

# Wie Wissenschaftsministerien ihre Hochschulen über die Medien beobachten

**Andres Friedrichsmeier, Marie Theres Gohr**

Unter Mitarbeit von Kristin Vankerkom

BMBF-Forschungsprojekt  
unter der Leitung von Prof. Dr. Frank Marcinkowski  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Kommunikationswissenschaft  
Bispinghof 9-14  
D-48143 Münster  
Tel.: +49 251 83-21307  
<http://hs-forschung.uni-muenster.de>  
[hs-forschung@wwu.de](mailto:hs-forschung@wwu.de)

Friedrichsmeier, Andres/Gohr, Marie Theres:

Wie Wissenschaftsministerien ihre Hochschulen über die Medien beobachten.

Forschungsreport 2/2013 des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien – Gesellschaft.

Münster: Institut für Kommunikationswissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität.

(EN) „Media Observation of Universities by Ministries of Science of the Federal States of Germany”

## Inhalt

1	Forschungshintergrund.....	3
1.1	Forschung zur hochschulpolitischen Rolle von Wissenschaftsministerien.....	3
1.2	Forschung zur Medienorientierung der Hochschulorganisation und -politik.....	5
2	Methodik, Datenbasis und Anlage des Berichts .....	6
3	Die hochschulpolitische Nutzung publizistischer Medien .....	7
3.1	(Passive) Nutzung der Medienberichterstattung .....	8
3.2	Profil der Presseabteilung.....	11
3.3	Nutzung von Kennzahlen im Ministerium .....	12
3.4	Bedeutung eigener Sichtbarkeit in den Medien für das Ministerium .....	14
3.5	Die Einschätzung der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen .....	17
3.6	Kaum Veränderung der Kommunikation über neue Medientechniken .....	18
3.7	Steuerung über öffentlichkeitswirksame Signale .....	19
3.8	Bislang kein Zuviel an Marketing absehbar .....	20
3.9	Wann medienöffentliche Kritik am Ministerium legitim ist .....	20
3.10	Akteur ohne Eigeninitiative: die Rolle des Landtags.....	21
3.11	Unterschiede zwischen den Bundesländern.....	22
3.12	Unterschiede zwischen den Abteilungstypen.....	22
3.13	Information der politischen Spitze über die aktuelle Berichterstattung .....	24
3.14	Grenzen der Hochschulautonomie .....	24
4	Wie die Ministerien das Sichtbarwerden von Leistungen deuten.....	26
4.1	Untersuchungsperspektive der Frame-Analyse.....	26
4.2	Zwei Erfolg-Frames .....	29
4.3	Weitere Frames.....	36
4.4	Akteursbilder und Rollenzuschreibungen in den Frames .....	42
4.5	Zusammenspiel der Frames .....	43
5	Zwischenstand und Ausblick .....	46
6	Zitierte Literatur .....	48
7	Weitere Veröffentlichungen von Ergebnissen des Forschungsprojekts .....	50



# 1 Forschungshintergrund

Diesem Forschungsbericht liegt eine Interviewstudie zu medien- und informationsbezogenen Arbeitsabläufen an deutschen Wissenschaftsministerien zugrunde. Ermöglicht und finanziert wurde die Studie aus Fördermitteln des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft im Rahmen der Forschungsförderlinie „Neue Governance der Wissenschaft“. Die durchgeführte Studie hat Seltenheitswert, gibt es doch bisher so gut wie keine Forschung zur Arbeit innerhalb von deutschen Wissenschaftsministerien, noch zu ihrer Nutzung von und Orientierung an Medien. Bei dem vorliegenden Bericht handelt es sich um eine schwerpunktmäßig deskriptiv angelegte Darstellung der empirischen Materiallage und der in der Studie festgestellten sachlichen Gegebenheiten. Auf eingehende Analysen und weiterführende Interpretationen wird in dem Bericht überwiegend verzichtet; sie sind anderen Publikationen des Forschungsprojekts vorbehalten (vgl. Übersicht der weiteren Publikationen des Forschungsprojekts im Abschnitt 7). Der Bericht richtet sich primär an andere Forscher und bemüht sich entsprechend um eine relativ breite Darstellung des empirischen Interviewmaterials. Die Art der Darstellung ist auf eine Balance ausgelegt zwischen sortierender Aufarbeitung des Materials und der Ermöglichung eines gewissen eigenständigen Einblicks für den Leser.

Angesichts der Seltenheit vergleichbarer Untersuchungen lohnt sich einführend ein Blick auf die Relevanz der Forschungsfragen der Interviewstudie: Erstens, inwiefern ist die Rolle der Wissenschaftsministerien noch heute hochschulpolitisch bedeutsam ist. Zweitens, warum die Rolle der allgemeinen Öffentlichkeit besondere Aufmerksamkeit verdient, und zwar nicht nur alle vier Jahre, wenn sie über Landtagswahlen Einfluss auf die politische Spitze der Ministerien ausübt, sondern auch fortlaufend mittels der publizistischen Medien, welche die allgemeine Öffentlichkeit repräsentieren.

## 1.1 Forschung zur hochschulpolitischen Rolle von Wissenschaftsministerien

„Was macht eigentlich ... das Ministerium?“, fragt das Centrum für Hochschulentwicklung<sup>1</sup> mit dem Titel seines ersten Arbeitsberichts 2010 (Müller et al. 2010). Diese Titelgebung spielt ironisch darauf an, dass eine eigentlich nahe liegende Frage schon lange nicht mehr gestellt wurde. Die relative Vergessenheit, in welche die Wissenschaftsministerien geraten seien, bezieht sich weniger auf die staatliche Hochschulpolitik an sich als auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit ihr. Bemerkenswert ist diese Vergessenheit, da die Wissenschaftsministerien nicht nur der mit Abstand wichtigste Mittelgeber für die Hochschulen sind,<sup>2</sup> sondern zudem ein zentraler Akteur einer vergleichsweise viel beforschten Transformation, nämlich der ‚Neuen Governance des Hochschulsystems‘ (vgl. Braun/Merrien 1999; Schimank/Meier 2002; de Boer et al. 2007).

‚Neue Governance‘ meint im Kern den Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung von Hochschulen. Offenkundige Einflussnahme der Ministerien ist hinter ebenfalls von den Ministerien eingeführten unpersönlichen Steuerungsinstrumenten zurückgetreten. Neue Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und kennzahlenorientierte Mittelvergabe ersetzen seit Mitte bis Ende der 1990er Jahre

1 Gesellschaft der CHE mit Sitz Gütersloh sind die Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz und die Bertelsmann Stiftung. Das CHE versteht sich als ‚umsetzungsorientierte Denkfabrik‘, die auf wissenschaftlicher Basis Impulse für die Gestaltung der Hochschulpolitik setzt.

2 2010 gaben Bund und Länder 22,3 Mrd. Euro für den Hochschulbereich aus (Statistisches Bundesamt 2011a: 46). Die Hochschulen bestreiten ihre Ausgaben zu 71% aus den Grundmitteln. Auch die Drittmittel mit einem Anteil von 19,5% an der Gesamtfinanzierung stammen überwiegend von der öffentlichen Hand. Der Anteil der gewerblichen Wirtschaft an den Drittmittelgebern beträgt nur 22,9% und deckt mithin weniger als 5% der Gesamtausgaben, berechnet nach Statistisches Bundesamt 2011b.

(detailliert u. a. Friedrichsmeier 2012: 170) unmittelbar als politische Souveränitätsakte erkennbare Entscheidungen.<sup>3</sup> Die Mehrzahl der Wissenschaftsministerien der Länder hat seitdem Steuerungsinstrumente mit politisch-parlamentarischer Einfärbung, etwa Stellenpläne und kamerale Haushaltsführung, zurückgestellt. Ähnliches gilt für Instrumente mit ausgeprägt politisch-souveräner Couleur, etwa den Entscheidungsvorbehalt bei Berufungen und Studienordnungen. Die von Ministerien betriebene Neueinführung der eingangs genannten Steuerungsinstrumente sachlich-technischen Phänotyps sowie der verstärkte Rückgriff wettbewerblicher Verfahren wurde politisch von Bekenntnissen zur Hochschulautonomie begleitet, anschaulich ablesbar etwa am Titel „Hochschulfreiheitsgesetz“ für die 2006 verabschiedete Neufassung des NRW-Hochschulgesetzes (31. Oktober 2006, GV. NRW. S. 474).

Solcher Freiheits- oder Autonomie-Rhetorik zum Trotz muss aus Forschungssicht zunächst als unwahrscheinlich gelten, dass die Landespolitik die Hochschulen in Ruhe lassen kann. Die bloße Existenz einer landespolitischen Bühne mit regelmäßigen Wahlen könnte erzwingen, dass sich Politiker in ihrem formalen Zuständigkeitsbereich auch regelmäßig um sichtbare Politikgestaltung bemühen. Zu den wesentlichen Themenfeldern, auf denen eine genuin landespolitische Profilierung möglich ist, gehört die Bildung.<sup>4</sup> Der Wegfall rechtlich-bürokratisch implementierter Detailsteuerung führt deshalb nicht automatisch zu einem Wegfall politischer Profilierungsversuche, vielmehr könnte er umgekehrt dazu beitragen, dass Formen der weichen Steuerung durch symbolische Politik wichtiger werden. Symbolische Politik bedient sich, unter anderem, öffentlichkeitswirksamer Vorführung in und über Medien.

Ob und wie eine landespolitische Profilierung unter den Bedingungen erklärter ‚Hochschulautonomie‘ stattfindet, ist deshalb eine empirisch zu untersuchende Frage. Zu deren Beantwortung will dieser Report einen Teilbeitrag leisten. Dabei geht es um eine perspektivische Ergänzung vorliegender Forschung zum formalen Instrumentarium der Ministerien, welche den Hauptaugenmerk auf den Grad direkter politischer Steuerung legt (z. B. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2002; Laqua 2004; Burgi/Gräf 2010; Hüther 2010). Leitfrage ist, welche Art von politischer Profilierung gegenüber welcher Öffentlichkeit eine Rolle spielt für die politische Institution Wissenschaftsministerium und ihren Rückgriff auf formelle wie informelle Instrumente. Dafür ist bspw. zu untersuchen, ob der Einsatz formeller Instrumente über die Anwendung weicher, informeller Instrumente flankiert wird. Überprüft wird im Folgenden etwa, ob die Ministerien für das Monitoring der Performanz der Hochschulen neben ‚harten‘ Kennzahlen auch auf ‚weichere‘ Formen der Evaluation und Performanzkontrolle setzen, etwa indem sie die öffentliche Resonanz der Hochschulen beobachten. Öffentliche Resonanz heißt in der Mediengesellschaft vor allem positive Publizität.

Außerhalb Deutschlands hat die Forschung deutlicher beobachtet, dass dadurch die Rolle der jeweils zuständigen Ministerien keineswegs kleiner geworden ist. Auch in nahezu allen anderen Industriestaaten hat eine ähnliche Veränderung der Hochschulsteuerung stattgefunden (OECD 2008), allerdings nicht durchgehend mit ähnlich ausgeprägter Referenz zu der in Deutschland einflussreichen politischen Formel der ‚Hochschulautonomie‘. Deshalb wird die Rolle des Ministeriums teilweise sogar als eine gewachsene angesehen, ablesbar etwa an der folgenden Charakterisierung der Governance-Veränderung durch den Britten Richard Whitley: „[S]tates have developed a series of relatively proactive policies for steering the direction of research as part of a more general recasting of science-society relations“ (Whitley 2010: 4).

3 Konkret „in der Form eines unreduzierbaren Momentes von Willkür (Souveränität) der Staatsspitze“ (Luhmann 1984: 7). Zielvereinbarungen und über Kennzahlenbezüge automatisierte Mittelzuweisung fallen nicht in dieselbe Kategorie, denn da „Fristen und Uhren zu den Selbstverständlichkeiten des Alltags gehören, werden sie als Willkür nicht mehr wahrgenommen“ (1984: 527).

4 Andere Bereiche der ausschließlichen Gesetzgebungskompetenz der Länder mit politischem Profilierungspotenzial sind das allgemeine Polizei- und Ordnungsrecht, Kultur und Rundfunk.

