jan (2015a): Praxis des PR-Managements. Strategien - Instrumente - Anwendung. Wiesbaden: Gabler.
- Lies, Jan (2015b): Theorien des PR-Managements. Geschichte - Basiswissenschaften - Wirkungsdimensionen. Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdt. Verl.
- Lünendonk (2008): Status quo und Perspektiven beruflicher Weiterbildung in Deutschland 2008. Kaufbeuren.
- Lünendonk (2016): Lünendonk®-Studien. <http://lunendonk-shop.de/Luenendonk-Studien/4/>, 26.4.2016.
- Lütgens, Stefan (2015): Issues Management. In: Romy Fröhlich/Peter Szyszka/Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 773–795.
- Lutzer, Birgit/Reiter, Hanspeter (2009): Handbuch Marketing für Weiterbildungner. Bildung mit den sechs "P" professionell vermarkten. Weinheim: Beltz.
- Martin, Andreas/Schömann, Klaus/Schrader, Josef/Kuper, Harm (2015): Deutscher Weiterbildungsatlas. Bertelsmann-Stiftung (Hg.). Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.

- Mast, Claudia/Huck-Sandhu, Simone (2016): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Maunsell, Patricia A. (2014): Communication is key to Common Core. In: The Phi Delta Kappan 95 (6), 61–65.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung [eine Anleitung zu qualitativem Denken]. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte – Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meisel, Klaus (1994): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Meng, Juan (2012): Strategic leadership in public relations. An integrated conceptual framework. In: Public Relations Review 38 (2), 336–338.
- Meng, Juan/Berger, Bruce (2013): An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations. Dimensions, Measurement, and Validation. In: Journal of Public Relations Research 25 (2), 141–167.
- Merk, Richard (2006): Weiterbildungs-Management. Bildung erfolgreich und innovativ managen. Augsburg: ZIEL.
- Microsoft (2016): Bing - Webmastertools. <http://www.bing.com/toolbox/webmaster>, 1.7.2016.
- Miebach, Bernhard (2012): Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mikkelsen, A. C./York, J. A./Arritola, J. (2015): Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. In: Business and Professional Communication Quarterly 78 (3), 336–354.
- Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW (2014): Schul- und Volkswildungswesen.
- Minks/Karl-Heinz/Netz, Nicolai/Völk, Daniel (2011): Berufsbegleitende und duale Studienangebote in Deutschland. Status quo und Perspektive. http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201111.pdf, 25.4.2016.
- Möller, Svenja (2002): Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Studie an Volkshochschulen. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Möller, Svenja (2011): Marketing in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.

- MOOC Operators (2016): MOOC List. List of Massive Open Online Courses. <https://www.mooc-list.com/>, 24.10.2016.
- Morgan, Neil A. (2012): Marketing and business performance. In: Journal of the Academy of Marketing Science 40 (1), 102–119.
- Müller, Andreas/Prüser, Sven (2014): Kaufverhalten im Internet 2014. <http://www.kaeufportal.de/ratgeber/dienstleistungen/ueber-kp/kaeufportal-studie-kaufverhalten-im-internet-2014>, 4.6.2014.
- Müller, Patrick (2016): SEO Rankingfaktoren 2016. <https://www.seonative.de/seo-rankingfaktoren-2016/>, 4.4.2016.
- Nielsen GmbH (2014): Deutschland 2014. Handel, Verbraucher, Werbung. http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen_Universen_D_2014_Inet.pdf, 23.2.2016.
- Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard/Arnold, Rolf (2010): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Nolden, Kathrin (2005): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Bonn: DIE.
- Nothhaft, Howard (2011): Kommunikationsmanagement als professionelle Organisationspraxis. Theoretische Annäherung auf Grundlage einer teilnehmenden Beobachtungsstudie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nothhaft, Howard/Bentele, Günter (2015): Strategie und Konzeption. Die Lehre der strategischen Kommunikation. In: Romy Fröhlich/Peter Szyszka/Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 697–713.
- Nuissl, Ekkehard/Brandt, Peter (2009): Porträt Weiterbildung Deutschland. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Nuissl, Ekkehard/Siebert, Horst/Weinberg, Jonas/Tietgens, Hans (1992): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. Report 29. http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-1992/nuissl92_01.pdf, 20.6.2017.
- Oeckl, Albert (1964): Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München: Süddt. Verlag.
- Osmer, Henning (2004): Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg. <http://www.gelena.uni-oldenburg.de/download/WP-04-01.pdf>, 22.10.2016.
- Paunovic, Klaudija (2016): Pfauensohn - Webdesign, Online Marketing & PR. <http://pfauensohn.de/>, 1.7.2016.
- Pfannenberger, Jörg (Hg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikationscontrolling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt, M.: Frankfurter Allg. Buch.

