



**Potsdam  
Transfer**  
Science meets Market

## Lernergebnisorientierte Angebotsentwicklung Demografieorientiertes Personalmanagement

Diese Untersuchung fand im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ statt. Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21031 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.



Dieses Werk bzw. dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Theorie - Lernergebnisorientierte Angebotsentwicklung.....	3
3. Methodik und Vorgehensweise .....	4
4. Erhebung der Grunddaten.....	5
5. Mitbewerberanalyse .....	11
5.1 Angebote aus der akademischen Bildung.....	11
5.2 Angebote aus der beruflichen Bildung .....	14
6. Zusammenfassung – Chancen und Risiken.....	16
7. Anhang .....	18

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lernergebnisse.....	1
Abbildung 2: Altersstruktur der Beschäftigten.....	6
Abbildung 3: Akademikerquote.....	6
Abbildung 4: Beschäftigungsstruktur.....	6
Abbildung 5: Gehalt in den neuen und alten Ländern.....	7
Abbildung 6: Gehalt von Männern und Frauen.....	7
Abbildung 7: Einstiegsgehälter nach Tätigkeitsbereich und Abschluss.....	7
Abbildung 8: Gehaltsstärkste Bundesländer .....	7
Abbildung 9: Gehaltsschwächste Bundesländer.....	7

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: : Akademische Weiterbildungsangebote im Überblick.....	12
Tabelle 2: Berufliche Weiterbildungsangebote im Überblick.....	15
Tabelle 3: SWOT-Analyse.....	16

## 1. Einleitung

In diesem Dokument werden Verfahren und Ergebnisse der lernergebnisorientierten Angebotsentwicklung am Beispiel eines zu entwickelnden Studiengangs „Master of Business Administration - Demografieorientiertes Personalmanagement“ dargestellt. Bei der Entwicklung des gezielt auf den regionalen Raum Berlin und Brandenburg<sup>1</sup> ausgerichteten Programmes wurden die aktuellen Anforderungen moderner Bildungsangebote berücksichtigt. Ziel dieser Marktstudie ist es, ausgehend vom und angesiedelt im ‚klassischen‘ Personalmanagement, Rahmenbedingungen und Marktchancen eines speziell auf die Herausforderungen des demografischen Wandels ausgerichteten Master-Weiterbildungsangebotes zu analysieren und Schlussfolgerungen für die weitere Angebotsentwicklung abzuleiten. Im Vergleich zu ähnlichen Marktstudien, wie etwa die zum MBA Personal an der Universität Potsdam werden dabei weitere Marktteilnehmer (Konkurrenten) mit in die Untersuchung einbezogen. Außerdem wird die abschließende Analyse stärker auf die Ergebnisse hinsichtlich der Anforderungen des demografischen Wandels ausgerichtet.

## 2. Theorie - lernergebnisorientierte Angebotsentwicklung

Die Entwicklung von marktfähigen Bildungsangeboten ist eine der Hauptaufgaben privatwirtschaftlicher Bildungsträger. Für Hochschulen gilt dies im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Ein zentraler Aspekt eines solchen Prozesses ist die Orientierung am Lernergebnis. Es gilt, die Ergebnisse der Bildungsaktivitäten transparent zu berichten und entsprechende Maßnahmen qualitätsgesichert umzusetzen. Die lernergebnisorientierte ermöglicht es, ein für die Beteiligten vorteilhaftes Ergebnis zu erzielen, da es diesen Ansatz bereits in der Konzeptionsphase verfolgt. Weiterbildungsbedarf ist im Kern als ein Lernerfordernis zu beschreiben, dass sich aus einer Diskrepanz zwischen vorhandenen und wünschenswerten Kompetenzen ergibt. Je es gelingt, diese Spanne zu beschreiben, umso genauer können bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote entwickelt werden.

Lernergebnisse oder „Learning Outcomes“ beschreiben, was ein Studierender oder Lernender am Ende eines Lernprozesses *weiß, versteht* und in der Lage ist *zu tun*. Folglich werden Lernergebnisse vor dem Hintergrund eines einheitlichen Qualifikationsrahmens als Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen definiert. Mit der Orientierung an und der Verwendung von Lernergebnissen ist somit ein Perspektivenwechsel von einer zuvor dozentenbezogenen hin zu einer lernbezogenen Wissensvermittlung vollzogen worden (vgl. Schermutzki, 2007: 4). Elementare Ziele der lernergebnis- oder Outcome-Orientierung als „gemeinsame Sprache“ zwischen unterschiedlichsten Bildungseinrichtungen und –systemen sind die Schaffung von Vergleichbarkeit, Anerkennung und Transparenz. Die lernergebnisorientierung bietet damit Ansatzpunkte für eine ganzheitliche Qualitätssicherung bei der Entwicklung, Realisierung und Bewertung von Bildungsangeboten.

Für die Entwicklung lernergebnisorientierter Studienangebote und entsprechender Module empfehlen Bergstermann et al. (2013) ein übergeordnetes Vorgehen, welches schematisch in Abbildung 1 dargestellt wird. In einem ersten Schritt sollten zunächst Grundbedingungen analysiert werden. Hierbei sind die bereits vorhandenen Angebote von anderen Weiterbildungsträgern zu berücksichtigen, sowie die Bedarfe zu ermitteln. Ebenso ist eine Analyse der eigenen internen Ressourcen und Potentiale des Weiterbildungsträgers vorzunehmen und Risiken sind abzuschätzen. Weiterhin ist die Bezugnahme auf einen Qualifikationsrahmen notwendig, um Lernergebnisse anhand von Kompetenzen, Kenntnissen und Fertigkeiten beschreiben zu können. In einem nächsten Schritt werden lernergebnisziele auf Studiengangebene formuliert, es wird beschrieben, welche Kompetenzen Studierenden am Ende des Studiengangs haben sollen. Daran schließt sich die Auswahl von Modulen im Rahmen des Studiengangs an, für die im Folgenden weitere Lernergebnisse zu

formulieren sind. Um zu überprüfen, ob die Lernergebnisse des Studiengangs in den einzelnen Modulen wiederzufinden sind, ist abschließend ein Modulmapping zu erstellen. Gegebenenfalls sind daraufhin Re-formulierungen an den Lernergebnissen vorzunehmen (vgl. Bergstermann et al., 2013: 18).

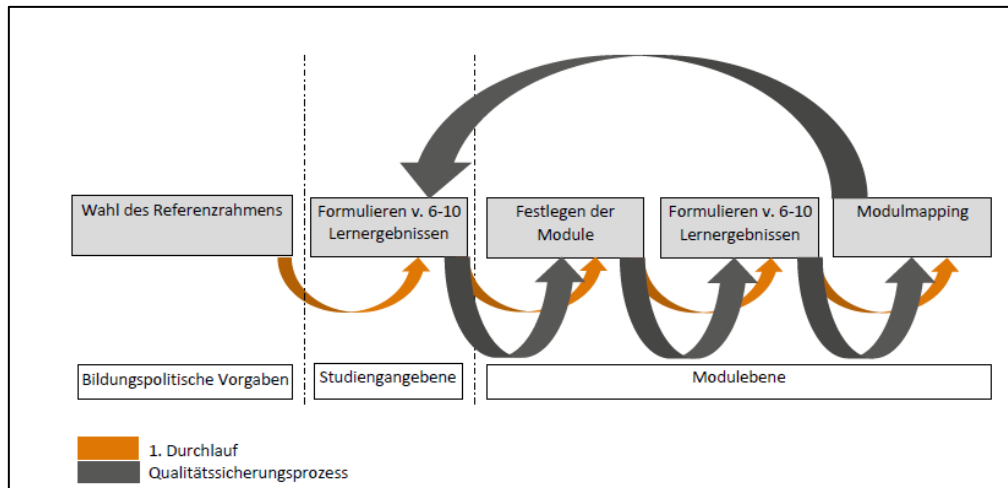


Abbildung 2: Lernergebnisse; Quelle: Bergstermann et al., 2013: 19

### 3. Methodik und Vorgehensweise

Die hier vorgestellte Marktanalyse gliedert sich in zwei Teile: Die Erhebung der Grunddaten sowie die Konkurrenzanalyse. Untersuchungsgegenstand ersterer sind Informationen über die Zielgruppen in der Zielregion, wie etwa statistische Angaben zu Branchen und Wachstumsfeldern. Diese Daten werden anhand öffentlich zugänglicher Statistiken und Studien ermittelt. Da als Handlungsfeld für den demografischen Wandel in dieser Marktstudie in erster Linie das Personalwesen betrachtet wird, stellt die offizielle Arbeitsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit mit Stand 31.03.2015 die Grundlage für die Beschäftigtenübersicht im Personalwesen dar. Zur Analyse der Vergütung im betroffenen Berufsfeld wird der StepStone Gehaltsreport für das Jahr 2014 verwendet. Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken werden anhand ausgewählter Fachartikel, etwa aus dem Magazin für Politik und Zeitgeschichte der Bundeszentrale für Politische Bildung bpb, dargestellt.