Jenseits der im Folgenden zurückgestellten Frage, ob der Staat heute mehr oder weniger steuert, wenn er sein formales Steuerungsinstrumentarium wechselt, ist damit eine noch grundsätzlichere Frage angeschnitten: In Bezug auf wessen Ziele wird überhaupt gesteuert, welche Rolle hat die allgemeine Öffentlichkeit? Leitidee hinter dem von Whitley angesprochenen ‚Recast‘ der Beziehung von Hochschulen und gesellschaftlicher Öffentlichkeit ist das seinerseits weltweit „öffentlichkeitswirksame Konzept“ (Vallima/Hoffman 2008: 266) einer ‚Wissensgesellschaft‘. Charakteristisch für das schillernde Konzept der ‚Wissensgesellschaft‘ ist die Auffassung, dass die Gestaltung einer engeren Beziehung von Wissenschaft und Gesellschaft ein zentrales politisches Zukunftsthema ist (vgl. auch HRK 2013: 13f). Die von den meisten Ministerien ihren Hochschulen verordneten Hochschulräte (Bogumil et al. 2007), also formale Steuerungsorgane mit Vertretern aus anderen Gesellschaftsbereichen, sind Ausdruck dieser politischen Auffassung, dass Hochschulen, Hochschulpolitik und Gesellschaft enger miteinander verzahnt werden sollten. Aber wirkt sich diese Auffassung auch unmittelbar auf die Arbeit der Wissenschaftsministerien aus?

Diese Frage ist umso interessanter, als sich in der einschlägigen Literatur noch nicht abzeichnet, welche politische Rolle die Ministerien unter reformierten Governance-Bedingungen spielen könnten – jenseits von möglichst geschickter Deregulierung. Vorschläge für eine grundsätzliche Systematisierung der Frage einer positiven politischen Rolle der Ministerien (z. B. Zechlin 2002; 2012) finden sich eher selten. Viele wissenschaftspolitische Empfehlungen für eine zeitgemäße Rolle der Ministerien sind in dieser Hinsicht unbestimmt (Erhardt et al. 2008) oder inhaltlich bemerkenswert vage („Gesamtverantwortung [...] und gesellschaftliche und politische Ziele“, Müller et al. 2010: 13).

Gründe für eine relative Vergessenheit der Wissenschaftsministerien in der bisherigen Forschung sind ferner im empirischen Zugang zu suchen. Sollen neben formalen Instrumenten auch informelle Steuerung und indirekte Einflussnahme untersucht werden, verbietet sich, die Ministerien als Monolithen zu betrachten. Wie der einzelne Referent oder Referatsleiter im Ministerium mit den Hochschulen interagiert, steht formal gesehen unter der Entscheidungshoheit des Ministers. Informell mag dies anders aussehen, auch die Ministerien sind keine gleichgeschalteten Maschinen. Forschungsarbeiten, welche tatsächliche Arbeitsabläufe innerhalb von Ministerien in den Blick nehmen (z. B. Schimank 1983; Burgi 2010), sind ausgesprochen selten.

## 1.2 Forschung zur Medienorientierung der Hochschulorganisation und -politik

Gegenstand der BMBF-geförderten Forschungsprojekte „Öffentlichkeit und Hochschulperformanz“ sowie „Organisation und Öffentlichkeit“ (jeweils Universität Münster, Prof. Dr. Marcinkowski), in deren Kontext der vorliegende Forschungsreport steht, ist die Bedeutung der Medienorientierung in Hochschulpolitik und Neuer Governance der Hochschulen (vgl. ausführl. Friedrichsmeier et al. 2013; Marcinkowski et al. 2013). Eine Veröffentlichungsübersicht ist unter <http://hs-forschung.uni-muenster.de> abrufbar, einzelne hier relevante Einzelbefunde sind im Folgenden kurz aufgelistet.

Hochschulentscheider unterstellen dem für sie zuständigen Ministerium sehr ausgeprägte Orientierung an Medien und Medienberichterstattung und sie sehen das Reformhandeln der Ministerien wesentlich durch das Interesse der Hochschulpolitiker an einer Profilierung in den Medien geprägt an (Friedrichsmeier et al. 2013: 13, 16). Im Kontakt mit dem Ministerium stehen nicht nur die Hochschulleitungen, auch die Pressesprecher staatlicher Hochschulen geben zu knapp 90% eigene Ministeriumskontakte an (2013: 30). Konsequenter Weise sind die Ministerien eine wichtige Zielgruppe von Hochschul-PR (2013: 15), also auch der in den letzten Jahren deutlich gewachsenen Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit und Hochschulkommunikation (2013: 23; ähnlicher Befund bei Blümel et al. 2011: 113f).

Statistisch lässt sich zeigen, dass beides miteinander in Beziehung steht. Die hochschulseitig vermutete Medienorientierung des Ministeriums setzt sich tatsächlich in Medienorientierung der Hochschulleitungen um (Friedrichsmeier et al. 2013: 49; vgl. ferner Marcinkowski et al. 2013). Der Anreiz für mediale und öffentlichkeitsbezogene Bemühungen der Hochschulen besteht demnach in der vermuteten Wirkung auf relevante Dritte: Ein gutes öffentliches Image der Hochschule trage zum Wohlwollen des zuständigen Ministeriums bei.

Ob sich die unterschiedlichen Mitarbeiter der Ministerien tatsächlich an Medienberichten orientieren, ist dabei nicht entscheidend. Auf Seiten der Hochschulen tritt der geschilderte Effekt auf, sobald man dem Ministerium eine solche Orientierung an Medien unterstellt und gleichzeitig auf ministerielles Wohlwollen angewiesen zu sein glaubt. Gleichwohl bleibt interessant, die bereits mit standardisierter Methodik abgefragte Perspektive der Hochschulen mit jener der Wissenschaftsministerien zu spiegeln.

## 2 Methodik, Datenbasis und Anlage des Berichts

Da es in Deutschland nur 16 Landesministerien gibt, macht eine standardisierte Befragung schon von der reinen Zahl her wenig Sinn. Dies gilt insbesondere, da sich die Bundesländer erheblich in Größe und in der Parteienzusammensetzung ihrer Regierungen unterscheiden. Weiterhin waren die Ministerien bislang mehr oder weniger nie Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, so dass ein exploratives, eher in die Tiefe als in die Breite zielendes Vorgehen sinnvoll erschien.

Für den vorliegenden Bericht wurden in den Wissenschaftsministerien von vier ausgewählten Bundesländern Experteninterviews durchgeführt. Unter den ausgewählten Ländern sind solche unterschiedlicher Größe und ein Stadtstaat vertreten, um die unterschiedlichen Regionen Deutschlands mit Regierungen aus unterschiedlichen Parteien ab zu bilden. Geführt wurden 17 leitfadengestützte Experteninterviews von durchschnittlich 52 Minuten Länge (zur Methode vgl. u.a. Trinczek 1995; Meuser/Nagel 1997; Bogner et al. 2002). Aus Gründen der Anonymität sind die Namen und Zugehörigkeiten der Befragten im Folgenden pseudonymisiert.<sup>5</sup>

Zu den Ausgangshypothesen der Forschung gehörte, dass sich die Medienorientierung systematisch nach der Nähe zum politischen Tagesbetrieb unterscheiden könnte. Eine solche Nähe wurde bei der politischen Spitze des Ministeriums vermutet, weshalb in jedem Ministerium der Staatssekretär bzw. der persönliche Referent des Ministers interviewt wurde. Eine andere Situation wurde in den Linienabteilungen der Ministeriumsverwaltungen vermutet. Leitende Ausgangsthese zum Verwaltungsapparat der Ministerien war wiederum, dass die für die Steuerungsinstrumente des sachlich-technischen Phänotyps (vgl. oben) zuständigen Abteilungen eine andere Perspektive auf die hier interessierenden Phänomene einnehmen könnten als jene Abteilungen, die den unmittelbaren Kontakt zu konkreten einzelnen Hochschulen pflegen. Die deutschen Wissenschaftsministerien weichen im Verwaltungsaufbau stark voneinander ab, gleichwohl ließ sich in jedem Haus eine Abteilungslinie identifizieren, die vornehmlich mit der Betreuung konkreter Hochschulen oder aber mit strategischer Steuerung und allgemeinen Kennzahlen bzw. allgemeiner Planung des Hochschulbereichs betraut war. In diesen beiden Linien wurden jeweils deren Leiter, also je nach Größe des Ministeriums die Abteilungs- oder Referatsgruppenleiter interviewt. Zusätzlich wurde jeweils der Pressesprecher des Ministeriums befragt, da

<sup>5</sup> Die Pseudonymisierung der Identität der Befragten ist im Folgenden sprachlich über eine durchgehende Verwendung der männlichen Form umgesetzt, ungeachtet dass es sich bei den betreffenden Personen tatsächlich zum Teil um Frauen handelt. Gemeint sind jeweils Frauen oder Männer bzw. eine Gruppe aus Frauen und Männern. Ferner werden die untersuchten Behörden durchgehend als Ministerium bezeichnet und ihre Leitungen als Wissenschaftsminister aufgeführt, selbst wenn sie im Einzelfall offiziell als ‚Senatsbehörde‘ und ‚Wissenschaftssenator‘ firmieren. Die wiedergegebenen Interviewpassagen sind sprachlich geringfügig bereinigt.



ihm die größte Übersicht über die Kontakte des Ministeriums mit Medien unterstellt wird. Insgesamt wurde also je ein Interview mit einer oder einem Hauptverantwortlichen aus den folgenden Funktionsbereichen durchgeführt:

- Politische Spitze (Staatssekretär oder persönlicher Referent des Ministers)
- Abteilung für strategische Planung
- Abteilung für die Betreuung der einzelnen Hochschulen im Land
- Presseabteilung

Die für diese vier Bereiche eingesetzten Leitfadenvarianten wurden – analog zu den für die Befragung von Entscheidern an den Hochschulen eingesetzten standardisierten Fragebögen – komplementär angelegt und miteinander verschränkt. Inhaltlich wurden mithilfe der Leitfäden u. a. innerorganisatorische Abläufe bezüglich der Nutzung von Medienberichten sowie von Leistungskennzahlen des Hochschulbereichs erfragt. Ferner standen der ministeriumsseitige Bedarf an öffentlicher Profilierung und die Kommunikation zwischen Ministerium und Hochschulen, insbesondere jene über die Öffentlichkeit, thematisch im Zentrum der geführten Experteninterviews.

Durch die Kombination dieser Bereiche sollen Einblicke gewonnen werden sowohl in innerorganisatorische Strukturen, Abläufe und Beziehungen als auch in die Öffentlichkeits- und Medienorientierung der Ministerien. Von Interesse sind dabei Vorstellungen und Beobachtungen der Akteure sowie Kontakte mit Anspruchsgruppen, insbesondere mit den Hochschulen. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte mithilfe der Software Atlas.ti 5.2.

Der folgende Bericht ist in zwei Teile untergliedert. Im ersten Teil wird im Ländervergleich das medienbezogene Wechselspiel von Wissenschaftsministerien und Hochschulen behandelt. Die Auswertung orientiert sich dabei entlang von Variablen, die aus dem verwendeten Leitfaden abgeleitet sind. Im zweiten Teil des Berichts geht es um Argumentationsweisen und logische Beziehungen, die die Befragten zum Forschungsthema herstellen. Anhand von Interviewpassagen wird rekonstruiert, wie die Mitarbeiter der Wissenschaftsministerien die Öffentlichkeitsbedeutung von der Leistung des Hochschulbereichs gedanklich sortieren bzw. ‚framen‘. Ziel dabei ist zu erschließen, welche gedankliche Rahmen angelegt werden, wenn es um das eingangs über ein Zitat Whitleys angesprochene ‚Recast‘ der Beziehung von Hochschulen und gesellschaftlicher Öffentlichkeit geht. Denn obwohl jenes Recast Autoren wie Whitley zufolge die Neue Governance des Hochschulsektors maßgeblich charakterisiert, ist es in der deutschen Literatur bisher inhaltlich weitgehend unbestimmt geblieben.

### **3 Die hochschulpolitische Nutzung publizistischer Medien**

Nachfolgend werden zunächst die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern bezüglich des medienbezogenen Wechselspiels von Wissenschaftsministerien und Hochschulen untersucht. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt eher auf den großen Linien als auf Details. Dabei sind folgende inhaltliche Aspekte abgedeckt:

- 3.1 Nutzung der Medienberichterstattung im Ministerium,
- 3.2 Profil der Presseabteilung,
- 3.3 Nutzung von Kennzahlen im Ministerium,

- 3.4 Bedeutung eigener Mediensichtbarkeit für das Ministerium,
- 3.5f Einschätzung der Öffentlichkeitsorientierung von Hochschulen durch Ministerium
- 3.7ff Gegenseitige Einflussnahme von Ministerium und Hochschule,
- 3.10 Rolle des Landtages aus Ministeriumssicht,
- 3.11 Unterstellte Unterschiede gegenüber Ministerien in anderen Ländern.

Zum besseren Verständnis sind bei einigen Zitaten die vorausgehenden Fragen eingefügt. Sie sind durch eckige Klammern und den Schriftschnitt ‚KAPITÄLCHEN‘ von der Antwort des Befragten unterschieden. Zum Verständnis beitragende Ergänzungen an Stellen, an denen Worte ausgelassen sind, sind in eckigen Klammern abgegrenzt. Längere Pausen sind durch Punkte markiert, Auslassungen im Zitat durch ‚[...]‘.