- Phillips, David (2009): A Grunigian view of modern PR. http://leverwealth.blogspot.de/2009/01/grunigian-view-of-modern-pr.html?disqus_reply=5552359, 14.8.2014.
- Pöschl, Hanno (2013): Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg: DE GRUYTER.
- Rademacher, Lars (2009): Public Relations und Kommunikationsmanagement. Eine medienwissenschaftliche Grundlegung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Radic, D./Posselt, T. (2009): Word-of-Mouth Kommunikation. In: Manfred Bruhn/Franz-Rudolf Esch/Tobias Langner (Hg.): Handbuch Kommunikation. Wiesbaden: Gabler, 249–266.
- Rankeffect Online Marketing (2015): Usability - So baut man benutzerfreundliche Webseiten. <http://rankeffect.de/blog/usability-benutzerfreundliche-webseiten/>, 29.6.2016.
- Rein, Antje von (2000): Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildung. Am Beispiel von Volkshochschulen. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Rolke, Lothar (2014): Was exzellente Unternehmenskommunikation ausmacht. Gespräch mit Lothar Rolke. In: Kommunikationsmanager (I), 34–36.
- Röttger, Ulrike (Hg.) (2009): Theorien der Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sarges, Werner/Haeberlin, Friedrich (1980): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u.a.: Schroedel.
- Schenk, Michael/Niemann, Julia/Briehl, Anja (2014): Blogger 2014. Das Selbstverständnis von Themenbloggern und ihr Verhältnis zum Journalismus. https://www.dfjv.de/documents/10180/178294/DFJV_Studie_Das_Selbstverstaendnis_von_Themenbloggern.pdf, 2.11.2016.
- Schlutz, Erhard (Hg.) (1993): Einblicke in die Arbeit der Bremer Volkshochschule. 1990 - 1992. Bremen: Volkshochschule.
- Schneller, Johannes (2012): Totgesagte leben lange. http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2012/IfD_AWA2012_Printmedien.pdf, 9.5.2014.
- Schöll, Ingrid (1996): Weiterbildungsmarketing. Frankfurt (Main): DIE.
- Schöll, Ingrid (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. Bielefeld: WBV.
- Schöll, Ingrid (2011): Marketing. In: Rudolf Tippelt/Aiga von Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 437–453.

- Schrader, Josef (2011): Struktur und Wandel der Weiterbildung. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann.
- Schweickart, Nikolaus/Töpfer, Armin (2006): Wertorientiertes Management. Werterhaltung — Wertsteuerung — Wertsteigerung ganzheitlich gestalten. Berlin Heidelberg: Springer Fachmedien.
- Seel, Norbert M. (2015): Erziehungswissenschaft. Lehrbuch für Bachelor-, Master- und Lehramtsstudierende. Berlin: Springer VS.
- Siebert, Horst (1984): Lernen in der Erwachsenenbildung. Hagen: Fernuniversität.
- Socialmedia Institut (2016): Wichtigsten Social Media und Online Marketing Studien 2015. <http://socialmedia-institute.com/die-wichtigsten-social-media-und-online-marketing-studien-2015/>, 29.4.2016.
- StatCounter (2016): Suchmaschinen - Meistgenutzte Anbieter 2016 | Statistik. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/225953/umfrage/die-weltweit-meistgenutzten-suchmaschinen/>, 4.7.2016.
- Statistisches Bundesamt (2011): Der Dienstleistungssektor, Wirtschaftsmotor in Deutschland, Ausgewählte Ergebnisse von 2003 bis 2008. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/DienstleistungenFinanzdienstleistungen/Dienstleistungen/Dienstleistungssektor5474001099004.pdf?__blob=publicationFile, 28.1.2016.
- Statistisches Bundesamt (2013): Erhebung zu Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland 2010.
- Statistisches Bundesamt (2015): Weiterbildung 2015. www.destatis.de.
- Statistisches Bundesamt (2016): Staat & Gesellschaft - Bevölkerungsstand - Statistisches Bundesamt (Destatis). <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.html>, 25.4.2016.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2016): Studieren ohne Abitur: Länderspezifische Informationen. <http://www.studieren-ohne-abitur.de/web/laender/>, 9.6.2016.
- Strubreither, Wilhelm/Neikes, Martina/Stirnimann, Daniel/Eisenhuth, Jörg/Schulz, Barbara/Lude, Peter (Hg.) (2014): Klinische Psychologie bei Querschnittlähmung. Grundlagen - Diagnostik - Rehabilitation. Wien: Springer
- Strubreither, Wilhelm/Nüßlein Saraiva, Tanja/Stirnimann, Daniel (2014): Teamarbeit und professionelle Kommunikation. In: Wilhelm Strubreither/Martina Neikes/Daniel Stirnimann/Jörg Eisenhuth/Barbara Schulz/Peter Lude (Hg.): Klinische Psychologie bei Quer-