Die Konkurrenzanalyse vergleicht potentielle und tatsächliche Mitbewerber auf dem zu erwartenden Konkurrenzgebiet des Studiengangs MBA-Personalführung unter Einbezug weiterer demografieorientierter Studiengänge anhand ausgewählter Kriterien, um so die zu erwartende Marktsituation bestmöglich darzustellen. Als Untersuchungsgegenstand zählen dabei weiterbildende (nicht konsekutive) Studiengänge mit dem Abschluss „Master of Business Administration“ im deutschsprachigen Raum, beschränkt auf die neuen Bundesländer und Berlin. Dabei wird zwischen wissenschaftlichen Bildungsangeboten der hiesigen Universitäten, Fachhochschulen und privaten Hochschulen einerseits und Mitbewerbern aus der beruflichen (Weiter-)Bildung andererseits unterschieden. Als Anlaufstelle für diese Recherchen wurden sowohl die offizielle Homepage der Hochschulrektorenkonferenz, [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de), als auch die Weiterbildungsdatenbank der Bundesländer Berlin und Brandenburg, <http://www.wdb-suchportal.de/> ausgewählt.

Neben den festgelegten räumlichen Kriterien sowie der Unterscheidung zwischen wissenschafts- und praxisorientiert werden zur Suchmaske die Anforderungen über den zeitlichen Umfang der Mitbewerberangebote (mindestens 12 Monate), die Kategorie des vermittelten Abschlusses (Master bzw. gleichwertiger berufsbildender Abschluss in der Kategorie 7 des europäischen Referenzrahmens) sowie die inhaltliche Ausrichtung des Angebotes (Betriebswirtschaftslehre mit einem Schwerpunkt im Personalbereich) hinzugefügt. Daraus ergeben sich 25 wissenschaftlich orientierte Weiterbildungsangebote sowie drei aus der beruflichen Bildung, welche an mehreren Standorten innerhalb der neuen Bundesländer und Berlins besucht werden können.

#### 4. Erhebung der Grunddaten

Untersuchungsgegenstand für diesen Abschnitt der Analyse sind statistische Angaben über die potentielle Zielgruppe, vor allem über die Branchen selbiger. Dabei sind insbesondere folgende Angaben von Interesse:

- a) Anzahl der Beschäftigten im Personalbereich
- b) Altersverteilung
- c) Beschäftigungsgrad
- d) Akademikerquote
- e) Einkommensverteilung
- f) Unternehmensstrukturen bzw. -organisation
- g) Wachstumspotentiale bzw. Risiken der Berufs- und Zielgruppe
- h) Beschäftigte im zugehörigen Hochschulbereich
- i) Kompetenzfelder des Anbieters (Universität Potsdam)
- j) Besondere Kennzeichen der Zielgruppe, etwa Organisation oder Erreichbarkeit

Als Grundlage für die Beschäftigtenstatistik wird der offizielle Arbeitsmarktbericht der Bundesagentur für Arbeit in seiner letzten Ausführung zum Stichtag 31.03.2015 herangezogen. Diese Statistik erfasst regional aufgeteilt (hier verwendet: Daten für die neuen Bundesländer und Berlin) die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010<sup>1</sup>) und ausgewählten Merkmalen. Es werden im Folgenden alle Berufskennziffern der KldB 2010 zum Vergleich herangezogen, welche zum kaufmännischen Bereich des Feldes Personalwesen gehören. Dazu zählen neben klassischen Personalsachbearbeitern auch Führungskräfte aus wirtschaftlichen und anderen Branchen, Geschäftsführer, Mitarbeiter der Unternehmensorganisation und Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung.

<sup>1</sup> Betrachtete Berufsgruppen nach KldB 2010: 711 Geschäftsführung und Vorstand; 7131 Unternehmensorganisation und -planung; 7138 Unternehmensorganisation und -strategie; 7139 Unternehmensorganisation/Aufsicht und Führung; 715 Personalwesen und -dienstleistung; 7329 Aufsicht und Führung in der öffentlichen Verwaltung; 5169 Führung in Logistik und Verkehr/kaufm. Bereich; 6119,6129,6139 Führung in Einkauf, Handel, Immobilienmanagement; 6219,6319,6329 Führung in Verkauf, Tourismus, Hotelmanagement; 9219, 9229, 9239, 9249 Führung im Verlagswesen, Journalismus, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Grafische Darstellung der demografischen Daten (Quelle: Arbeitsmarktstatistik der BA 2015):