### **3.1 (Passive) Nutzung der Medienberichterstattung**

In den Interviews werden drei Mediensegmente unterschieden (überregionale und landesrelevante Presse; lokale und regionale Presse, Fachmedien). Ferner werden drei thematische Bereiche der Medienberichterstattung angesprochen (Einzelhochschulen, hochschulpolitischer Diskurs und Hochschulsteuerung) sowie nach der Bedeutung neuer Medien gefragt. Medienberichterstattung wird in den Ministerien passiv genutzt, indem sie 1. allgemein zur Kenntnis genommen wird und/oder 2. systematisch und spezifisch ausgewertet wird. Letzteres ist eher nur in Ansätzen zu finden (vgl. unten). Die aktive Nutzung von Medien zur Einflussnahme gegenüber den Hochschulen oder zur Profilierung des Ministeriums wird in den Abschnitten 3.7 und 3.4 dargestellt.

In allen befragten Wissenschaftsministerien findet eine strukturierte Kenntnisnahme der Medienberichterstattung statt. Den Befragten erscheint dies nicht begründungspflichtig zu sein und sie benennen entsprechend keine expliziten Gründe für die zeitaufwändige Aktivität; es ist aber anzunehmen, dass die Befragten die Medienberichterstattung als Informationsquelle, als politischen Einflussfaktor und als inhaltlichen Impulsgeber betrachten.

*„Presse ist ja nicht nur, wie manche vielleicht meinen, – da kommt die Kritik und gegen die muss man sich wehren –, sondern das sind ja auch zum Teil Anstöße oder Ausrufungszeichen. Woraufhin man sagt, 'meine Güte, da müssen wir uns wirklich mal kümmern, das haben wir vielleicht gar nicht so in der Dramatik gesehen, wie sie das darstellen'. Und mitunter übertreiben die auch ein bisschen und dann muss man auf die Proportionen achten. Da darf man sich nicht gefangen nehmen lassen, aber Ausrufungszeichen, Fragezeichen und dreifache Ausrufungszeichen, das muss man schon wahrnehmen“. (Interview-Code M135 Politische Spitze)*

#### **3.1.1 technische Aufarbeitung**

Technisch erfolgt die erste Aufarbeitung der Medienberichterstattung in Form eines Pressespiegels der Pressestelle. Er wird i. d. R. frühmorgens und manuell erstellt. Zur Veranschaulichung sind im Folgenden drei Interviewpassagen aus drei Ländern und mit Verantwortlichen aus drei unterschiedlichen Funktionsbereichen dargestellt:

*„Natürlich lesen wir jeden Morgen die Zeitung und haben so einen Ausschnittsdienst und reden drüber: ‚Müssen wir das machen?‘ Natürlich spielt das bei uns eine Rolle.“ (Interview-Code M136, Politische Spitze)*

„Wir haben eine zentrale Pressestelle, natürlich, und die macht jeden Tag eine aktuelle Medienauswertung über die Presselandschaft.“ (Interview-Code M137, Betreuungsabteilung)

„Wir beobachten Presseberichterstattung jeden Tag [...] Das heißt wir werten jeden Morgen tatsächlich die regionale Presse und auch die Landes- und auch die überregionale Presse aus für unser gesamtes Haus.“ (Interview-Code M138, Presseabteilung)

Die Anzahl der Personen, die den Pressespiegel erhalten, ist von Ministerium zu Ministerium unterschiedlich. Es ist jedoch auffällig, dass nur in einem der vier untersuchten Länder alle Mitarbeiter den Pressespiegel erhalten. In den anderen Ländern ist die Verbreitung auf die Leitungsebene begrenzt, teilweise aus Kostengründen.

	Pressespiegel an alle Mitarbeiter	... an ausgewählte Mitarbeiter
Land A	–	✓ (Abteilungsleiter, Referatsleiter, bei sehr präsenten Themen auch die Referenten)
Land B	–	✓ (Leitende Personen)
Land C	–	✓ (Abteilungsleiter, Minister, Staatssekretäre)
Land D	✓	

Tab. 1: Erhalt des Pressespiegels

Von den Wissenschaftsministerien ausgewertet werden die regionale, lokale sowie überregionale Presse und in geringeren Teilen auch Radio und Fernsehen. Fachmedien (z. B. CHE-Info) sind i. d. R. nicht im Pressespiegel enthalten, sondern gehen direkt an die entsprechenden Fachabteilungen.

„Wir haben eine Presseabteilung, die wertet die Pressemeldungen aus in ganz Land A und wenn es nur in irgendwelchen Fachzeitschriften veröffentlicht ist, dann wird's schwierig, dass wir darüber informiert werden. Aber sobald das in einem allgemeinen Presseorgan erwähnt wird, bekommen wir das auch in unseren Pressemappen.“ (Interview-Code M139, Betreuungsabteilung)

Außerdem wird das Internet, in Form von Google-News, Google-Alerts sowie den Online-Ausgaben der Printmedien, miteinbezogen. Dies herauszustellen ist den Pressesprechern professionell wichtig, es hat gegenüber dem Print-Teil des Pressespiegels aber keine erkennbare Größenordnung. Der Aspekt Social-Media wird bei der Medienauswertung bisher kaum berücksichtigt. Lediglich in einem Land sind erste Bemühungen erkennbar:

„Wir haben das ein bisschen intensiver betrieben während der Studierendenproteste in 2009. Da wurde natürlich ganz viel über [Name Protestaktion] und so weiter berichtet. Da gab es ja ganz viele Seiten und darüber haben sich ja die Studierenden auch informiert. Klar, da waren wir schon sehr, auch auf diesen Seiten. Wann immer hier jemand Zeit hatte, hat der dann schon mal geguckt. Und wenn irgendwo der Minister dann auch in der Universität [Name] war, das waren ja auch Termine, wo wir nicht wussten, was jetzt passiert. Fliegen jetzt die Tomaten, wenn er da im Audimax sitzt oder nicht. Also da hat man schon geguckt, was wird denn so berichtet. Gar keine Frage. Aber im Alltäglichen schaffen wir das nicht.“ (Interview-Code M140, Presseabteilung)

	Land A	Land B	Land C	Land D
<b>überregionale Presse</b>	✓	✓	✓	✓
<b>landesweite Presse</b>	✓	✓	✓	✓
<b>lokale Presse</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Fachmedien</b>	– (Ausnahme DUZ)	– (Nur einige zentrale)	– (Nur bei Zulieferung aus inter- ner Fachabteilung)	✓
<b>Online-Medien</b> (Google-News, Google- Alert, Onlineausgaben der Tageszeitungen)	✓	✓	✓	✓
<b>Social-Media</b>	✓ (allerdings nur in sehr geringem Umfang)	–	–	–

Tab. 2: Im Pressespiegel enthaltene Medien

Thematisch beschäftigt sich die Auswertung mit Wissenschaft, Forschung und den anderen Zuständigkeitsbereichen des Hauses. Aber auch brisante oder aktuelle Themen und spezielle Problemlagen sind im Pressespiegel enthalten.

I. d. R. bestehen die Pressespiegel aus einem allgemeinen Teil zur Landesregierung und je nach Ministeriumszuschnitt aus Schul-, Kultur- oder Denkmalpflegenachrichten und hochschulbezogenen Pressemeldungen. Der allgemein landesrelevante Teil des Pressespiegels wird in einigen Fällen in der Staatskanzlei und nicht im Wissenschaftsministerium erstellt.

### 3.1.2 Kenntnisaufnahme

Die zentrale Bearbeitungsform der Berichterstattung ist die reine Kenntnisaufnahme. Sie ist insbesondere für die Planungsabteilungen typisch.

*„Aber nicht, dass es wirklich entscheidungsrelevant in irgendeiner Weise wäre. Dazu werden wir auch von der überregionalen Presse eigentlich nicht richtig wahrgenommen.“ (Interview-Code M141, Planungsabteilung)*

*„Insofern wird die Medienberichterstattung wahrgenommen, aber es wird nicht systematisch ausgewertet, da werden keine Dossiers geschrieben.“ (Interview-Code M142, Planungsabteilung)*

Die fehlende Systematik wird von Befragten z. T. mit einer eher kleinen Hochschul- und Presselandschaft gerechtfertigt oder auf eine aus gleichem Grund noch unterentwickelte Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen zurückgeführt. Gleichwohl legen die meisten Befragten Wert auf die Aussage, dass sie und die meisten anderen Verantwortlichen die umfangreichen und täglich mit viel Aufwand erstellten Pressespiegel durchsehen würden. Da die Pressespiegel eher gering strukturiert und nicht sehr zielgruppenspezifisch sortiert zu sein scheinen, erhalten die Leser täglich eine beträchtliche Informationsmenge. Fraglich ist, woher neben den alltäglichen Arbeitsaufgaben die Zeit zur Durchsicht dieser Informationsmassen genommen wird. Geht man von der Annahme aus, dass der Pressespiegel tatsächlich in vollem Umfang rezipiert wird, ist es zudem verwunderlich, dass es bei so umfangreicher Information und Kenntnisaufnahme kaum zu konkreter Weiterverarbeitung bzw. Umsetzung der Medienberichterstattung kommt (vgl. unten).

### 3.1.3 Spezifische Auswertung und Weiternutzung

Etwaige, aber deutlich seltener berichtete Schritte der Weiternutzung von Medienberichten sind Vermerke und Rückfragen bzw. Abstimmungen mit anderen Abteilungen. Konkrete Bearbeitung erfolgt nur bei einschneidender Berichterstattung bzw. im Krisenfall oder wenn sich die politische Spitze zu einer direkten Reaktion gezwungen sieht. Ansonsten können nur relativ unkonkrete Nutzungsschritte angegeben werden:

*„Wir schauen die durch auf Artikel, die für uns von Interesse sind, wenn irgendwelche Dinge sind, wo ich Handlungsbedarf sehe. Das heißt die kommen dann erst zu mir und laufen dann durch meine Abteilung. Dann mache ich da Notizen, wenn ich irgendwas veranlasst sehe und das wird dann so umgesetzt. Vorwiegend Informationen, aber es kann durchaus auch sein, dass irgendwelche Arbeitsaufträge oder irgendwelche Reaktionen erfolgen auf diese Presseberichte hin.“ (s. u.)*

*„[ODER BEISPIELSWEISE, SIE SCHREIBEN JETZT AUF EINEN VERMERK „BITTE STELLUNGNAHME DES ZUSTÄNDIGEN REFERENTEN“, DANN BEKOMMT DER DEN PRESSEARTIKEL MIT IHREM VERMERK, SCHREIBT DANN STELLUNGNAHME ERST AN SIE UND...] ...ich bewerte dann, ob Weiteres veranlasst werden soll, ob ich den Minister darüber informieren muss, ob ich nachhaken muss, ob ich mit der Hochschule Kontakt aufnehme, um irgendwelche Konsequenzen draus zu ziehen. Schwierig, so abstrakt zu beantworten. Also das sind die verschiedenen Variationsmöglichkeiten, die es hier gibt.“ (Interview-Code M144, Betreuungsabteilung)*

Findet tatsächlich Bearbeitung der Berichterstattung statt, geschieht dies eher in den Fachabteilungen. Die Berichterstattung zu Einzelhochschulen wird besonders von der Betreuungsabteilung verfolgt. Die Leiter der Betreuungsabteilungen gehen davon aus, dass ihre jeweils für konkrete Hochschulen zuständigen Sachbearbeiter einen guten Überblick über ihre Hochschulen, auch über die Presse besitzen, haben aber kaum konkrete Hinweise darauf, wie dies geschieht. Mit dem übergeordneten Thema ‚Hochschulsteuerung‘ beschäftigten sich vorwiegend die Planungsabteilungen, ggf. aber auch die Betreuungsabteilungen.

## 3.2 Profil der Presseabteilung

Ähnlich wie die Presseabteilungen im Wissenschaftsministerium sind auch die Presseabteilungen der Hochschulen gut aufgestellt und leisten umfassende Arbeit, so die überwiegende Ansicht der befragten Ministeriumsangehörigen. Daher wurde in den Interviews danach gefragt, welche Bedeutung die Presseabteilungen der Ministerien für die Wissenschaftslandschaft haben. Es ließe sich zum Beispiel vermuten, dass die Aufgabe der Presseabteilungen im Vergleich zu den Hochschulen nicht die Kommunikation von hochschulpolitischen Sachverhalten ist, sondern eher der ‚Schutz‘ des Ministers.

### 3.2.1 Größe und Aufgabenprofil

Die Presseabteilung des Wissenschaftsministeriums ist, wie bereits erwähnt, für die Erstellung des Pressespiegels zuständig. Sie ist mit durchschnittlich fünf Mitarbeitern ausgestattet, es bestehen jedoch landesspezifische Unterschiede in der Struktur: Im ersten untersuchten Land setzt sich die Presseabteilung aus einem Pressereferat, einem Referat für Reden, der Öffentlichkeitsarbeit und der Online-Kommunikation zusammen; in einem anderen Land ist die Struktur ähnlich. In einem zweiten Land besteht sie aus der Pressestelle, einem ‚Infopunkt‘ und dem Bereich Publikationen. Im vierten besteht eine Zweiteilung aus Pressestelle und Kommunikationsabteilung.