- schnittlähmung. Grundlagen - Diagnostik - Rehabilitation. Wien: Springer Wien, 141–148.
- Szyszka, Peter (2008): Berufsgeschichte. Öffentlichkeitsarbeit als berufliches Handeln. In: Romy Fröhlich/Peter Szyszka/Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 382–396.
- Szyszka, Peter (2009): Organisation und Kommunikation. Integrativer Ansatz einer Theorie zur Public Relations und Public Relations Management. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 135–150.
- Thommen, Jean-Paul (2016): Stichwort: Anspruchsgruppen. Gabler Wirtschaftslexikon <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v6.html>, 18.1.2016.
- Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga von (2011a): Adressaten-, Teilnehmer- und Zielgruppenforschung. In: Rudolf Tippelt/Aiga von Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 801–813.
- Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga von (Hg.) (2011b): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tippelt, Rudolf/Schmidt, Bernhard (Hg.) (2010): Handbuch Bildungsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- TNS Infratest Sozialforschung (2016): Demografischer Wandel: Weiterbildung ist ein wesentlicher Strategiebestandteil. [http://www.iwwb.de/weiterbildung.html?kat=meldungen &num=1310](http://www.iwwb.de/weiterbildung.html?kat=meldungen&num=1310), 24.2.2016.
- Tropp, Jörg (2014a): Marketingkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation. In: Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1099–1120.
- Tropp, Jörg (2014b): Moderne Marketing-Kommunikation. System - Prozess - Management. Wiesbaden: Springer VS.
- Universität Augsburg (2015): Qualitative Sozialforschung. <http://qsf.e-learning.imb.uni-augsburg.de/book/export/html/503>, 2.6.2015.
- Universität Leipzig (2009): DPRG-ICV-Bezugsrahmen. http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/DPRG-ICV-Bezugsrahmen-Sept2009.pdf, 28.1.2016.
- Universität Leipzig (2016a): CommunicationManagement. <http://www.cmgt.uni-leipzig.de/home.html>, 12.5.2016.
- Universität Leipzig (2016b): Umsetzung in der Praxis. CommunicationControlling. <http://www.communicationcontrolling.de/wissen/umsetzung-in-der-praxis.html>, 28.4.2016.