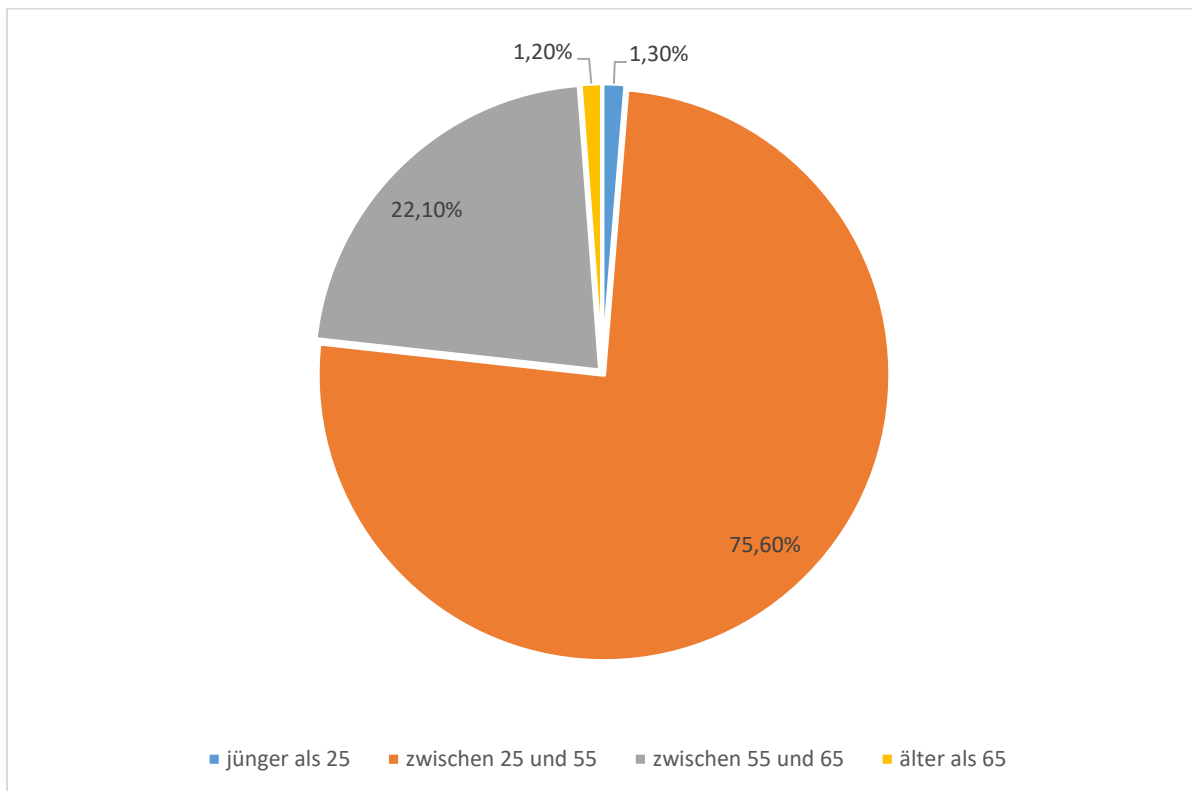


Abbildung 2: Altersstruktur der Beschäftigten

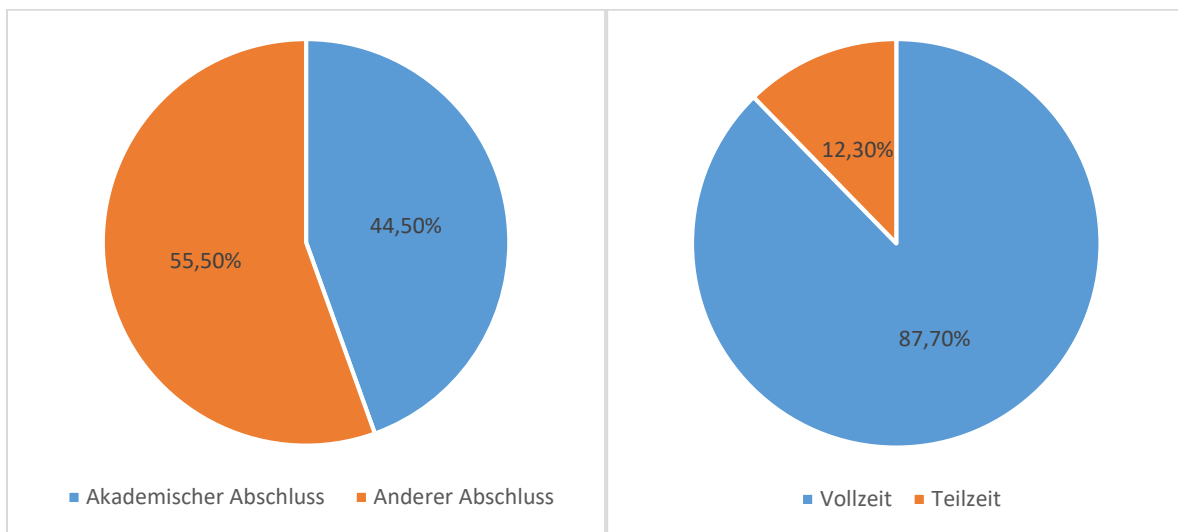


Abbildung 3: Akademikerquote

Abbildung 4: Beschäftigungsstruktur

Insgesamt waren in den neuen Bundesländern zum Stichtag 209.768 Menschen im Personalbereich beschäftigt. Davon arbeiteten 184.025 in Vollzeit, das entspricht einem Anteil von 87,7%. Dem gegenüber stehen 25.743 Beschäftigte in Teilzeit, ein Anteil von 12,3 %. Über alle Beschäftigten hinweg summiert sich die Akademikerquote auf 44,5 %, was durch die Miteinbeziehung von Führungskräften und Geschäftsführern zu erklären ist. Die große Mehrheit der Beschäftigten im Personalbereich fällt in den Altersbereich von 25-55 Jahren (158.400 / 75,5%), die zweitgrößte Gruppe sind die 55- bis und 65-jährigen (46.308 / 22,1%). Nur ein kleiner Teil der Arbeitnehmer im Personalwesen ist jünger als 25 (2.642 / 1,3%) oder älter als 65 (2.418 / 1,2%).

Grafische Darstellung der Gehaltsverteilung (Daten aus: StepStone Gehaltsreport 2014):

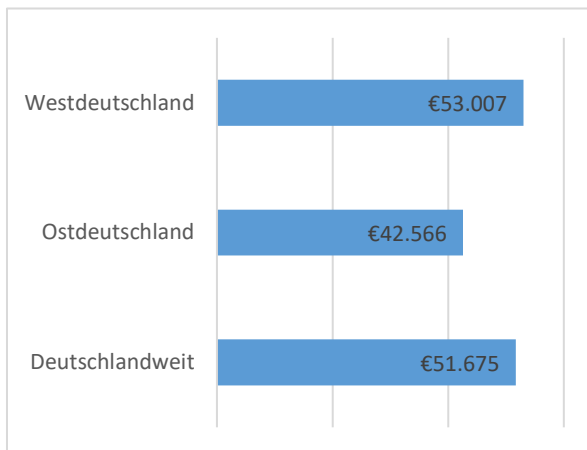


Abbildung 5: Gehalt in den neuen und alten Ländern

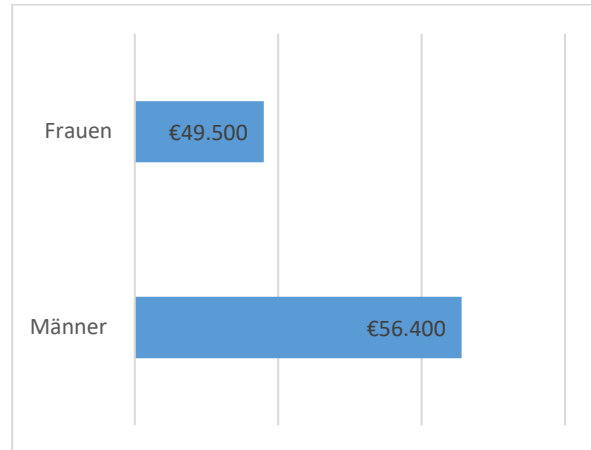


Abbildung 6: Gehalt von Männern und Frauen

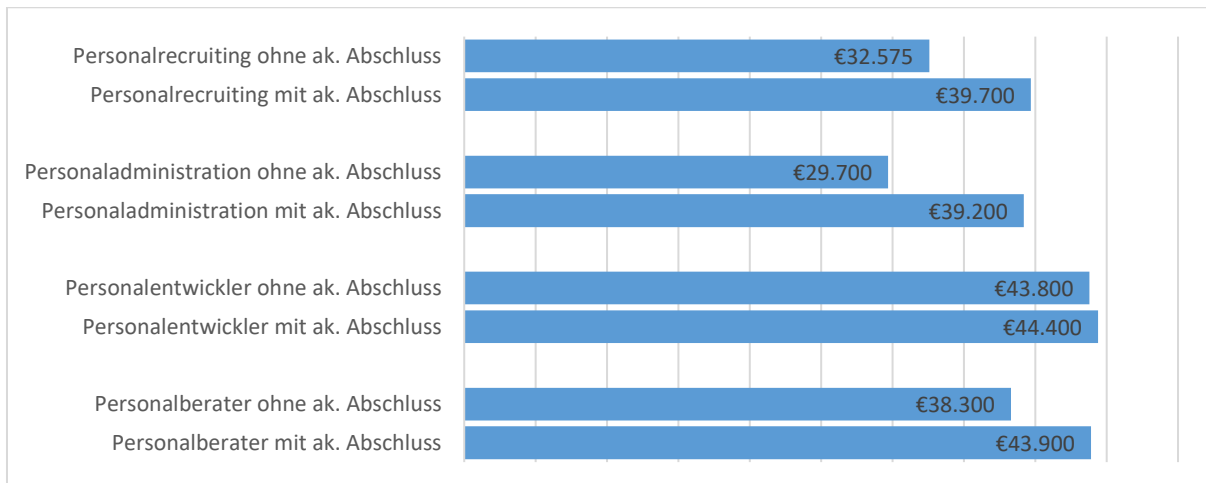


Abbildung 7: Einstiegsgehälter nach Tätigkeitsbereich und Abschluss



Abbildung 8: Gehaltsstärkste Bundesländer

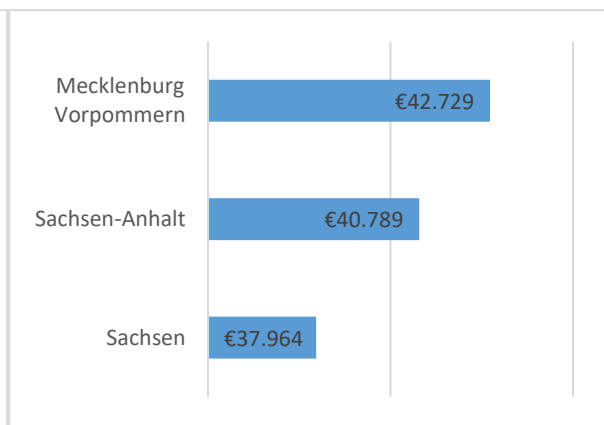


Abbildung 9: Gehaltsschwächste Bundesländer

Das jährliche Durchschnittsgehalt (Brutto) im Bereich Human Resources beträgt nach dem StepStone-Gehaltsreport aus dem Jahr 2014 ca. 51.675€, ist aber starken regionalen und berufsfeldspezifischen Schwankungen unterworfen. So liegt das Durchschnittsgehalt im Personalbereich in Rheinland-Pfalz fast 20.000€ über dem in Sachsen und das durchschnittliche Einstiegsgehalt in Ostdeutschland beträgt 37.000€. Unter den Beschäftigten im Personalbereich verdienen dabei die Personalberater am besten,

hier liegt das Einstiegsgehalt bei 38.000€ (ohne Hochschulabschluss) bis 43.000€ (mit Hochschulabschluss). Personalsachbearbeitung und –recruiting liegen mit 29.000€ - 32.000€ (ohne Hochschulabschluss) bzw. 39.000€ (mit Hochschulabschluss) etwas dahinter. Weitere Einflussfaktoren auf den Verdienst sind neben dem höchsten erreichten Abschluss sowie regionalen und berufsspezifischen Faktoren die Berufserfahrung (bei Beschäftigten mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung liegt der durchschnittliche jährliche Verdienst etwa 15.000€-20.000€ höher), die Unternehmens- und Organisationsgröße (Mitarbeiter in Firmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten verdienen etwa 5.000€ mehr als solche in Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten), sowie auch hier das Geschlecht (Männer verdienen hier im Schnitt jährlich etwa 7.000€ mehr als Frauen). Der „Akademikerbonus“ auf das Gehalt ist im Personalbereich geringer ausgeprägt als in anderen Berufsfeldern und Branchen, er beträgt im Schnitt nur etwa 20%.