Die Aufgaben der Presseabteilung sind vielfältig. Sie umfassen das Schreiben von Pressemitteilungen und Reden, die Bearbeitung von Medienanfragen, aber auch Veranstaltungsorganisation und die Ge-

staltung der Homepage. Neben dieser klassischen Medienarbeit werden nur in der Hälfte der untersuchten Länder weitere Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit erwähnt, wie z. B. Messen, auf der Homepage eingebundene Videos oder Social-Media.

### 3.2.2 Anerkennung

Anerkennung findet die Arbeit der Pressestellen länderübergreifend. Die Mitarbeiter des Wissenschaftsministeriums wissen um die Wichtigkeit der Öffentlichkeitsarbeit:

*„Die Notwendigkeit innerhalb eines Ministeriums, das bei Presseanfragen fachlich richtig, kompetent, schnell und umfassend antworten muss, haben, glaube ich, alle verinnerlicht.“ (Interview-Code M145, Presseabteilung)*

Trotz des Ansehens ist der Austausch der Presseabteilung mit den anderen Abteilungen nicht sehr intensiv und beeinflusst deren Arbeit wenig. Es kann daher eher von einer Co-Existenz als von konkreter Zusammenarbeit ausgegangen werden. Dieser geringe Austausch wird keinesfalls negativ gewertet, sondern weist eher auf ein hohes Vertrauen in die Arbeit der Pressestelle hin, wie im Übrigen auch die Pressesprecher selbst meinen. Allerdings ist zu überlegen, ob dieses grundlegende Vertrauen zu einer Art Abschirmungsfunktion der Presseabteilung führt: Wenn Ministeriumsabteilungen alle medienbezogenen Probleme ohne weiteres Nachdenken der Pressestelle anvertrauen, müssen sie selbst sich wenig mit Medienlogik u. dgl. auseinandersetzen, was ihre eigene Medialisierung unwahrscheinlicher macht.

Da ausschließlich die Pressesprecher nach der ministeriumsinternen Anerkennung der Pressearbeit befragt wurden, ist weiterhin zu überprüfen, inwiefern die von ihnen berichtete hohe Anerkennung die Realität widerspiegelt. Die Pressesprecher verneinen zwar im Wesentlichen, dass sie für die stärkere Beachtung der Bedeutung von Medienarbeit werben müssen, es ist aber auszuschließen, dass die erhaltenen Antworten durch soziale Erwünschtheit mitbeeinflusst wurden.

### 3.2.3 Zusammenwirken mit Hochschulen

Der Kontakt zwischen Wissenschaftsministeriums- und Hochschul-Pressestellen ist als lose zu charakterisieren. Er besteht nicht regelmäßig, sondern nur anlass- oder projektbezogen. Zwei Pressesprecher betonen, dass die Pressestellen einzelner Hochschulen kaum kleiner ausgestattet sind als ihre eigene Abteilung und daher selbstständig arbeiten.

*„Die meisten Pressestellen sind Manns und Frau genug, um ihren Job zu machen. Sie kommen, glaube ich, nicht auf die Idee, dass sie sich hier Ratschläge holen müssten.“ (Interview-Code M146)*

*„Für mich sind die total gleichberechtigte Pressestellen, die sich nicht von mir belehren lassen und die ich auch nicht belehren will, wo man gegenseitig, wenn es dann sozusagen zu einer Verschränkung kommt, berät, wie kriegen wir es am besten hin.“ (Interview-Code M147)*

Land A bildet eine Ausnahme, da dort sehr regelmäßiger Kontakt zu den Pressestellen der Hochschulen gepflegt wird.

*„Das ist unser täglich Brot. Wir haben bestimmt pro Woche, also pro Tag bestimmt, einen Kontakt mit irgendeiner Hochschule. Mindestens.“ (Interview-Code M148)*

## 3.3 Nutzung von Kennzahlen im Ministerium

Ein kurzer Interviewteil beschäftigt sich mit der Bedeutung und Nutzung von Kennzahlen. Grundsätzlich sind Kennzahlen für die Arbeit des Wissenschaftsministeriums von hoher subjektiver Relevanz.

*„Kennzahlen sind ja bei der Bewertung hochschulischer Leistungen in den letzten 10 Jahren enorm wichtig geworden. Also die Möglichkeiten über Benchmarks oder über Indikatoren Erkenntnisse über den Leistungsstand der Hochschulen zu gewinnen, hat ja dramatisch zugenommen – sowohl generell im bundesweiten Raum als auch bei der Analyse in den einzelnen Ministerien selber. Da wird doch ein deutliches Gewicht auf die Erfassung und Aktualisierung von solchen Kennziffern gelegt – sowohl hochschul-landesintern, was die eigenen Hochschulen angeht, als auch im Ländervergleich. Methodisch wird in diesem Bereich deutlich investiert.“ (Interview-Code M149, Planungsabteilung)*

*„Also gerade jetzt, immer noch im ersten Jahr, wo der Minister ja auch viel über Land geht und die Hochschulen besucht, gehört es eigentlich zum Standardrepertoire, entsprechende Statistiken auf die Hochschule auszuwerten, aufzunehmen, in die Vorbereitung zu packen, so dass der Minister, wenn er an die Hochschule geht, zumindest schriftlich schon mal über die Stärken und Schwächen einer Hochschule Bescheid weiß.“ (Interview-Code M150, Politische Spitze)*

Der Fokus der Kennzahlen liegt auf den Bereichen Forschung und Lehre. Wichtige Kennzahlen sind beispielsweise Studienanfänger und Absolventen sowie erhaltene Drittmittel. Die Hochschulen liefern im Zuge der leistungsorientierten Finanzierung einmal im Jahr ein bestimmtes Zahlenset an das Wissenschaftsministerium, das zuvor vereinbart und festgelegt wurde.

*„Zahlen spielen eine Rolle bei der LOM, da wird hier nach drei großen Blöcken verteilt: Absolventenzahlen, Drittmittel und Promotionen.“ (Interview-Code M151, Planungsabteilung)<sup>6</sup>*

Darüber hinaus liefern die Hochschulen Zahlen auf konkrete Nachfrage. Es handelt sich dabei nicht um rein steuerungstechnische Anfragen des Ministeriums, sondern überwiegend um Informationsverpflichtungen gegenüber dem Landtag oder Journalistenanfragen zu aktuellen Themen. Für die Wissenschaftsministerien dienen diese Kennzahlen als Orientierung; sie helfen die Entwicklung der Hochschulen einzuschätzen. Zuständig für die Arbeit mit den Zahlen sind die Planungs- und Betreuungsabteilungen. Bewegen sich die Zahlen in einem begrenzten Rahmen, wird dies als normale Schwankung gesehen. Gibt es große Ausreißer, wird bei den einzelnen Hochschulen nachgehakt.

*„Wenn uns etwas auffällt: Ja. Also, Ausländeranteil meinetwegen. Da gab es schon die Situation, dass wir dann mit den Hochschulen im Gespräch auf das Thema Internationalisierung gekommen sind und dann schon mal fragen: Warum ist Euer Ausländeranteil so niedrig? Wir geben denen jetzt keine Auflage und sagen: Ihr müsst Euren Ausländeranteil erhöhen, aber die Nachfrage ‚warum‘ schon.“ (Interview-Code M152, Betreuungsabteilung)*

*„Wenn es einen Ausreißer gibt, dann muss ich nachfragen, warum gibt es den Ausreißer? Also jemand hat furchtbar viel Personal und hohe Sachmittelausstattung, aber die Erfolge in der Forschung sind mäßig, dann muss ich fragen: Warum ist das so? [...] Wenn’s aber keine plausible Erklärung ist, dann muss ich überlegen, ob die Ressourcen effizient eingesetzt sind oder ob da Notwendigkeit besteht, umzuschichten, was sich historisch fehl entwickelt hat.“ (Interview-Code M153, Betreuungsabteilung)*

Außerhalb dieser Grundfunktion haben Kennzahlen jedoch nicht so eine große Bedeutung, wie häufig angenommen bzw. unterstellt wird. Darauf verweisen insbesondere die Planungsabteilungen, in deren Hauptzuständigkeitsbereich die Kennzahlen liegen. Anschaulich wird dies anhand der folgenden Aussagen, die aus unterschiedlichen Ministerien stammen:

*„Aber diese Zahlen spielen in der alltäglichen Praxis des Ministeriums keine sehr große Rolle. Wir screenen ja, die Politik kann alle Informationen haben, die sie will, aber sie hat keinen Zahlenfetischismus oder steuert nach Zahlen.“ (Interview-Code M154, Planungsabteilung)*

*„Also, wir legen schon Wert darauf, dass wir eine vernünftige statistische Basis haben. Aber das ist nicht alles. Weil die eigentlich konkreten Entscheidungen – entweder sachlich oder politisch bedingt – nicht notwendigerweise konform gehen mit dem, was die Statistik auf den ersten Blick aussagt.“ (Interview-Code M155, Planungsabteilung)*

---

6 LOM = Leistungsorientierte Mittelverteilung.

*„Nach meinem Eindruck ist die Relevanz von solchen Kennziffern in dem Kontext noch ausbaufähig.“ (Interview-Code M156, Planungsabteilung)*

*„Politische Botschaften sind wichtiger als Kennzahlen.“ (Interview-Code M157, Politische Spitze)*

Dies gilt besonders für Steuerungsprozesse:

*„Wir hatten mal die Vorstellung generiert, wie gesagt, die Zielvereinbarungen sind sehr schriftlich, wir machen auch sehr viel Prosa in Teilen, eher auf ein Kennzahlssystem umzustellen. Wir haben festgestellt, dass wir das noch nicht zur Zufriedenheit Aller erfassen können, weil da natürlich zum einen sehr viel Standardisierung drin ist, die wiederum einer anderen Tendenz, nämlich der Profilsuche der Hochschulen entgegenläuft. D. h., wir brauchen eine vernünftige Mischung zwischen Individualisierung der einzelnen Hochschulen und dessen, was die Leistungsbereitschaft in den einzelnen Bereichen angeht, und das Setting haben wir noch nicht richtig.“ (Interview-Code M158, Betreuungsabteilung)*

*„Also, die datengestützte Steuerungsentscheidungen ist bisher nicht so im Mittelpunkt, sondern Steuerung erfolgt bei uns bisher primär über Zielvereinbarungen, die zwischen dem Ministerium und den einzelnen Hochschulen verhandelt werden. Eher nach übergreifenden, hochschulpolitischen Zielen, weniger auf der Grundlage von konkreten Datenparametern.“ (Interview-Code M159, Planungsabteilung)*

Die öffentliche Preisgabe der Kennzahlen geschieht nachfrageorientiert. Allgemein werden eher praxisorientierte, einfach verständliche Zahlen von Journalisten nachgefragt, wie z. B. Studierendenzahlen, Auslastungszahlen oder prägnante Eckwerte des Haushalts. In diesem Zusammenhang wird anhand der geführten Interviews eine Grenze von Kennzahlen sichtbar, die der öffentlichen Vermittlung. Denn Interesse an den Kennzahlen zeigt aus Ministeriumssicht nicht die breite Öffentlichkeit, sondern eher die Fachöffentlichkeit.

*„[KÖNNEN SIE EIGENTLICH DIE ÖFFENTLICHKEIT FÜR SOLCHE LEISTUNGSKENNZAHLEN INTERESSIEREN?] Das ist schwierig, weil das sehr komplexe Zusammenhänge mitunter sind.“ (Interview-Code M160)*

*„Also, Fachöffentlichkeit, denke ich schon, ist stärker an Kennzahlenvergleichen interessiert, als die breite Öffentlichkeit.“ (Interview-Code M161)*

*„Ansonsten sind diese Kennziffern, glaube ich, für die öffentliche Diskussion eher irrelevant.“ (Interview-Code M162)*

*„Generell ist das Interesse an statistischem Material sehr stark. Ob das jetzt in jedem Fall in die Kategorien Kennzahlen fällt, weiß ich nicht, weil Kennzahlen sind ja relativ strenge, starre Controlling-Instrumente, die mit langen Zeitreihen zu tun haben. [...] Die wenigsten Journalisten interessieren sich ja jetzt wirklich für Zeitreihen.“ (Interview-Code M163)*

Insgesamt gesehen stützen die geführten Interviews die These, dass sich der erkennbare Stolz von Ministeriumsmitarbeitern auf die eigenen riesigen Kennzahlendatenbanken nicht in eine entsprechende tatsächliche Steuerung der Hochschulen umsetzt.