- van Lith, Ulrich (1981): Der Markt als Organisationsprinzip des Bildungssektors. In: Otmar Issing (Hg.): Zukunftsprobleme der sozialen Marktwirtschaft. In Nürnberg vom 15. - 17. September 1980. Berlin: Duncker & Humblot, 367–386.
- Voigt, Kai-Ingo (2016): Ressource. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4191/ressource-v11.html>, 1.9.2016.
- Vowe, Gerhard/Opitz, Stephanie (2006): Professionelle Kommunikationsdienstleister - ein neuer Akteurstyp in der strategischen politischen Kommunikation? In: Kurt Imhof/Roger Blum/Heinz Bonfadelli/Otfried Jarren (Hg.): Demokratie in der Mediengesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 58–76.
- Wakefield, Robert I./Plowman, Kenneth Dean/Curry, Alex (2013): Institutionalizing Public Relations. An International Multiple-Case Study. In: Journal of Public Relations Research 25 (3), 207–224.
- Walking, Thomas (2016): Weiterbildung | stzgd.de. <http://www.stzgd.de/weiterbildung/>, 29.8.2016.
- wallstreet online (2016): Die schöne Homepage ist für den Geschäftserfolg wichtig. <http://www.wallstreet-online.de/ratgeber/elektronik-und-technik/internet/die-schoene-homepage-ist-fuer-den-geschaefterfolg-wichtig>, 25.8.2016.
- wbmonitor (2009): Umfrage 2009. Aktuelle Strategien zum Erfolg. Bonn: DIE.
- wbmonitor (2016): Ergebnisse wbmonitor. <https://wbmonitor.bibb.de/index.php?cmd=usrResults>, 22.4.2016.
- Wehmeier, Stefan (2008): Communication Management, Organizational Communication and Public Relations: Developments and Future Directions from a German Perspective. In: Ansgar Zerfass/Betteke Ruler/Krishnamurthy Sriramesh (Hg.): Public relations research. European and International perspectives and innovations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 219–231.
- Weißberger, Catja (2003): Rezeption des betriebswirtschaftlichen Marketings in der Erwachsenenbildung. <http://www.die-bonn.de/Weiterbildung/Literaturrecherche/details.aspx?ID=897>, 22.10.2016.
- Wirtschaftslexikon (2017): Stichwort: Markt. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/markt/markt.htm>, 30.5.2017.
- Wittpoth, Jürgen (2013): Einführung in die Erwachsenenbildung. Opladen: Budrich.
- Wöhler, Claudia (2015): Verbandsmanagement mit Zukunft. Non-Profit-organisationen professionell und erfolgreich führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Würdiger, Silke (2009): Studie Kaufentscheidung Deutschland: Überzeugungskraft kommt aus dem Internet. http://www.tns-infra-test.com/presse/pdf/Presse/TNS%20InfraTest%20Kaufentscheidung%20Deutschland_I.pdf, 22.10.2016.

- Yalçın, Nursel/Köse, Utku (2010): What is search engine optimization: SEO? In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 9, 487–493.
- ZAW (2015): Bruttoinlandsprodukt und Investitionen in Werbung in Deutschland 2010 bis 2014. <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/volkswirtschaftliche-faktoren/pdf/BIP-und-Investitionen-2010-2014.pdf>, 20.1.2016.
- Zech, Rainer (2008): *Handbuch Qualität in der Weiterbildung*. Weinheim: Beltz.
- Zech, Rainer (2009): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. In: *Magazin Erwachsenen-bildung.at* (7/8), 1–14.
- Zech, Rainer/Dehn, Claudia/Mrugalla, Martin/Rädiker, Stefan/Schunter, Jürgen/Tödt, Katia (2010): *Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar (2010): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 21–79.
- Zerfass, Ansgar (2016): *European Communication Monitor 2016 - Chart Report*. <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2016-Results-ChartVersion.pdf>, 26.8.2017.
- Zerfaß, Ansgar/Bentele, Günter/Schwalbach, Joachim/Sherzada, Muschda (2013): *Unternehmenskommunikation aus der Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern. Ein empirischer Vergleich*. Leipzig.
- Zerfaß, Ansgar/Fink, Stephan (2015): Strategielücke im Mittelstand. <http://www.pressesprecher.com/nachrichten/strategieluecke-im-mittelstand-10030>, 13.5.2016.
- Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.) (2014): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, Ansgar/Rademacher, Lars/Wehmeier, Stefan (Hg.) (2012): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, Ansgar/Ruler, Betteke/Sriramesh, Krishnamurthy (Hg.) (2008): *Public relations research. European and International perspectives and innovations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, Ansgar/Verhoeven, Piet/Moreno, Ángeles/Tench, Ralph/Verčič, Dejan (2016): *European communication monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder en-*

gagement and strategic communication. Results of a survey in 43 countries. Brussels: EACD - European Association of Communication Directors; EUPRERA - European Public Relations Education and Research Association.

Zukunft durch Innovation (2016): Für mehr MINT-Frauen – MINTme-Karrieremesse. <http://www.zdi-portal.de/mintme/>, 24.8.2016.