Nach der Zusammenfassung der soziodemografischen Daten zur potentiellen Zielgruppe soll nun die Perspektive auf den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Ostdeutschland gelegt werden. Auffällig an dieser Betrachtung ist, dass keiner der DAX-Konzerne in Ostdeutschland beheimatet ist. Frühere sog. „Leuchtturmprojekte“ wie das Solarunternehmen Q-Cells oder die Mikroleitertechnik-Firma Qimonda scheiterten durch Insolvenzen, sodass die Unternehmensstruktur in den neuen Ländern sehr kleinteilig organisiert ist. Je nach Bundesland werden zwei Drittel bis über 80% der Wirtschaftsleistung von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern erbracht. So findet sich vielerorts ein starker und solider, über viele Jahre gewachsene Mittelstand, welcher allerdings außerordentlich kapitalschwach ist (vgl. Zukunft Ost, :12 & 55f.). Nach der Wiedervereinigung begann ein auch staatlich unterstützter Angleichungsprozess der Wirtschaftsleistung und der Lebensbedingungen in den neuen Bundesländern, welcher auch 25 Jahre danach noch nicht vollendet ist. Die Wirtschaftsleistung pro Einwohner liegt in Ostdeutschland bei nur etwa 67% der Zahlen in den alten Bundesländern, die Arbeitslosigkeit liegt auch in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs und unverminderter Exportstärke Deutschlands auf einem höheren Niveau als in Westdeutschland. Der seit langem stattfindende Strukturwandel hat dazu geführt, dass sich die Wirtschaftsleistung Ostdeutschlands auf wenige starke Standorte konzentriert, etwa den Ballungsraum Berlin, Dresden mit seiner Mikroleiterindustrie, Jena als Standort der optischen Industrie sowie Chemnitz und Zwickau als neue Heimat mehrerer Maschinenbau- und Autozuliefererfirmen. Während also die Entwicklung des zweiten Sektors, des produzierenden Gewerbes, positiv verlief und hierbei sogar Arbeitsplätze in die neuen Länder verlagert wurden, ist der Dienstleistungssektor nach wie vor nur schwach ausgeprägt. Eine Besonderheit in Ostdeutschland ist dabei das stark überdimensionierte Baugewerbe, welches zwar in den letzten Jahren geschrumpft ist, weitere Anpassungen aber unumgänglich erscheinen lässt. Die neuen Länder profitierten dagegen in den letzten Jahren von der zunehmenden Integration der osteuropäischen Wachstumsmärkte Polen, Tschechien, der Slowakei und Ungarn. Die Nähe bzw. direkte Grenze zu diesen Ländern, in denen die Nachfrage nach deutschen Produkten stetig steigt, bringt Ostdeutschland in eine wirtschaftlich bevorteilte Situation mit der Chance auf weitere wirtschaftliche Potentiale in der Zukunft, wenngleich diese Entwicklung auch mit Risiken verbunden ist, wie etwa mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Osteuropa. Weiteres Wachstumspotential der Unternehmen in Ostdeutschland liegt nach übereinstimmender Meinung von Experten vor allem in einer besseren Vernetzung untereinander, einem Wachstum der einzelnen Unternehmen zur Konsolidierung der kleinteiligen Unternehmensstruktur sowie der besseren Verzahnung von Wirtschaft und Wissenschaft (vgl. Burda, 2010).

Während sich die öffentlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung pro Kopf in Ost- und Westdeutschland auf dem gleichen Niveau bewegen (196 zu 198€ im Jahr 2010, vgl. Pasternack 2007: S. 13), ergibt sich für die Kombination aus öffentlichen und privaten Investitionen ein Verhältnis von 318€ zu 659€ zu Ungunsten der neuen Bundesländer. Der Anteil öffentlicher Investitionen an den



Gesamtmitteln für Forschung und Entwicklung liegt somit in den neuen Ländern signifikant höher, gleichzeitig stehen in der Summe deutlich weniger finanzielle Mittel für den Wissenschaftssektor zur Verfügung. Dementsprechend ist nicht nur der Forschungsbereich selbst schwächer ausgeprägt, auch das eigentlich in Deutschland einmalige Netz der dualen Ausbildung ist in Ostdeutschland von verminderter Kraft. Der Anteil der Beschäftigten im Bereich Forschung und Entwicklung ist in den neuen Ländern mit 4,5 pro 1.000 Einwohner nur halb so hoch wie in den alten Bundesländern mit 9,1. Insgesamt führt die Bundesagentur für Arbeit in ihren Beschäftigungsstatistiken für Ostdeutschland nur 883 Beschäftigte im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich. Das CHE Ranking listet keine ostdeutsche Universität als forschungsstark (nach Kriterien der Drittmittelinnahme, DFG-Bewilligungen, Graduiertenkollegs u.a.) - lediglich die TU Dresden, die TU Ilmenau, die Universität Jena, die Universität Magdeburg, die Universität Potsdam und die Universität Halle-Wittenberg weisen mindestens eine forschungsstarke Fakultät auf. Hier herrscht also ein großes Wachstumspotential im wissenschaftlichen Bereich (vgl. Pasternack, 2007: S.64).

Eine Besonderheit innerhalb Ostdeutschlands ist das Land Brandenburg mit seiner geografischen Nähe zu Berlin ein mit dem es gewissermaßen ein „Tandem“ im Bereich der wirtschaftlichen Vermarktung bildet. So lassen sich etwa Investoren durch die Standortvorteile der Metropole und potentielle Mitarbeiter durch die Aussicht auf günstigeren Wohnraum anlocken. Auch der universitäre und der Hochschulbereich sind in Berlin stark ausgeprägt. Die Verzahnung beider Bundesländer ist also schon weiter vorangeschritten, als es die politischen Grenzen vermuten lassen. Eine gemeinsame Betrachtung beider Länder erscheint daher angebracht.

Während das Feld der Universitäten und Hochschulen in Berlin sehr vielfältig ist, konzentriert sich das wissenschaftliche Angebot in Potsdam vornehmlich auf zwei Standorte: Die Fachhochschule Potsdam und die Universität Potsdam, welche auch als potenzieller Anbieter eines neuen Studiengangs angedacht ist. Während erstere sich vorrangig auf praxisbezogene grundständige Studiengänge in spezifischen Themenfeldern beschränkt, bietet die Universität Potsdam grundständige, weiterbildende (konsekutive) und berufsbegleitende Studiengänge an und würde sich mit einem zusätzlichen Angebot auf diesem Gebiet weiter profilieren. Zum Forschungsprofil der Universität Potsdam zählen dabei die Schwerpunkte Erdwissenschaften, Kognitionswissenschaften, Funktionelle Ökologie sowie Politik, Verwaltung und Management im Rahmen des „Potsdam Centrum für Politik und Management PCPM“. Die wesentlichen Arbeitsbereiche des PCPM sind nach eigener Definition:

- die professionelle Koordination und Umsetzung von interdisziplinären Programmen und Projekten im Bereich der Weiterbildung (u.a. der Masterstudiengänge MPM und MEGA) sowie die Durchführung kürzerer Aus- und Fortbildungsprogramme;
- die Konzeption und Bereitstellung von Forschungs- und Beratungswissen, mit einem Schwerpunkt auf dem internationalen Vergleich von Public Management, Governance-Strukturen und Entwicklungstendenzen und
- der Auf- und Ausbau eines internationalen Netzwerks von Experten und Organisationen an der Schnittstelle von Wissenschaft und politischer sowie wirtschaftlicher Praxis.