### 3.4 Bedeutung eigener Sichtbarkeit in den Medien für das Ministerium

Für das Ministerium ist es wichtig hochschulpolitische Themen in der Öffentlichkeit zu platzieren und dies ist auch den Betreuungs- und Planungsabteilungen präsent, nicht nur der politischen Spitze.

*„Natürlich. Natürlich ist es wichtig, dass die Arbeit, die man macht, auch positiv verkauft wird. Und das ist mit ein Ziel, das ist nicht das erste Ziel, aber man versucht Dinge zu vermeiden, die in der Öffentlichkeit möglicherweise nicht gut ankommen. Wobei das auch zweischneidig ist, weil die öffentliche Darstellung mitunter die Komplexität nicht sieht und Dinge vereinfacht, zum Beispiel die ganze Studienbeitragsdiskussion, da werden wir trotz aller Kritik die kommt an der Linie festhalten, weil wir der Meinung sind, dass das die Qualität der Lehre deutlich verbessert.“ (Interview-Code M164, Betreuungsabteilung)*



### 3.4.1 Zielgruppe

Es geht vor allem darum, Bürger, gemeint sind primär potenzielle Wähler, zu erreichen. Von Interesse ist daher besonders die Wahrnehmung durch die breite Öffentlichkeit. Die Befragten aller Länder sind allerdings der Meinung, dass sich eher nur eine Fachöffentlichkeit für Themen des Ministeriums interessiert.

*„Meine Vermutung ist, dass das nicht die Masse ist, die sich jetzt für das Thema Hochschulpolitik interessiert. Und wir haben das z. B. beim Thema Chancengleichheit schon erlebt, auch bei uns im Haus, dass gesagt wurde: 'Also nehmt es uns nicht übel, aber das ist jetzt nicht das Thema, was die Bürger so wahnsinnig interessiert, das halten wir lieber mal ganz kurz an der Stelle'.“ (Interview-Code M165, Betreuungsabteilung)*

*„Die Frage, wie wir die Hochschullandschaft planen, das interessiert niemanden. Da haben Sie schon die einzelnen Rubriken dann unter „Wissen“ oder „Hochschulen“ in der FAZ oder in der SZ, die dann auch schon als Sparte gekennzeichnet sind. Aber das ist doch eher eine kleinere Öffentlichkeit, glaube ich, die wir bespielen.“ (Interview-Code M166, Politische Spitze)*

*„Viele der Fragen, die gerade die Hochschulen politisch betreffen, lassen doch den Normal-Zeitungsleser einigermaßen kalt. [...] Der Normal-Leser des Tagesspiegels selbst liest gar nicht erst die Hochschuleseite, geschweige denn, dass er dafür besondere Aufmerksamkeit hätte“ (Interview-Code M168, Planungsabteilung)*

*„Also für mich ist vorwiegend wichtig, dass die Hochschulen verstehen, was ich mache. Von breitem Publikum... es ist natürlich schön, wenn man Akzeptanz hat. Und wie gesagt, das Interesse ist, habe ich den Eindruck, nicht sehr breit.“ (Interview-Code M167, Betreuungsabteilung)*

	Fachöffentlichkeit	Allgemeine Öffentlichkeit
Land A	✓	✓
Land B	✓	–
Land C	✓	✓
Land D	✓	–

Tab. 3: Über Medien faktisch erreichbares Publikum des Ministeriums

Es entsteht der Eindruck, dass sich die Wissenschaftsministerien – aufgrund der schwierigen Vermittlung von hochschulpolitischen Themen an die breite Öffentlichkeit – ersatzweise bei Fachöffentlichkeiten – profilieren. Die genaue Definition des Begriffs ‚Fachöffentlichkeit‘ seitens der Interviewten bleibt allerdings unklar und wird nicht reflektiert. Vermutlich besteht bei den Wissenschaftsministerien gar keine genaue Vorstellung über die jeweiligen öffentlichen Zielgruppen. Damit ist allerdings nicht ausgesagt, dass es sich um Defizit handelt, dass behoben werden sollte oder dass mit einer Detailangabe zu angeblichen Zielgruppen in jedem Fall eine sachlich adäquatere Orientierung einhergeht. Ferner enthalten die Interviews Hinweise auf abteilungsspezifische Unterschiede. In erster Linie ist nur die Presseabteilung am Erreichen der allgemeinen Öffentlichkeit interessiert, während die Planungs- und Betreuungsabteilungen der Wissenschaftsministerien eher die Fachöffentlichkeit als bedeutsam betrachten.

### 3.4.2 Profilierung mit welchen Themen in welchen Medien

Im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsorientierung der Ministerien wurde auch gefragt, welche Medien von den Wissenschaftsministerien konkret adressiert werden und welche Themen vorzugsweise kommuniziert werden. Zu den Medien werden in den Interviews nur sehr wenige konkrete Angaben gemacht. Es wird seitens der Befragten lediglich darauf hingewiesen, dass es sich eher um Medien mit geringer Reichweite handelt, die nah am Thema sind. Ferner spielen die Wissenschaftsteile einzelner Presseerzeugnisse eine Rolle.

Die Vielfalt der in der Pressekommunikation bevorzugten Themen ist groß und umfasst den gesamten Bereich der Hochschul- und Wissenschaftspolitik.

### 3.4.3 Interne Bedeutung des Profilierungsinteresses

Eine weitere Frage ist, ob die politische Spitze die Öffentlichkeitsarbeit des Ministeriums beeinflusst. Länderübergreifend kann festgestellt werden, dass durch die jeweilige Schwerpunktsetzung der Regierungspolitik zwar Themen festgesetzt werden, es sich aber um ein eher beratendes bzw. kooperatives Verhältnis handelt. Die einzelnen Abteilungen spüren das Profilierungsinteresse der politischen Spitze in Form von eingeforderter Zuarbeit zu wichtigen politischen Themen.

*„Das spüren wir immer sehr hautnah, weil, wenn der Minister sich zu irgendeinem Punkt in der Öffentlichkeit äußert, braucht er dazu eine entsprechende Vorbereitung.“ (Interview-Code M169, Betreuungsabteilung)*

*„Wir sind ja die Verwaltung für unsere Hausspitze und natürlich müssen wir auch Daten so aufbereiten, dass die Hausspitze damit sozusagen ihre Politik begründen und untermauern kann, meinetwegen – was aktuell ist – mit den Zulassungschancen für den doppelten Abiturjahrgang. Da haben wir natürlich gezielt die Daten aufbereitet, damit erstens die Hausspitze überhaupt entscheiden kann, was sie für Maßnahmen ergreift. Und das muss dann natürlich auch für die Öffentlichkeit plausibel dargestellt werden.“ (Interview-Code M170, Planungsabteilung)*

*„Das kann unterschiedlich sein. Also ich habe jetzt – wie viele Minister? – [Zahl] Minister hier in diesem Hause erlebt. Und da war die Pressekultur oder die Öffentlichkeitsarbeitskultur mit Sicherheit sehr unterschiedlich – auch von der Relevanz und von ihrer Bedeutung her. Wir haben Minister gehabt, die parteipolitisch völlig unabhängig waren – von daher auch weniger Rücksicht nehmen mussten bzw. weniger Augenmerk auf diesen Bereich gesetzt haben. Wir haben andere gehabt, die wirklich versucht haben eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben – auch in Hinblick auf die Positionierung des Ressorts innerhalb der Landesregierung, bei knappen Mitteln, wie auch immer... Also da gibt es mit Sicherheit Unterschiede.“ (Interview-Code M171)*

Nur in einem Land wurde angesprochen, dass die Öffentlichkeitsorientierung der politischen Spitze Veränderungen des Arbeitstempos und der damit verbundenen Gründlichkeit bewirkt.

*„Ja, das merkt man natürlich. Vor allem, was das Tempo anbetrifft. Wir leben in einer Zeit, in der getrieben durch die Medien das Tempo, mit dem in der Öffentlichkeit politische Entscheidungen erwartet werden, sich radikal beschleunigt hat. Also, man hat überhaupt nicht mehr die Zeit oder nur noch leider viel zu selten, so möchte ich es korrekt formulieren, die Zeit, in der gebotenen Ausführlichkeit, Gründlichkeit über bestimmte Entscheidungen und die Vorbereitung dieser Entscheidungen nachzudenken. Weil einfach von der Politik sehr rasche Entscheidungen erwartet werden und die werden deshalb in dem Tempo erwartet, weil die Medien mit vorgehaltener Pistole im Hintergrund stehen...“ (Interview-Code M172, Planungsabteilung)*

### 3.5 Die Einschätzung der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen

Die befragten Angehörigen der Wissenschaftsministerien aller Länder erachten die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen als wichtig und trotz gutem Stand für weiter ausbaubar und vertreten diese Meinung mit Nachdruck.

*„Es vergrößert die Akzeptanz in der Öffentlichkeit, wenn man Aufklärungsarbeit leistet, es verbessert die Transparenz. Häufig weiß man ja gar nicht, was alles passiert an den Hochschulen und da ist es nur gut, wenn eine Hochschule stark in die Öffentlichkeit hinarbeitet.“ (Interview-Code M173)*

*„Weil, was für die Hochschulen auch eigentlich total wichtig, überlebenswichtig, teilweise ist, dass sie einfach präsent sind und das wahrgenommen wird, was sie machen. Also das finde ich schon wichtig. [...] Ja ich finde es auch gegenüber der Region wichtig. Um vielleicht auch da Leute wieder auf die Idee zu bringen: 'Mensch, hier gibt es eine tolle Hochschule, wir machen mit denen irgendwas zusammen'.“ (Interview-Code M174)*

*„Aber prinzipiell ist es aus unserer Sicht völlig richtig, dass wir Hochschulen haben, die ihre eigenen Profile finden und die auch ihre eigenen Profile dokumentieren, medienwirksam auch vermarkten und sich auch in der Region hinein positiv darstellen. Das ist absolut gewollt.“ (Interview-Code M175)*

*„Die Pressearbeit der Hochschulen profiliert und professionalisiert sich erst langsam, ist aber wichtig: Also wenn eine Hochschule in ihren Zielvereinbarungen meint die Bearbeitung ihrer Web-Site definieren und dafür Mittel einsetzt will, findet das mit Sicherheit unsere begeisterte Zustimmung.“ (Interview-Code M176)*

*„Also es ist ja erst mal so, dass für Bürger eine Hochschule an sich nicht so wichtig ist wie jetzt eine Schule. Und deshalb muss man in der Öffentlichkeit auch klar machen, dass die Hochschulen Arbeitgeber sind, Arbeitsplätze schaffen, für Einnahmen im Land sorgen – auch für indirekte Flüsse, also über den Länderfinanzausgleich, über Erhöhung des Steueraufkommen – das versuchen wir schon der Öffentlichkeit klar zu machen, weil wir dann hoffen, dass es sozusagen mehr Rückhalt gibt für [die Finanzierung der Hochschulen].“ (Interview-Code M177)*

#### 3.5.1 Einflussnahme auf Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen

Die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen wird allerdings in keiner Weise beeinflusst oder in konkreten Zielvereinbarungen festgehalten, sondern es wird durchgehend auf die Autonomie der Hochschulen verwiesen. Demzufolge besteht auch keine nennenswerte Kommunikation gegenüber den Hochschulen bezüglich der Wichtigkeit von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Nur wenn etwas besonders auffällig ist, werden Hochschulen konkret angesprochen, aber auch dann eher beratend als in Form von Pflichtzuweisung.

*„Zum Zielvereinbarungsthema haben wir die Öffentlichkeitsarbeit noch nicht gemacht, weil wir davon ausgehen, dass die Hochschulen das auch selbst besser beurteilen können, was ihnen da jetzt gut tut und was nicht. Das ist ja sehr viel Detailwissen, was man in der Hochschule braucht und es wäre Quatsch wenn wir glaubten, das ersetzen zu können.“ (Interview-Code M178)*

*„[WÜRDEN SIE VOM MINISTERIUM AUS EINE HOCHSCHULE ANSPRECHEN, WENN SIE DEN EINDRUCK HABEN, DASS DIE IHRE INTERNETPRÄSENZ NICHT GUT PFLEGT?] Internetpräsenz nicht gut gepflegt... Ich glaube nicht, nein. Unser Stichwort heißt Steuerung auf Abstand. Also, wenn sie rechtswidrig wäre oder wenn sie falsche Aussagen trifft, dann ja, aber so lange ich sie einfach nur uninspirierend oder unübersichtlich finde, nein.“ (Interview-Code M179)*

*„Wir beraten sie nicht in ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Es gibt manche Dinge, gemeinsame Projekte, gemeinsame Vorhaben, wo wir eine gemeinsame Darstellung haben, etwa eine gemeinsame Internetdarstellung. Aber ansonsten machen das die Hochschulen für sich selbst.“ (Interview-Code M180)*

*„Wenn die dann feststellen, dass die mit veraltetem Material arbeiten, dann sagt man ihnen dann schon mal Bescheid. Aber das ist jetzt wirklich ein kollegialer Austausch. Die sagen uns ja auch, wenn bei uns da irgendetwas veraltet ist, also insofern ist das ein gutes System, sich gegenseitig immer auf Lücken aufmerksam zu machen.“ (Interview-Code M181)*

*„Bei einer Hochschule gibt es ein großes Eigenleben oder auch eigene Willensbildungsprozesse, eigene Kommunikationsprozesse in die Hochschule hinein. Insofern, das, was die Hochschule nach außen kommuniziert, ist nicht unbedingt, sozusagen, voll rational, sondern ist auch im Willensbildungsprozess innerhalb der Hochschule.“ (Interview-Code M182)*

### 3.5.2 Gründe für die positive Bewertung von Öffentlichkeitsorientierung

In zwei Ländern wird im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsorientierung von Hochschulen das Stichwort Wettbewerb genannt. Aufgrund der in kommenden Jahren sinkenden Studierendenzahlen ist man der Auffassung, dass vermehrter Wettbewerb auftritt und deshalb die öffentliche Darstellung für Hochschulen immer wichtiger wird:

*„Denn wir werden irgendwann mal in den nächsten 10 Jahren in eine Situation kommen, wo man sich wirklich auf so etwas wie einem Markt präsentieren muss, wenn es um den Nachwuchs geht. Die Studierendenzahlen, die werden ja eher abnehmen, das ist ja demographisch bedingt, das ist ja bekannt, daher wissen wir auch, wann das ungefähr kommen wird. Die Leute, die es betrifft, sind ja geboren, und insofern haben wir da auch schon Erkenntnisse, und dann werden die Hochschulen natürlich über solche Außendarstellungen versuchen müssen, attraktiv für andere, für den Nachwuchs zu werden.“ (Interview-Code M183)*

*„Also, ich glaube der Punkt ist nicht, dass wir jetzt sagen „Liebe Hochschulen, baut doch eure Öffentlichkeitsarbeit aus“, aber es ist natürlich... Hochschulen stehen im internationalen Wettbewerb, im bundesweiten Wettbewerb und da spielen natürlich auch solche Dinge wie Marketing, wie Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle. [...] Also, ich denke, eine Hochschule, die sich da positionieren will, die muss sich mit diesen Fragen beschäftigen.“ (Interview-Code M184)*

Die denkbare alternative Begründung, man wünsche sich ministeriumsseitig mehr Öffentlichkeitsarbeit, um verstärkt wissenschaftliche Ergebnisse an die Bürger weiter zu geben (Public Understanding of Science) oder um die Hochschulen in engeren Kontakt mit den Ansprüchen der Bürgerschaft zu bringen, finden sich hingegen in keinem Interview.

### 3.6 Kaum Veränderung der Kommunikation über neue Medientechniken

Die mit der verstärkten Öffentlichkeitsorientierung einhergehende und zunehmende Medienpräsenz sowie neue technische Möglichkeiten haben die Kommunikationswege zwischen Ministerium und Hochschule aus Ministeriumssicht nicht wesentlich verändert. Einige Sachverhalte können zwar heute schneller in Erfahrung gebracht werden, aber das persönliche Gespräch hat weiterhin zentralen Stellenwert.

*„Also einerseits natürlich... Das, was man früher durch ein Telefonanruf oder durch ein persönliches Gespräch an reiner Fakteninformation recherchieren musste, um etwa eine Anfrage aus dem Landtag zu beantworten, bleiben wir mal bei dem Beispiel, oder eine Anfrage der Presse zu beantworten, das kann man jetzt heutzutage durch Knopfdruck problemlos aus dem Internet abzapfen. Das ist klar. Das hat das Geschäft ungemein erleichtert. Also ich muss jetzt nicht mehr den Herrn Max Planck oder Helmholtz, Geschäftsführer X anrufen, um rauszufinden, wie viele Mitarbeiter der hat und mit welchen Themen der sich gerade beschäftigt. Das steht auf der Homepage. Aber das ist ja nicht im Mittelpunkt unserer Arbeit. Bei unserer Arbeit geht es ja immer um Weiterentwicklungen, um neue Ansätze, um neue Bauvorhaben, um neue Projekte und neue Kooperationsformen, um neue Bund-Länder-Vereinbarungen. Dabei hilft uns das Internet in keinsten Weise. Das geht nach wie vor natürlich nur im Gespräch mit den Betroffenen. Das wird und kann dadurch nicht ersetzt werden. Die Basisinformation ja, die strategische Weiterentwicklung... da nur sehr bedingt [eine Veränderung der Kommunikationswege durch neue Medien] oder eigentlich doch nein.“ (Interview-Code M185)*

*„Das ersetzt eigentlich das Gespräch überhaupt nicht. [...] Das habe ich auch in den anderen Ministerien immer so erlebt, dass direkte Gespräche sozusagen das Wertvollste sind. Eigenständige Medienberichterstattung kann eher Gespräche wieder auslösen, aber sie kommen um ein Gespräch nicht drum herum.“ (Interview-Code M186)*

*„In schwierigen Situationen [...] wird der Gesprächsbedarf eher größer als kleiner. Insofern hat das mit irgendwelchem Datenaustausch oder Internet gar nix zu tun, sondern das persönliche Gespräch zwischen Ministeriumsleitung und Hochschulleitung ist von ganz hoher Relevanz.“ (Interview-Code M187)*

*„[WENN MAN ÜBER VERSCHIEDENE INFORMATIONSWEGE SPRICHT, WÜRDEN SIE SAGEN, DURCH DEN EINSATZ VON MEDIEN ODER VIELLEICHT AUCH DER VERSTÄRKTE EINSATZ VON MEDIEN, DASS DER PERSÖNLICHE KONTAKT ZU DEN HOCHSCHULREKTOREN WENIGER WIRD? ODER IST DER VIELLEICHT GLEICH GEBLIEBEN? ODER WIE WÜRDEN SIE DAS BEURTEILEN?] Der wird dadurch nicht weniger. Es ist ja nicht so, dass wir uns nur auf das, was wir da lesen, verlassen, sondern man muss in verschiedenen Dingen natürlich auch von dem ausgehen, was man da gesehen hat, und dann weiterfragen.“ (Interview-Code M188)*

Unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Zeit erscheint es allerdings plausibel, dass das Gespräch unrealistisch hoch bewertet wird, wenn parallel eine intensivisierte Kommunikation über Medien erfolgt. Plausibel, aber erst durch weitergehende Forschung zu überprüfen ist demzufolge die These, dass Kommunikation über Medien zwar gering wertgeschätzt wird, aber tatsächlich parallel zu anderen Austauschformen anwächst.

*„Da spielen Medien durchaus eine Rolle. Ich will ja nicht sagen, dass es unsere einzige Quelle ist, sondern es gibt jede Menge andere, weil wir natürlich in anderen Gegenden auch immer mit den Hochschulen sprechen, auch da fließen Informationen, denen wir dann im Einzelfall auch schon mal nachgehen. Wir orientieren uns bei den Auftritten der Hochschulen, diese pflegen sie ja in der Regel inzwischen auch sehr intensiv, und wie ich finde auch sehr vorbildlich. Auch da ziehen wir uns schon Informationen raus, wo wir dann mal nachfragen müssen. Und wir kriegen natürlich Beschwerdebriefe, jede Menge, wo wir ja auch nachgehen. Das ist in gewissermaßen ein bisschen das Spektrum der Möglichkeiten, wie wir an die Informationen kommen, oder eben den Anlass bekommen, dann nach Informationen nachzusuchen.“ (Interview-Code M189, Land D)*

In Land D wird zudem angemerkt, dass der gewählte Kommunikationsweg jeweils vom Thema und dem damit verbundenen öffentlichem Interesse abhängt.

### 3.7 Steuerung über öffentlichkeitswirksame Signale

Trotz des zentralen Stellenwertes des persönlichen Gespräches kann die Beziehung zwischen Ministerium und Hochschule durch Medien beeinflusst werden. Das Ministerium nutzt die Öffentlichkeitswirkung um Signale und Impulse zu setzen, jedoch nicht um Hochschulen zu steuern.

*„Wir machen es nicht bewusst und gezielt, dass wir versuchen, über die Öffentlichkeit die Hochschulen zu steuern. Aber der Minister wird natürlich gewisse Grundsatzüberlegungen, die er hat, auch in der Öffentlichkeit verkaufen und sagen, da will ich hin [...]. Aber die Erfahrungen, die wir gemacht haben, dass wenn wir ins Gespräch mit den Hochschulen gehen, dass wir dann mehr Verständnis wecken, dass man auch Missverständnisse ausräumen kann, dass man diskutieren kann, dass man zum Teil auch Argumente aus den Hochschulen herausbekommt [...], das ist der Weg, den wir verfolgen.“ (Interview-Code M190)*

*„Ja, doch, da geben wir dann schon noch mal ein Signal an [die eigene Pressestelle]. Wir haben es jetzt bei den Qualitätsstandards auch so gemacht, dass wir gesagt haben: Macht da etwas drüber, einen Fototermin und was weiß ich nicht, was da alles stattgefunden hat, und jetzt sind wir z. B. im Gespräch mit der [eigenen Pressestelle] dass wir sagen, wir würden ganz gerne auch noch etwas in Richtung Flyern machen wollen, wenn wir meinetwegen zur GWK fahren, damit wir etwas in der Hand haben, was wir dann eben weitergeben können.“ (Interview-Code M191)*

*„Also das ist kein Steuern, weil Steuern setzt ja ein bewusstes Handeln voraus. In der Regel, wenn der Minister programmatische Reden hält oder der Staatssekretär in bestimmten Bereichen allein durch Präsenz*

*schon ein Signal gibt, dass hier etwas wichtig ist, gibt es natürlich schon Hochschulen, die sich überlegen, ob das nicht ein Feld ist, wo sie selbst auch Signale setzen können.“ (Interview-Code M192)*

*„Wir hatten jetzt die Situation, dass wir Qualitätsstandards mit den Hochschulen verabredet haben zur Chancengleichheit von Frauen und Männern an Hochschulen [Name des Bundeslands]. Und da hatten wir zumindest angeregt, dass man da vielleicht noch mal ein bisschen massiver in die Presse damit geht, um einfach mal zu zeigen: hier machen wir in [Name des Bundeslands] etwas, was vielleicht nicht so selbstverständlich ist, dass ein Ministerium wirklich im Konsens mit allen Hochschulen sich zu diesem Thema verständigt hat und sich auf gemeinsame Standards geeinigt hat. Also das fanden wir schon ungewöhnlich, ja, und insofern gibt es dann auch von uns auch an der Stelle den einen oder anderen Impuls in Richtung Medien.“ (Interview-Code M193)*

### 3.8 Bislang kein Zuviel an Marketing absehbar

Von keinem interviewten Ministeriumsmitarbeiter werden Beispiele angeführt, dass eine Hochschule zu viel Öffentlichkeitsarbeit betrieben habe, etwa im Falle einer zu kommerziellen Ausrichtung. Alle Befragten haben die zu Eingang des Gesprächs mit leicht ironischem Kommentar überreichte Marketing-Box der Heimathochschule des Forschungsprojekts gerne angenommen, zwei wollen sie an Kollegen ihrer Abteilung weiterleiten. Gleichwohl finden sich wenige, verstreute Aussagen, die darauf hindeuten, dass die Wirksamkeit verschiedener Marketingprodukte der Hochschulen nicht gesehen wird:

*„Ne, diese ganzen PR-Veranstaltungen... ich muss sagen, ich blättere die allenfalls durch. Die sind natürlich für die Außendarstellung so gedacht... Es geht aber nichts da drüber, dass Sie mit dem... ich mit den Kanzlern und Präsidenten – und meine Mitarbeiter auch mit den Kanzlern und Mitarbeitern – einen engen Kontakt haben müssen.“ (Interview-Code M220)*

Ungeklärt bleibt, ob die Ministerien die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen im Kern akademisch ausgerichtet sehen wollen und zu welchem Grad sie ein darüber hinausgehendes Marketing befürworten.

### 3.9 Wann medienöffentliche Kritik am Ministerium legitim ist

Auch die Hochschulen haben die Möglichkeit durch Medien Druck auf das Ministerium auszuüben. Die Erfolgschancen sind allerdings eher gering. Denn vom Ministerium wird erwartet, dass man bei Unstimmigkeiten primär das persönliche Gespräch sucht. Hochschulen, die mit Kritik an die Öffentlichkeit gehen, schaden ihrer Sache eher – jedenfalls aus Ministeriumssicht.