Für jedes neue Angebot ist es erforderlich, Wege zu finden, die potentielle Zielgruppe möglichst einfach, schnell und kostengünstig, aber dennoch umfassend zu erreichen. Den Studiengang in einschlägigen Suchportalen aufzulisten ist dazu allein nicht ausreichend, da er aus der Fülle anderer Angebote kaum hervorstechen würde. Es muss zusätzlich auch die Heterogenität der Zielgruppe berücksichtigt werden: Durch die Konzeption des Studienganges als berufsbegleitend und ohne direkten Bezug zu einem vorangegangenen Bachelorstudium, finden sich potentielle Teilnehmer in einer Vielzahl an möglichen Lebensumständen. Dazu gehören etwa Berufstätige im Personalwesen mit

und ohne früheren Bachelorabschluss, Studierende anderer Fächer, Beschäftigte im öffentlichen Dienst mit Personalverantwortung usw. Dies hat Auswirkungen auf die Kanäle zur Erreichbarkeit der Zielgruppe: Für potentielle Interessenten, welche noch an einer Universität immatrikuliert sind, eignen sich die bereitgestellten Instrumente der Universität gut als Multiplikator, wie etwa die Email-Verteiler der Fachschaftsräte oder des Studierendenservices. Für Absolventen/Alumni der Universität Potsdam eignet sich das Alumni-Netzwerk der Universitätsgesellschaft Potsdam. Personen aus diesem Netzwerk bilden dabei nicht nur die direkte Zielgruppe, sondern ermöglichen u.U. auch die Kontaktaufnahme zu weiteren Interessenten, wirken also ebenfalls als Multiplikatoren. Eines der Ziele sollte es sein, weitere Kooperationspartner innerhalb der Universität zu finden und deren Ressourcen zu nutzen, wie beispielsweise die oben erwähnte Einrichtung PCPM des Lehrstuhls für Public und Nonprofit Management und deren Kontakte zu Absolventen und Interessenten der Weiterbildungsmaßnahmen oder zu Vertretern des öffentlichen Sektors. Zu berücksichtigen sind ferner die potentiellen Interessenten im nahegelegenen Berlin, die einen großen Teil der Zielgruppe ausmachen. Indem auch dort gezielt auf eigene Angebote aufmerksam gemacht wird, kann sich die vielfältige und stark frequentierte Hochschullandschaft zunutze gemacht werden. Der Universitätsstandort Potsdam ist von Steglitz und Zehlendorf aus leicht zu erreichen, was ihn für Interessenten aus diesen Bezirken attraktiver macht als beispielsweise Friedrichsfelde oder Hellersdorf.

Die besonderen Anforderungen der potentiellen Zielgruppe können wie folgt zusammengefasst werden: Der hohe Anteil an Akademikern bei einem vergleichsweise hohen Anteil an Vollzeitbeschäftigten sollte bei der Angebotsentwicklung berücksichtigt werden. Dies kann etwa über angepasste Curricula oder entsprechende Zeitmodelle realisiert werden, um möglichst große Anteile der potentiellen Teilnehmer anzusprechen. Relevant sind auch die im Vergleich zu anderen Landesteilen schlechteren Einkommensverhältnisse in den neuen Ländern, die in der Zielgruppenanalyse herausgearbeitet werden konnten: Geringere Einkünfte bedeuten auch geringere Ressourcen für Weiterbildungsprogramme. In diesem Zusammenhang erweist sich auch die Dominanz des kapitalschwachen Mittelstands als problematisch, da vermögens- oder umsatzschwächere Arbeitgeber u. U. weniger dazu in der Lage sind, ihre Mitarbeiter direkt oder indirekt bei der Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten zu unterstützen, etwa in Form von finanziellen Beteiligungen oder über angepasste Arbeitszeitmodelle.

Gerade im Personalbereich sind die finanziellen Aufstiegschancen durch eine akademische Ausbildung geringer als im Durchschnitt, sodass es sinnvoll wäre, andere Vorzüge eines akademischen Angebots zu entwickeln und zu betonen, wie etwa der Erwerb von Zertifikaten, Fremdsprachenkursen oder persönlicher Weiterentwicklung (soft skills). Die Kosten-Nutzen-Analyse eines mehrere tausend Euro teuren Weiterbildungsangebotes kann aus Sicht des Kunden sonst schnell negativ ausfallen.

Kooperationen mit Unternehmen vor Ort sind aufgrund der immer noch stark zersplitterten Unternehmenslandschaft in den neuen Ländern nur schwer umzusetzen., Die zunehmende politische, wirtschaftliche und kulturelle Öffnung nach Osteuropa allerdings bietet Aussicht auf Wachstumschancen: Für Menschen aus den benachbarten Ländern sind nicht allein Jobangebote in Deutschland attraktiv, sondern gleichzeitig auch Möglichkeiten zur akademischen Weiterqualifizierung. Es muss in diesem Zusammenhang allerdings verstärkt auf Sprachbarrieren Rücksicht genommen werden. Außerdem sind Anrechnungspotentiale früherer Beschäftigungen in anderen Ländern zu berücksichtigen.

Gerade im nationalen Vergleich fällt die unterfinanzierte und schwächer ausgeprägte Wissenschaftsstruktur Ostdeutschlands auf. Eine frühzeitige und engagierte Profilbildung der

Universität Potsdam als Träger attraktiver Weiterbildungsangebote im berufsbegleitenden akademischen Bereich bietet die Chance, Interessenten aus schwächer ausgestatteten Regionen im Umfeld anzuwerben.

Die Nähe zu Berlin bietet zwei verschiedene Perspektiven: Angebote der Universität Potsdam sind einerseits starken Konkurrenzeffekten ausgesetzt. Andererseits bietet der Standort Potsdam auch Vorteile für diejenigen, die sich entweder in der Metropole Berlin nicht wohlfühlen oder denen die Vielzahl der dortigen Angebote zu unübersichtlich ist. Die gute Verkehrsanbindung durch die S-Bahn und den Regionalverkehr macht Potsdam für Beschäftigte und Interessenten aus Berlin leicht erreichbar. Worauf es bei der Vermarktung ankommt ist es, das Angebot geschickt zu platzieren und die herausgearbeiteten Vorteile engagiert zu betonen.

## 5. Mitbewerberanalyse

Nach der Erhebung der zielgruppenspezifischen Grunddaten soll der Fokus nun auf die Mitbewerber im Bereich akademische und berufliche Weiterbildungsangebote mit der Vertiefung Personal gerichtet werden. Dazu werden zunächst Angebote aus der akademischen Bildung sowie Angebote aus der beruflichen Bildung dargestellt und verglichen. Da selbst unter der hier gewählten Eingrenzung auf masteräquivalente Bildungsangebote in den neuen Ländern und Berlin mit dem Schwerpunkt im Bereich Personalwesen sehr viele Treffer erzielt werden, sollen im Folgenden zur besseren Übersicht lediglich ausgewählte, exemplarische Konkurrenzangebote miteinander verglichen werden. Eine umfassende Darstellung der Rechercheergebnisse ist im Anhang zu finden. Die hier dargestellten Angebote wurden unter Nutzung der Website [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de) gefunden. Als Suchmaske wurden dabei die Angaben weiterführende, berufsbegleitende Masterangebote in den neuen Bundesländern benutzt.

### 5.1 Angebote aus der akademischen Bildung

Das Angebot an akademischen Weiterbildungsprogrammen im Bereich MBA mit Vertiefungsmöglichkeit Personal / Organisation ist grundsätzlich auf die Universitätsstandorte in Ostdeutschland verteilt, mit klarem Schwerpunkt auf Berlin und Potsdam und keinen entsprechenden Angeboten in Mecklenburg-Vorpommern. Hier sollen im tabellarischen Vergleich folgende Angebote dargestellt und verglichen werden:

- a) Der Master of Science Human Resources der FOM Berlin, der einzige Masterstudiengang mit reiner Ausrichtung auf Personalmanagement im Vergleichsfeld;
- b) der Executive MBA Leadership & Human Resources der Quadriga Hochschule in Berlin;
- c) der Master of Arts Coaching & Führung der Fachhochschule Jena;
- d) der MBA Leadership and Public Governance der Steinbeis Hochschule Berlin mit dem besonderen Fokus auf Führung öffentlichen Sektor;
- e) der MBA Betriebliches Demografie- und Gesundheitsmanagement der SRH Berlin, der bereits einige Merkmale des übergeordneten Ziels der Entwicklung eines demografieorientierten BWL- Studiengangs aufweist;
- f) der Master of Arts in Personalentwicklung und Weiterbildung der Universität Jena, der im unteren Preissegment Elemente wie Lebenslanges Lernen oder Coaching im Erwachsenenalter stärker betont und sich dadurch von anderen Angeboten abhebt.