*„Natürlich ist es den Universitäten möglich, bestimmte Themen in den Medien auch darzustellen, auch ihre Position darzustellen, und die Medien greifen natürlich auch diese unterschiedlichen Interessenlagen auf und die thematisieren sie und machen sie mehr oder weniger breit, aber ich hab nicht den Eindruck, dass die Medien für sich jetzt also so der ganz große und ideale Hebel sind.“ (Interview-Code M194)*

*„Also, deshalb sag ich mal, man kann's ja mal versuchen. In der Regel gehen bei uns dann eher die Stacheln hoch. Weil man sich natürlich sagt, wenn der Herr Präsident was will, soll er das Telefon in die Hand nehmen und mal anrufen. Nun ist das ein schlechtes Beispiel, weil hier [gemeint ist ein hochschulseitig lancierter kritischer Bericht] Punkte aufgeführt sind, die er schon an anderer Stelle mal unserem Hause gegenüber geltend gemacht hat. Aber solche Artikel, das sind natürlich auch die für die normale Tagespresse interessant. Da ist ein bisschen Musik drin, da wird ein bisschen Stimmung gemacht, wer gegen wen und so, das ist ganz klar.“ (Interview-Code M195)*

*„Wobei diesen Interessen manchmal eher gedient ist, wenn man sie nicht zu stark über die Öffentlichkeit spielt. Denn bei den... ich habe jetzt gerade den Ministerpräsidenten erwähnt. Also, wenn der in der Zeitung*



*liest, dass er öffentlich kritisiert wird durch seine Hochschulen, dann fördert das, sagen wir mal, die Neigung, dem Anliegen dann auch nachzugeben, weniger, als wenn man das vielleicht etwas im Hintergrund... diplomatisch vorbereitet.“ (Interview-Code M196)*

*„Und das wurde dann in einer Dienstberatung angesprochen, das Thema. Dass man Konflikte nicht unbedingt über die Medien austragen sollte, sondern vielleicht vorher ins Gespräch kommen sollte. Was aber wirklich von beiden Seiten dann auch gewünscht war. Lieber vorher drüber reden, bevor das dann in die Medien transportiert wird.“ (Interview-Code M197)*

*„Insofern ist das natürlich auch nicht immer nur ein freundlicher Akt, wenn man zu einem solchen Mittel greift und gerade wenn es um Problemlösungen geht, macht es Sinn, das erst mal auf dem Arbeitsweg zu lösen statt über die Öffentlichkeit.“ (Interview-Code M198)*

*„Wer über die Presse versucht, Interessen zu vertreten und es nicht versucht, im direkten Dialog zu tun, hat erfahrungsgemäß schlechtere Aussichten auf die Umsetzung seiner Interessen.“ (Interview-Code M199)*

Kommunizieren Hochschulen Sachverhalte über die Medien an das Ministerium, wird dies eher als Denkanstoß gesehen, auf den nur selten mit einer sofortigen oder konkreten Umsetzung reagiert wird.

*„Natürlich führt es zu Reaktionen in irgendeiner Weise und es führt möglicherweise auch zu irgendwelchen Einsichten. Das kann alles sein. Aber ich halte das nicht für wirklich entscheidungsrelevant.“ (Interview-Code M200)*

*„Wirkung zeigt es sicher immer. Gerade auch so, wenn kritische Äußerungen kommen, davon bin ich schon überzeugt, aber ob die jetzt Wirkung in dem Sinne erzeugen, dass man sagt: ‚Das will ich ändern, das will ich total abstellen oder ich überlege mir dazu was ganz Neues.‘ Mehr oder minder, vielleicht.“ (Interview-Code M201)*

*„Können die, selbstverständlich. Wenn die Sprechergruppe der Landesrektoren eine Pressemitteilung abfasst, in der bestimmte Maßnahmen massiv kritisiert werden, dann löst das natürlich etwas aus. Es muss nicht heißen, dass wir dann in diese Richtung springen.“ (Interview-Code M202)*

*„Konkretes Beispiel: Studiengebühren. Natürlich haben sich zahlreiche Rektorinnen und Rektoren gegen eine Abschaffung der Studiengebühren ausgesprochen und haben dafür auch vehement entsprechend die unterschiedlichen Medien genutzt. [...] Da sind dann aber Rektoren auch nur eine Gruppe innerhalb einer gesamten Gesellschaft. [...] Von daher ist es letztlich immer eine Frage der politischen Prioritätensetzung, wie man dann auch solche öffentlichen Äußerungen bewertet.“ (Interview-Code M203)*

Überdies verweist das Ministerium darauf, dass es meist schon vorab über Sachverhalte informiert ist, wenn Medienkritik erfolgt.

*„Also, wenn es um etwas Substanzielles und wichtige Themen geht, dann hat der Hochschulpräsident das auch schon mal dem Minister gesagt, oder er hat es in der entsprechenden Arbeitsgruppe eingebracht oder bei den Hochschulvertragsverhandlungen dazu was gesagt, also, insofern ist die Verfolgung der hochschulpolitischen Debatte, so wie sie von dem Hochschulpräsidenten [Name der Hochschule] geäußert wird, natürlich für uns wichtig, aber die ist selten maßlos überraschend.“ (Interview-Code M204)*

Darüber hinaus finden sich in den Interviews Hinweise, dass Medien und Ministerium ein ähnliches Schema bei der Brisanzeinschätzung von Themen haben bzw. es finden sich in den Aussagen der Befragten keine Hinweise auf einen relevanten Unterschied.

### 3.10 Akteur ohne Eigeninitiative: die Rolle des Landtags

Neben den Hochschulen steht das Wissenschaftsministerium in regelmäßigem Kontakt mit dem Landtag. Er hat gegenüber dem Ministerium ein Informationsrecht und zeigt in Form von Nachfragen und Themenvorschlägen eine begrenzte Eigeninitiative, die fast ausschließlich über den jeweiligen Wissenschaftsausschuss stattfindet. Somit ist der Austausch mit dem Landtag und seinen Organen für die Ministeriumsarbeit durchaus relevant, wird aber nicht als Alltagsgeschäft betrachtet.

*„Also ich finde, er hat eine Relevanz. [...] Ich finde, der Wissenschaftsausschuss ist ein sehr konstruktiver Ausschuss, so dass er insofern relevant ist, als dass er natürlich die Politik des Ministers in Person, somit die Politik unseres Hauses durchaus positiv unterstützt.“ (Interview-Code M205)*

*„Der kontrolliert uns und fragt auch nach. Das hat mit dem Alltagsgeschäft nicht sonderlich viel zu tun, aber überall da, wo wir für bestimmte Maßnahmen ja auch immer die Entscheidung des Landtages gebraucht haben, also gesetzliche Textgebung von bestimmten Linien und Einrichtungen, da müssen wir uns auch der Diskussion im Ausschuss stellen.“ (Interview-Code M206)*

*„Das ist auch eine Test-Bühne. Da geht es auch immer darum, die eigenen Argumente auf ihre Truttfestigkeit zu überprüfen. [...] Weil dort Parlamentarier, in der Regel kundige Parlamentarier sitzen, die relativ schnell herausfinden, ob man an einer Stelle gut sortiert ist oder weniger gut sortiert ist. [...] Insofern ist der Ausschuss auch immer ein wichtiger Spiegel für die Tragfestigkeit der eigenen Argumente.“ (Interview-Code 207)*

Unterschiede hinsichtlich des Kontakts zum Landtag bestehen zwischen politischer Spitze und Betreuungsabteilung. Die politische Spitze der Ministerien hat regelmäßigen und direkten Kontakt, die Betreuungsabteilung bereitet eher Materialien für Landtagssitzungen vor. In zwei Ländern ist auffällig, dass die politische Spitze zwar intensiven Kontakt mit dem Landtag pflegt, diesem Kontakt aber nur geringe Bedeutung zumisst:

*„Was wirklich echte Relevanz angeht, also Einfluss auf das, was wir konkret an Wissenschaftspolitik betreiben, würde ich eher sagen, hat der Wissenschaftsausschuss nicht so eine große Relevanz. [...] Ich weiß ja, wie oft der Wissenschaftsaustausch tagt, nämlich ja fast monatlich und die Sitzungen der Arbeitskreise der Fraktionen [...] tagen auch mindestens monatlich, insofern findet da ein intensiver Austausch statt.“ (Interview-Code 208)*

*„Ja also wir gehen da immer hin und erzählen auch was aktuell Sache ist. Ist ein sehr offenes, sehr intensives Gespräch [...] [WIR WAREN JETZT EIN BISSCHEN MEHR HINTERHER, WIE INITIATIV ODER ÜBERHAUPT BETEILIGT DER WISSENSCHAFTSAUSSCHUSS DOCH IM ENGEREN SINNE IST?] Also der Wissenschaftsausschuss ist ehrlich gesagt... hat weniger Bedeutung.“ (Interview-Code 209)*

Zusammenfassend ist die These aufzustellen, dass der Austausch mit dem Landtag für das Wissenschaftsministerium zwar gepflegt wird, aber keine Gestaltungsimpulse vom Landtag ausgehen.

### 3.11 Unterschiede zwischen den Bundesländern

Der letzte Abschnitt der Experteninterviews behandelt die Reflektion der Antworten in den unterschiedlichen Bundesländern. Länderübergreifend wird vermutet, dass die Verhältnisse in anderen Ländern anders sind. In einem Land wird der Autonomisierungsgrad der Hochschulen als Beispiel genannt:

*„Also bei uns haben die Hochschulen traditionell schon seit vielen Jahrzehnten einen ganz hohen Grad an Autonomie. Also, als die in anderen Ländern immer noch sozusagen unmittelbar Landesverwaltung waren, waren die bei uns schon immer Körperschaften öffentlichen Rechts. Und immer nur mittelbare Landesverwaltung.“ (Interview-Code 2010)*

Andere genannte Gründe für Länderdifferenzen sind die Person des aktuellen Ministers bzw. die aktuelle Regierungspartei, ferner die Unterscheidung zwischen Flächen- und Stadtstaat und die Größe der Hochschullandschaft.

### 3.12 Unterschiede zwischen den Abteilungstypen

Neben den großen Linien wurde bei der Auswertung Aufmerksamkeit auf die landesspezifischen Charakterisierungen der Abteilungen gelegt. Im ersten untersuchten Bundesland sieht sich die Betreuungsabteilung in strategischer Verantwortung. Ein Beispiel hierfür ist die strategische Steuerung durch



Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Mittelverteilung. Auch im zweiten untersuchten Land sind Zielvereinbarungen zentrale Aufgabe der Betreuungsabteilung. Im dritten Land beschäftigt sich die Betreuungsabteilung mit den Hochschulverträgen, also damit, was die Hochschulen mit dem zur Verfügung gestellten Geld machen.

Die Planungsabteilung des dritten Landes beschäftigt sich mit der Kennzahlenerhebung und bestimmt, wie viel Geld welche Hochschule erhält. Im vierten Land beschäftigt sich die Planungsabteilung mit allgemein hochschulpolitischen Themen.

Darüber hinaus interessieren sich die jeweiligen Abteilungen für unterschiedliche Bereiche der Berichterstattung. Planung, politische Spitze und Presseabteilung beschäftigen sich vor allem mit überregionaler und landesweiter Presse, die Betreuungsabteilung eher mit lokaler Presse.

*„Also, [Name des Bundeslands] ist ein Flächenstaat und da die Lokalpresse im Auge zu halten, an [Zahl] Hochschulstandorten ist ein bisschen schwierig. Also, was jetzt im Einzelnen an der Fachhochschule [Name] oder [Name] stattfindet, beobachten die Kollegen, die hier speziell dafür zuständig sind. Also wir haben von der Struktur des Ministeriums ja [Zahl von Untereinheiten der Betreuungsabteilung], wo speziell [die] für den einzelnen Standort zuständigen Kolleginnen und Kollegen da sind. Die haben natürlich im Auge, auch pressemäßig, was ihre betreute Hochschule tut und treibt und wie sich das in den Medien niederschlägt. Je weiter die Ebene nach oben geht, jetzt hier bei mir in der Planungsabteilung, sagen wir mal, da geht's dann eher um die großen Linien. [...] Die Presseauswertung spielt eine große Rolle. Jeden Tag aktuell, aber jetzt vielleicht nicht runtergebrochen auf Geschehnisse auf der lokalen Ebene, sondern eher was von bundespolitischem oder landesweitem Charakter ist. Planung ist ja eine übergreifende Tätigkeit, die sich jetzt nicht um Spezialitäten einzelner Standorte zunächst einmal dreht.“ (Interview-Code M211, Planungsabteilung)*

*„Na ja, allgemeine hochschulpolitische Themen, das macht dann vor allen Dingen bei uns [die Planungsabteilung]. Aber da gibt es dann auch ganz viele Bereiche, wo wir uns dann abstimmen, weil wir ja mehr das Referat sind, was so ich sag's mal so: den alltäglichen Kleinkram – jetzt in Anführungsstrichen – macht, also Hochschulalltag.“ (Interview-Code M212, Betreuungsabteilung)*

Ein Grund dafür könnte sein, dass die Betreuungsabteilung länderübergreifend mehr Kenntnis über hochschulinterne Themen hat als andere Abteilungen, beispielsweise die politische Spitze. Die Fachpresse, wie z. B. die DUZ oder CHE-Veröffentlichungen, werden nur selten von der Presseabteilung ausgewertet, sondern eher von den Fachabteilungen.