Diese Auswahl soll einen möglichst repräsentativen Überblick über die Angebote an weiterbildenden Masterstudiengängen zum Thema Personal vermitteln, kann aber keineswegs alle Elemente und Möglichkeiten auf diesem Gebiet abdecken. In der folgenden Tabelle sind die hier ausgewählten Studiengänge in einer Übersicht zusammengefasst, anschließend erfolgt eine ausführliche Auswertung.

a) M.Sc. Human Resources	b) Executive MBA Leadership	c) M.A. Coaching & Führung	d) MBA Leadership & Public Governance	e) MBA Betr. Demografie-management	f) M.A. Personalentwicklung
FOM Berlin	Quadriga	FH Jena	Steinbeis	SRH Berlin	Universität Jena
Berlin	Berlin	Jena	Berlin	Berlin	Jena
4 Semester	3 Semester	4 Semester	4 Semester	4 Semester	3 Semester
11.410€	25.500€	8.000€	11.400€	19.800€	5.800€
Führung, Arbeitsrecht; Recruiting; Organisationsentwicklung; entscheidungsr. Managment	Strategie, Accounting, Law, sonst Fokus auf Leadership & Human Resources	Grundlegende Methoden, Schwerpunkt auf Führung, Coaching & Personalentwicklung	Grundlagen VWL und BWL; BWL-Vertiefungen; sonst Fokus auf HR in der öff. Verwaltung	Demografie- und Gesundheitsmanagement; Psychologie; Diversity; Controlling	Beratung und Coaching, Lernen und Lehren im Erwachsenenalter, Personalentwickl., Projektmanagem.
Winter- und Sommersemester	Wintersemester	Wintersemester	Wintersemester	Wintersemester	Wintersemester
Hochschulabschluss mit 60LP in WiWi; anderthalb Jahre Berufserfahrung	Bachelor mit 240LP oder zusätzliche Berufserfahrung; sonst mind. Drei Jahre; TOEFL;	Bachelor mit 210 LP	Abgeschlossenes Hochschulstudium; Berufserfahrung im öffentlichen Dienst; Eignungstest	Bachelorabschluss; zwei Jahre Berufserfahrung wirtschaftswissenschaftliches Grundverständnis	Bachelorabschluss mit 180LP und anrechenbare Leistungen außerhalb des Studiums von 60LP, z.B. Führungserfahrung
120LP	60 LP	90 LP	120LP	90LP	60LP
Deutsch und Englisch	Deutsch und Englisch	Deutsch	Deutsch	Deutsch	Deutsch
4 Präsenztage pro Monat	Ein langes Wochenende und Blockunterricht an Einzeltagen; fester Auslandsaufenthalt	Nicht angegeben	Insgesamt 50 Präsenztage im Studium	8-10 Präsenzwochenenden pro Semester	2-3 Präsenztage im Monat

Tabelle 1: Akademische Weiterbildungsangebote im Überblick, Quelle: [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de)

Beim Vergleich der verschiedenen Studienangebote fällt bereits auf, dass die Auswahl an Studienorten in den neuen Bundesländern begrenzt ist. Außerhalb der Schwerpunkte Berlin und Potsdam sowie Thüringen, wo sich Jena einen guten Ruf im weiterbildenden Bereich erarbeiten konnte, sind nur wenige Angebote im Bereich Personalwesen zu finden, dementsprechend bieten alle hier verglichenen Studienmöglichkeiten nur Berlin und Jena als Studienort. Die Studiendauer ist ähnlich homogen und beläuft sich auf zumeist vier, in Einzelfällen auf drei Semester. Dies hängt jedoch nicht zwangsläufig mit der Zahl der erworbenen Leistungspunkte zusammen: So erwerben Studierende der dreisemestrigen Studiengänge zwar einheitlich nur 60 Leistungspunkte, die Angebote in den viersemestrigen Studiengängen variieren jedoch zwischen 90 LP (Coaching und Führung in Jena sowie Betriebliches Demografiemanagement in Berlin) und 120 LP (MBA Leadership im öffentlichen Sektor der Steinbeis sowie der M.Sc. Human Resources der FOM Berlin), was einen erheblichen Unterschied in der durchschnittlichen Arbeitsbelastung für die Studierenden bedeutet.

Preislich zeigen sich große Unterschiede zwischen den Angeboten. So werden für den vergleichsweise kurzen und wenig umfangreichen Studiengang Executive MBA Leadership der Quadriga 25.500€ verlangt, während das deutlich umfangreichere Angebot des M.Sc. Human Resources der FOM Berlin nur 11.410€ kostet. Noch preisgünstiger sind die Studiengänge der FH und der Universität Jena, welche mit 5.800 - 8.000€ pro Studium die günstigsten sind. Hier spielen sicherlich Standortfaktoren eine Rolle, so besitzt Berlin als Lebensmittelpunkt und Arbeits- und Studienort gemeinhin eine größere Anziehungskraft als Jena.

Die Zugangsvoraussetzungen sowie die Studienstartsemester sind weitestgehend ähnlich: Die angebotenen Masterstudiengänge starten alle im Wintersemester und alle verlangen als Bewerbungsvoraussetzung ein abgeschlossenes Hochschulstudium mit anschließender Berufserfahrung im zugeordneten Bereich, etwa Führungserfahrung für den M.A. Personalentwicklung in Jena oder Arbeit im öffentlichen Dienst für den MBA Leadership der Steinbeis Hochschule. Unterschiede zeigen sich im Detail, wo etwa für den M.A. Coaching und Führung Berufserfahrung nur optional erwünscht ist, oder indem etwa von der Quadriga für den Executive MBA ein TOEFL-Test vorgesehen ist, um einen Teil des Curriculums englischsprachig gestalten zu können. Unterschiedliche Anforderungen in Bezug auf die verlangten Leistungspunkte aus dem Bachelorstudium können von den Bewerbern stets mit zusätzlicher Berufserfahrung kompensiert werden.

Während Zugangsvoraussetzungen und Studienstart weitgehend ähnlich gestaltet werden, lassen sich größere Unterschiede in der zeitlichen Organisation festmachen. So verlangt die FOM für ihren M.Sc. Human Resources von ihren Studierenden die Anwesenheit an festen vier Tagen bzw. Abenden pro Monat über 24 Monate hinweg, während man sich an der Quadriga für den Executive MBA Leadership auf ein langes Wochenende und einzelne Präsenztage, an welchen Blockunterricht stattfindet, beschränkt. Zwischen diesen beiden Extremen, welche auch den Unterschied in erworbenen Leistungspunkten (60 vs. 120) widerspiegeln, liegen die Angebote der Universität Jena, für deren M.A. Personalentwicklung etwa zwei bis drei Präsenztage im Monat verlangt werden, oder die von diesem System abweichenden Angebote der SRH Hochschule sowie der Steinbeis Hochschule in Berlin, welche stattdessen eine fixe Zahl von Präsenztagen bzw. Wochenenden für das gesamte Semester oder Studium festlegen und diese dann flexibel bzw. ohne festen Rhythmus verteilen. Von der FH Jena ließen sich keine genauen Angaben zur zeitlichen Ausgestaltung des Masterstudiums Coaching und Führung finden.

Ein für viele Studierende und damit auch für Angebotsentwickler wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist der Inhalts- oder Modulkatalog. Hier haben die Universitäten und (Fach-)Hochschulen gerade bei den weiterbildenden Masterangeboten große Spielräume, um Nischen zu besetzen oder gezielt ihr

Profil in die Angebotsentwicklung einzubringen. Bereits bei der obigen Vorabauswahl wurde deutlich, dass der Masterstudiengang Human Resources der FOM Berlin der einzige betrachtete Studiengang ist, der sich rein auf das übergeordnete Studienthema Personalwesen konzentriert. So werden im Rahmen dieses Masters auch vorrangig entsprechende Module bearbeitet, wobei verschiedene Teilaspekte berücksichtigt werden: Zu „klassischen“ Personalthemen wie Recruiting oder Führung bzw. Personal- und Organisationsentwicklung kommen weitere fachverwandte Module wie Arbeitsrecht oder Entscheidungsorientiertes Management, wobei die Wahlmöglichkeiten für die Studierenden hier eng begrenzt sind. Weitere obligatorische Studienbestandteile sind dabei Wirtschaftsentenglisch sowie eine methodische Grundausbildung. Der Executive MBA Leadership der Quadriga Hochschule konzentriert sich dem Namen entsprechend auf Führungs- und Geschäftsführungskompetenzen und gliedert sich dabei in grundlegende Module wie Strategieentwicklung, Accounting und Recht einerseits, sowie die Schwerpunktsetzung auf den Bereich Führung Human Resources andererseits. Nicht in gleichem Maße ausführlich bzw. überhaupt nicht aufgegriffen werden Themen in den Bereichen Fremdsprache oder methodische Grundausbildung, was sicherlich auch der verkürzten Studiendauer von nur drei Semestern geschuldet sein dürfte. Die Angebote der Universität und der Fachhochschule Jena dagegen bieten in ihrem Curriculum Raum für eine methodische Grundausbildung und fokussieren darüber hinaus stark auf den Bereich der Personalentwicklung, im Rahmen von Coaching, lebenslangem Lernen oder Projektmanagement. Beide Angebote werden dabei ausschließlich in deutscher Sprache angeboten. Der MBA Betriebliches Demografiemanagement sowie der MBA Leadership & Public Governance dagegen bieten eine von diesen Themenfeldern etwas abweichende Schwerpunktsetzung. Während letzterer sich auch an BWL-fremde Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung richtet und daher mit der Vermittlung grundlegender BWL- und VWL-Kompetenzen beginnt und erst anschließend spezifische Human-Resources-Kenntnisse sowie Führungskompetenzen für die öffentliche Verwaltung bietet, vermittelt ersterer ein breites Spektrum an Fachwissen, gezielt abgestimmt auf Erfordernisse des demografischen Wandels. So werden unter anderem Module aus dem Bereich des Gesundheitsmanagements, der Psychologie, des Diversity Managements sowie des (Personal-) Controllings behandelt. Von den hier vorgestellten Studiengängen umfasst dieser damit das breiteste Spektrum an Studienfeldern, zulasten von Wahlmöglichkeiten bzw. Tiefe der Angebote.

## 5.2 Angebote aus der beruflichen Bildung

Während sich für den Bereich der akademischen Weiterbildung eine Vielzahl an Angeboten im Personalbereich identifizieren lassen, ist die Anzahl gleichwertiger Angebote aus der beruflichen Bildung zumindest unter den hier gewählten Suchkriterien (Ostdeutschland; mind. ein Jahr Studiendauer; masteräquivalent) überschaubar. Verglichen werden sollen im Folgenden das Angebot der VWA Potsdam zum Aufbaukurs Personalbetriebswirt sowie das „Studium“ zum geprüften Betriebswirt nach der Handwerksordnung der Handwerkskammer Brandenburg. Im Folgenden sind die Merkmale dieser Weiterbildungen tabellarisch zusammengefasst (Daten aus: Weiterbildungsdatenbank Berlin-Brandenburg):

Aufbau-Studiengang Personalbetriebswirt	Studium geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung
VWA Potsdam	Handwerkskammer Brandenburg
Potsdam, Cottbus	Cottbus
4 Semester	3 Semester
2.640€	4.395€
Unternehmens- und Personalpolitik; Personalorganisation; Unternehmens- und Betriebsverfassung; Entgelt- und Tariffragen; Arbeitsrecht; Personalplanung;  Personalmarketing; Personaleinsatz; Personalcontrolling; Führung; Variable Vergütungssysteme;  Verhandlungsführung; Konfliktmanagement; Englisch; SAP; wissenschaftliches Arbeiten	Unternehmensstrategie; Unternehmensführung; Personalmanagement;  Innovationsmanagement
Vier Präsenztage pro Semester	Insgesamt 700h Präsenzzeit
Wintersemester	Im Januar
Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge der VWA, IHK etc, Fachwirte, Fachkaufleute	Meisterabsolventen; abgeschlossene Ausbildung zum Fachwirt; alternativ mind. 3 Jahre Berufserfahrung
Deutsch und englisch	Deutsch

Tabelle 2: Berufliche Weiterbildungsangebote im Überblick; Quelle: Weiterbildungsdatenbank Berlin-Brandenburg

Beide hier verglichenen Angebote aus der beruflichen Bildung bieten ihren Studierenden das Land Brandenburg als Studienort, die VWA Potsdam alternativ Potsdam oder Cottbus, die Handwerkskammer ausschließlich Cottbus. Während der Aufbau-Studiengang zum Personalbetriebswirt der VWA vier Semester dauert und dennoch nur 2.640€ kostet, bindet das Studium zum geprüften Betriebswirt der Handwerkskammer seine Studierenden nur für drei Semester und schlägt dabei mit 4.395€ zu Buche. Der Aufbau-Studiengang zum Personalbetriebswirt ist dabei zu großen Teilen als Fern- und Selbststudium konzipiert und erfordert pro Semester nur vier Präsenztage, die Handwerkskammer dagegen hat für ihr Weiterbildungsangebot ein festes Kontingent von 700 Präsenzstunden festgelegt welche auf die Module verteilt werden.

Die VWA Potsdam orientiert sich mit ihrem Bewerbungsablauf an Hochschulen und Universitäten und lässt ihre Angebote im Wintersemester beginnen, während das Studium der Handwerkskammer immer im Januar beginnt. Zugelassen werden zu letzterem Meisterabsolventen sowie Beschäftigte mit einer Ausbildung zum Fachwirt, ersteres richtet sich sowohl an Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge als auch an Fachwirte und Fachkaufleute.

Der Curriculum des Aufbau-Studiengangs Personalbetriebswirt ist eng gegliedert und umfasst Kurse aus nahezu allen relevanten Personalbereichen, etwa Personalpolitik, -organisation, Arbeitsrecht, Personalmarketing, -einsatz, -planung sowie darüber hinaus Kurse in Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Englisch sowie in Methodenlehre. Der Curriculum des Studiums zum geprüften

Betriebswirt dagegen gliedert sich in Module aus den vier Grundbereichen Unternehmensstrategie und –führung, Personalmanagement sowie Innovationsmanagement und ist damit deutlich einfacher aufgebaut, wenngleich es nicht alle Bereiche des Personalbetriebswirts abdeckt, was sich auch der um ein Semester geringeren Studiendauer zeigt.

#### 6. Zusammenfassung – Chancen und Risiken

Basierend auf den hier vorgestellten und ausgearbeiteten Daten und Analysen sollen im Folgenden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und interpretiert werden. Dazu werden die Informationen zunächst in einer SWOT-Analyse durchgeführt, um die ermittelten Rahmenbedingungen bzw. Potentiale einzuordnen. Spaltenweise werden dabei interne Stärken und Schwächen dargestellt, zeilenweise externe Chancen und Risiken.

<p>Frühzeitige Identifikation von Demografie und Gesundheit als Key-Bereiche für Studienangebote, potentiell wenig Konkurrenz auf diesem Gebiet</p> <p>Gutes Renommee der Universität Potsdam durch verschiedene Forschungsschwerpunkte</p>	<p>Geografische Nähe zu Berlin, viele Mitbewerber, aber erhöhter Kreis an potentiellen Interessenten/Arbeitgebern</p> <p>Startschwierigkeiten im MBA Personal in Potsdam, aber boomendes Studienfeld</p> <p>Wenig Angebote für beruflich Qualifizierte, Optimierung und Profilbildung durch Anerkennung, Kooperation?</p>
<p>Schwache Ausprägung des Wissenschaftsstandortes Ostdeutschland, Uni Potsdam konnte sich etablieren</p> <p>Schwache Kaufkraft bzw. Finanzkraft der privaten und öffentlichen Haushalte und Firmen, günstige Angebote durch Synergien an der Uni Potsdam</p>	<p>Enorme Zahl an Mitbewerbern im Personalbereich, Gefahr „unterzugehen“</p> <p>Geringere Lohnzuwächse durch höhere akademische Bildung im Personalbereich, fehlende Anreize für ein Studium</p>

Tabelle 3: SWOT-Analyse

Bei Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass das frühzeitige Erkennen von Demografie als Studienfeld eine Chance für die Universität Potsdam bietet, der Eintritt in den Markt der Weiterbildungen für das Personalwesen dagegen risikobehaftet ist. Es ist zu erwarten, dass die Konkurrenzsituation bei der frühen Entwicklung eines passenden Studienangebots entspannter ist als bei Themen, die sich schon länger auf dem Markt befinden (Personalstudiengänge, siehe unten). Momentan konkurriert die Universität Potsdam auf diesem Gebiet ausschließlich mit der SRH Berlin, welche allerdings nicht dieselben Ressourcen und dieselbe Profilbildung vorweisen kann. Synergieeffekte lassen sich gerade im Bereich Demografie- und Gesundheitsmanagement im öffentlichen Sektor erzielen. Das gute Renommee des PCPM könnte einen interessanten und nützlichen Ausgangspunkt für die Etablierung eines neuen Studiengangs darstellen.

Als weitere Stärke kann die etablierte Position der Universität Potsdam vor allem im Bereich der grundständigen, aber auch der weiterführenden Studiengänge gesehen werden. So sind in den letzten Jahren nicht nur die Bewerberzahlen deutlich angestiegen, auffällig ist auch das zunehmende Interesse



von Bewerbern aus den alten Bundesländern. Dies geschieht inmitten einer immer noch schwach ausgeprägten und unterfinanzierten Wissenschaftslandschaft in Ostdeutschland (siehe oben), sodass hier mit weiteren Aufholprozessen zu rechnen ist. Die Universität Potsdam tut gut daran, sich weiter als Vorreiter jener Wissenschaftslandschaft in Ostdeutschland zu präsentieren.

Durch eine relativ gesicherte Finanzierung und den damit verbundenen stabilen Lehrbetrieb sollte es eine machbare Herausforderung für die Universität sein, bezahlbare Angebote auf den Markt zu bringen, vor allem vor dem Hintergrund der immer noch schwächeren Kaufkraft der Arbeitnehmer sowie der schwächeren Finanzkraft der Unternehmen in Ostdeutschland (vgl. 4.). Eine Positionierung des neuen Studiengangs als Premiumprodukt scheint bei den vorliegenden Daten zur finanziellen Ausstattung der privaten und öffentlichen Haushalte als nicht zielführend. Mildernd wirkt hierbei allerdings der Umstand, dass seit einigen Monaten eine neue Förderungsinitiative des Landes Brandenburg existiert, wonach Bürgerinnen und Bürger des Bundeslandes bis zu 70% der Kosten für eine Weiterbildung vom Land erstattet bekommen können. Dadurch und bedingt durch den Umstand, dass durch eine akademische Weiterbildung gemäß der hier analysierten Quellen Gehaltszuwächse von etwa 20% (siehe Kapitel 4.2) realisierbar sind, lässt sich eine wiederum erhöhte Zahlungsbereitschaft der Interessenten vermuten, was den Spielraum bei der Angebotspositionierung erhöht.

Bei der angesprochenen Positionierung des neuen Angebots spielt die geographische Lage nahe der Metropolregion Berlin eine wichtige Rolle. Es ist damit zu rechnen, dass die Universität Potsdam mit ihrem Angebot im Personalbereich in einen harten Konkurrenzkampf mit fachähnlichen Studienangeboten in Berlin, von denen es ein breites Angebot gibt, treten wird. Andererseits bringt die Lage auch Chancen mit sich: Die steigende Bevölkerungszahl Berlins sowie die hohe Zahl an großen Unternehmen und kleinen, aber boomenden Start-Ups, vergrößert den Kreis an potenziellen Interessenten mit entsprechender Zahlungsbereitschaft. Man darf nicht übersehen, dass es an der Universität Potsdam bereits einmal Startschwierigkeiten mit einem MBA-Angebot im Personalbereich gab. Eine deutlich spezifizierte Positionierung eines neuen Angebots im Bereich Demografiemanagement könnte sich daher als vorteilhaft erweisen. Das Studiengebiet insgesamt ist einem anhaltenden Wachstumsprozess unterworfen, sodass es nach theoretischer Betrachtung nicht an Marktchancen mangeln sollte. Dabei ist auch zu bedenken, dass es momentan nur wenige Angebote aus dem Bereich der beruflichen Bildung für das Studienfeld Personal sowie Demografiemanagement gibt (siehe oben). Dies spiegelt sich momentan auch an der Universität Potsdam wider, wo ein grundständiger Studiengang als Zulassungsvoraussetzung immer noch obligatorisch ist. Hier bieten sich aber auch Chancen: So könnte die Zahl der Interessenten durch eine erweiterte Anerkennung beruflicher Praxis und Erfahrung erhöht werden, wodurch auch das Profil der Universität Potsdam als berufsbegleitende Weiterbildungseinrichtung geschärft werden könnte. Auch eine Kooperation mit privaten oder öffentlichen Bildungsträgern bzw. Praxisverbänden wie der IHK oder der Handwerkskammer erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll.

Gefahren für die Etablierung eines neuen Studienangebots lassen sich aus den oben aufgeführten Sachverhalten weitgehend ableiten: Der Eintritt in den massiv umkämpften Markt der Masterprogramme für BWL mit Schwerpunkt Personal erscheint, gerade im Hinblick auf den schon einmal gescheiterten Anlauf, wenig naheliegend. Hier besteht ein großes Risiko, nicht ausreichend wahrgenommen zu werden und mit dem eigenen Angebot ein Nischendasein zu fristen. Eine Spezialisierung, wie auch im Bereich Demografie- und Gesundheitsmanagement angestrebt, kann dabei mithilfe geeigneter Positionierung Abhilfe schaffen. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass im Bereich Personalwesen die monetären Anreize für die Aufnahme bzw. Weiterführung eines akademischen Bildungsangebots geringer ausfallen als in anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen.

Dies wirkt sich einerseits natürlich auf die potentielle Zahlungsbereitschaft im Rahmen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses seitens des Interessenten aus, andererseits vermindert es möglicherweise das Bestreben betroffener Arbeitnehmer, sich in ihrem Fachgebiet überhaupt für akademische Bildung zu informieren und diese dann ggf. in Anspruch zu nehmen. Hier sollte verstärkt darauf geachtet werden, auch andere Anreize als den monetären als Motivation für potentielle Interessenten zu präsentieren. Weitere denkbare Vermarktungsmöglichkeiten wären etwa der Ausbau von Fremdsprachenkenntnissen, interkulturelle Kompetenzen, persönliche Weiterentwicklung im Bereich der soft skills sowie moderne Führungs- und Managementpraktiken. Damit könnte die Gefahr der zu geringen Anreize für eine Weiterbildung gemindert werden.

## 7. Anhang

Quellen:

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit & Technologie (2013): Zukunft Ost: Analysen, Trends, Handlungsempfehlungen. Eine Studie der Roland Berger Consultants GmbH, [online] <http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-26937/AF8BE01.pdf> [23.11.2015].

SachsenBank: Fokus Mittelstand (2008): Die Top 100 Unternehmen in Ostdeutschland 2008 [online] [http://www.sachsenbank.de/media/ueber\\_uns/publikationen/fokus\\_mittelstand/2008-11\\_Newsletter\\_Fokus\\_Mittelstand\\_Top\\_100-Unternehmen.pdf](http://www.sachsenbank.de/media/ueber_uns/publikationen/fokus_mittelstand/2008-11_Newsletter_Fokus_Mittelstand_Top_100-Unternehmen.pdf) [23.11.2015].

Burda, Michael C. (2010): Wirtschaft in Ostdeutschland im 21. Jahrhundert, in *Politik und Zeitgeschichte*, bpb 2010.

Bundeszentrale für politische Bildung (2010): Wirtschaft in Ostdeutschland im 21. Jahrhundert. [online] <http://www.bpb.de/apuz/32612/wirtschaft-in-ostdeutschland-im-21-jahrhundert?p=all> [23.11.2015].

Bundesministerium für Wirtschaft (2015): Bundesbeauftragte für die neuen Länder: Unternehmensstandort Ostdeutschland [online] [http://www.beauftragte-neue-laender.de/BNL/Navigation/DE/Themen/Gleichwertige\\_Lebensverhaeltnisse\\_schaffen/Unternehmensstandort/Wirtschaftliche\\_Entwicklung/wirtschaftliche\\_entwicklung.html](http://www.beauftragte-neue-laender.de/BNL/Navigation/DE/Themen/Gleichwertige_Lebensverhaeltnisse_schaffen/Unternehmensstandort/Wirtschaftliche_Entwicklung/wirtschaftliche_entwicklung.html) [23.11.2015].

Pasternack, Peer: Forschungslandkarte Ostdeutschland, in *die hochschule*, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg 2007 [online] <http://www.hof.uni-halle.de/dateien/pdf/Forschungslandkarte-Ostdeutschland.pdf> [23.11.2015].

StepStone GmbH (2014): StepStone Gehaltsreport (Online-Befragung) Düsseldorf .

Bergstermann, Cendon; Flacke et al. (2013): Handreichung Lernergebnisse: Theorie und Praxis einer outcomeorientierten Programmentwicklung, Bundesministerium für Bildung.

Bundesagentur für Arbeit (2015): Arbeitsmarktstatistik 2015: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) Nürnberg.

# *Betrachtete Berufsgruppen nach KldB 2010: 711 Geschäftsführung und Vorstand; 7131 Unternehmensorganisation und –planung; 7138 Unternehmensorganisation und –strategie; 7139 Unternehmensorganisation/Aufsicht und Führung; 715 Personalwesen und –dienstleistung; 7329 Aufsicht und Führung in der öffentlichen Verwaltung; 5169 Führung in Logistik und Verkehr/kaufm. Bereich; 6119,6129,6139 Führung in Einkauf, Handel, Immobilienmanagement; 6219,6319,6329 Führung in Verkauf, Tourismus, Hotelmanagement; 9219, 9229, 9239, 9249 Führung im Verlagswesen, Journalismus, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing*

Datenquellen für die Mitbewerberanalyse:

Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de);  
Weiterbildungsdatenbank Berlin-Brandenburg <http://www.wdb-suchportal.de/>

Kriterien: neue Bundesländer und Berlin; weiterführend (nicht konsekutiv); mind. 12 Monate; Master bzw. masteräquivalent, Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalwesen (akademisch), Personalbetriebswirt (beruflich) oder vergleichbar

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit der Texte wurde von uns entweder die männliche oder weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich von den Inhalten unserer Website gleichermaßen angesprochen fühlen. Wir danken für Ihr Verständnis.