*„[VERFOLGEN SIE IN IHRER ABTEILUNG, OB JETZT IN DER DUZ EINE DEBATTE ÜBER LEISTUNGSBEZOGENE MITTELZUWEISUNGEN STATTFINDET, UND SICH DA EINER IHRER HOCHSCHULPRÄSIDENTEN ZU ÄUßERT? MACHEN SIE DAS SELBER ODER BEKOMMEN SIE DA EINE AUSARBEITUNG VON DER PRESSESTELLE ODER MACHT DAS EINE ANDERE ABTEILUNG?] Das macht die Fachabteilung, weil die Presseabteilung eigentlich fachlich nicht voll geeignet ist.“ (Interview-Code M213)*

Zudem ist zu vermuten, dass es in den Abteilungen unterschiedliches Interesse an öffentlicher Sichtbarkeit besteht.

*„Also, bei schlechter Presse wächst das Bedürfnis nach Öffentlichkeit ja immer exponentiell, aber generell ist es sehr unterschiedlich ausgeprägt innerhalb des Hauses, also die Bereiche haben unterschiedliche Neigungen zur öffentlichen Kommunikation.“ (Interview-Code M214, Presseabteilung)*

*„[IST DAS IN IHREM HAUS AUCH WICHTIG MIT EIGENEN IDEEN BEISPIELSWEISE BEI ANDEREN LÄNDERN WAHRGENOMMEN ZU WERDEN?] Jetzt hier im Haus – ich denke... der Minister findet das schon, dass man seine Ideen auch in anderen Bundesländern zur Kenntnis nehmen soll – mir persönlich ist das nicht so wichtig...“ (Interview-Code M215 Planungsabteilung)*

### 3.13 Information der politischen Spitze über die aktuelle Berichterstattung

Unterschiede sind nicht nur in der Charakterisierung der Abteilungen zu erkennen, sondern auch in der Art, wie die politische Spitze über aktuelle Berichterstattung informiert wird. In der Hälfte der untersuchten Länder erfolgt dies in einer täglichen, morgendlichen Lagebesprechung durch den Pressesprecher.

*„Es gibt diese Morgenlage. [...] Das beginnt so, dass die beiden Pressereferenten – also [Namen] – kurz, mal der eine mal der andere, einführt: ‚Wichtig sind auf Seite soundso das und das und das‘. Also wir blättern dann, wenn wir da zusammen sitzen alles durch. Oft kommt der Pressebericht erst drei Minuten vor neun, sodass wir ihn noch nicht gelesen haben. Wir blättern das dann durch und wenn das eine besprochen wird, blättert man schon mal weiter und ist dann ungefähr drin, was gewesen ist. Man muss ja nur das Stichwort wissen, dann weiß man schon worum es geht. Und die sagen dann: ‚Da und da ist das und da und da ist das.‘ und ‚Wollen wir nicht da noch was machen?‘ usw. Also wie gehen wir damit um, wenn wir angepinkelt werden, ‚wollen wir zurückhauen oder sind wir ruhig?‘. Das muss ja alles besprochen werden. Das wird da dann gemacht. Und soweit es sich um Sachthemen handelt – also um Berichte, wo man was lernen kann – gehen die natürlich auch in die Referate.“ (Interview-Code M216, politische Spitze)*

Im dritten Land wird die politische Spitze wöchentlich montags über die aktuelle Berichterstattung informiert. Alle weiteren Informationen werden in den, durch andere Sachverhalte veranlassten, Zusammentreffen zwischen Pressesprecher und Minister ausgetauscht oder im persönlichen Gespräche geklärt. Darüber hinaus erstellt die Betreuungsabteilung eine Informationsmappe für die Hausspitze. In einem anderen Land bestehen zur Information der politischen Spitze die Ministerratsvorbesprechung und eine weitere Runde, die i. d. R. wöchentlich erfolgen. Ziel dieser Zusammentreffen ist nicht unbedingt tagesaktuelle Information, sondern der Austausch zu bestimmten Sachverhalten.

*„[WENN ICH NOCH EINMAL NACHHAKEN DÜRFTE. WÜRDEN SIE DENN BEISPIELSWEISE IN DIESER RUNDE, WEIL SIE JETZT VON SICH AUS AUF PRESSEMITTELUNGEN HINGEWIESEN HABEN, WÜRDEN SIE DENN DORT BESTIMMTE PRESSEARTIKEL HERVORHEBEN? WENN SIE EINEN INTERESSANTEN ARTIKEL GEFUNDEN HABEN, DASS MAN DEN DANN BEISPIELSWEISE BESPRECHEN WÜRDTE ODER DASS MAN DARAUF HINWEIST?] Also ich mache es mal wieder konkret: In der vergangenen Woche ist der Haushalt verabschiedet worden, direkt an dem Tag an dem der Haushalt verabschiedet wurde, gab es einen Artikel von einem Universitätspräsidenten, der da noch mal auf den Sparkurs hingewiesen hat. In diesem Fall haben wir natürlich darüber gesprochen, weil wir dann auch in der Pressemitteilung noch mal differenziert drauf eingegangen sind und weil der Minister, der an dem Tag auch seine Haushaltsdebatte hatte, auch in seiner Rede darauf eingegangen ist. Das wäre so ein typisches Beispiel für ein Thema, was man dann tatsächlich auch in so einer Runde bespricht. Aber, dass man jetzt sagt, was weiß ich, man hat im Handelsblatt einen schönen Artikel über wie macht Land [Name] jetzt seine neue Hochschulrechtsnovelle oder so, das dann eher nicht.“ (Interview-Code M217)*

### 3.14 Grenzen der Hochschulautonomie

Charakterisierungen bezüglich der Hochschulsteuerung im eigenen Land sind uneinheitlich, es lassen sich aber geringe Nuancen in der Art der Diskussion von Grenzen der Hochschulautonomie feststellen. Überwiegend wird die Auffassung vertreten, dass Hochschulautonomie gewährleistet sein muss, Entscheidungen zum Teil aber nachkontrolliert werden müssen. Um einen Eingriff vollziehen zu können, ohne dabei jede Eigenständigkeit auf Seiten der Hochschule zu beseitigen, liegt es nahe, dabei auf kommunikative Strategien zurückzugreifen. Einzelne Befragte stellen dies auch heraus:

*„Die Hochschulautonomie ist ja in den letzten Jahrzehnten, in den letzten Jahren schon gestiegen, trotzdem würde ich das nicht so in den Himmel heben, diese Hochschulautonomie, sondern man muss auch noch Entscheidungskompetenz des Landes haben. Erstens ist das meiste Geld Landesgeld, insofern sollen die auch mit dem Geld nicht nur machen, was sie wollen, sondern auch Landesinteressen vertreten. Zum Zweiten wird*

*dargestellt, ob die Entscheidungen der Hochschulen immer die Richtigen sind, das ist dann ja auch noch mal die Frage. Insofern ist Hochschulautonomie dann auch noch mal begrenzt und ich sag noch mal: Hochschulen, die eher keine so hohe Qualität haben, arbeiten sich auch schwer daraus wieder hervor ohne Landesunterstützung. Das heißt, man muss da möglicherweise auch kommunikativ an Hochschulen tätig werden oder auch intervenieren oder, weiß nicht, Kommissionen gründen, die da Hochschulen helfen, hochzukommen, weil ansonsten ja die Kommunikation auf so einem niedrigen Niveau stattfindet oder auch die Willensbildung auf so einem niedrigen Niveau stattfindet, dass die Hochschulen sich nicht rausarbeiten können.“ (Interview-Code M218)*

Andere Befragte, hier der Leiter einer Betreuungsabteilung aus einem anderen Land, fassen das Problem eher aus der Perspektive eines Kommunizierens im Schatten der höheren Durchsetzungsmacht des Ministeriums. Entsprechend wird die Notwendigkeit direkter steuernder Maßnahmen herausgestellt, falls auf konstruktivem Wege keine Entscheidungen erzielt werden können:

*„Es ist auch nicht so, dass alles das, was eine Landesregierung sagt, dass es eitel Freude bei den Hochschulen hervorruft, aber man muss natürlich früher oder später damit rechnen, dass wir dann steuernd eingreifen und das versuchen dann entsprechend durchzusetzen, wenn es auf einem guten Wege nicht geht. Das kann natürlich passieren, das wissen die Hochschulen auch.“ (Interview-Code M219)*

## 4 Wie die Ministerien das Sichtbarwerden von Leistungen deuten

In einem zweiten Untersuchungsschritt wurde das Framing ausgewählter inhaltlicher Aspekte analysiert. Im Folgenden geht es darum, wie die Interviewten den thematischen Gegenstand „Leistungsdarstellung von Hochschulen“ gedanklich einordnen bzw. framen.

### 4.1 Untersuchungsperspektive der Frame-Analyse

Der Begriff des „Frames“ ist ein schillernder, der in der Literatur so vielfältige wie unterschiedliche Verwendung findet. Im Folgenden soll rekonstruiert werden, innerhalb welches gedanklichen Rahmens die Interviewten über das Thema „Leistungsdarstellung“ reflektieren, zu diesem Thema Argumente entfalten und Bewertungen vornehmen. In diesem Paper ist mit ‚Frame‘ ein argumentativer Bezugspunkt gemeint. Dabei geht es um den ‚frame of reference‘, den Angehörige der staatlichen Exekutive anlegen, wenn sie sich im Fachgespräch zum Erfolg und zu den Leistungen einer Hochschule äußern. Geklärt werden soll die „central organizing idea“ (Gamson/Modigliani 1989: 3) von Erfolg.<sup>7</sup> Dabei lässt sich unterstellen, dass mit dem Framing von Erfolg Arten der Legitimation unterschieden werden. Wie sich der Erfolg einer Organisation darstellen, greifen und sichtbar machen lässt, ist gleichzeitig ein Kernaspekt der organisationalen Legitimation. Mithin findet ein Anschluss an die neo-institutionalistische Perspektive der Organisationsforschung (DiMaggio/Powell 1983) statt. Daraus folgt ferner, dass ‚Erfolg‘ und ‚Performanz‘ hier als relativ unscharf definierte Suchbegriffe eingesetzt werden, da rekonstruiert werden soll, wie die Interviewten selbst diese Aspekte gedanklich framen.

#### 4.1.1 Inhaltlicher Startpunkt bei Ergebnissen der quantitativen Befragung

Im Zentrum der hier dargestellten Auswertung steht also, woran und wie die Befragten denken, wenn sie über die Darstellbarkeit des Erfolgs einer Hochschule reflektieren. Als erste Referenz wurden Ergebnisse der quantitativen Befragung von Hochschulentscheidern hinzugezogen (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013). Eine etwa ein halbes Jahr vor den Interviews geführte standardisierte Befragung bildet also den inhaltlichen Startpunkt der in diesem Abschnitt dargestellten qualitativen Auswertungsschritte. Deren weitere inhaltliche Ausrichtung wird methodisch durch die jeweils vorangehenden rekonstruktiven Auswertungsschritte am Interviewmaterial vorangetrieben.

In der schriftlichen Befragung wurden den Hochschulentscheidern (Hochschulleitungen und Professorenvertreter) vier verschiedene Antwortoptionen vorgegeben, die wiederum auf der Grundlage vorab geführter explorativer Interviews entworfen waren. Schriftlich zu gewichten war von den Hochschulentscheidern, wie gut sie Erfolg für öffentlich darstellbar hielten,

- a) über betriebswirtschaftliche Kennwerte und Kennzahlen, die Output quantitativ darstellen;
- b) über Erfolge in vergleichenden Rankings und öffentlichen Wettbewerbe, bspw. in Form von Ranglisten zu nationalen oder internationalen Vergleichsmessungen;
- c) über praktische Verwertbarkeit von Forschung und Ausbildungsleistungen oder
- d) über Prominenz im Sinne öffentlicher Reputation und Anerkennung einzelner Hochschulangehöriger.

<sup>7</sup> Nicht ein primär psychologisch zu interpretierendes Schema

Zu den für die schriftliche Befragung unterschiedenen Aspekten nahmen die Interviews relativ wenige direkte argumentative Bezüge vor.<sup>8</sup> Dies gilt insbesondere für die in der schriftlichen Befragung unterschiedenen Darstellungsmöglichkeiten „prominente Persönlichkeit“ und „praktische Bezüge von Studium und Forschung“ (vgl. ausführl. Marcinkowski/Friedrichsmeier 2014). Für diese beiden Aspekte finden sich im Prinzip gar keine expliziten Bezugnahmen in der Argumentation der Befragten, was zumindest bezüglich der „praktischen Bezüge“ überraschte. U. a. mit Blick auf den über mehrere Jahrzehnte in den meisten Bundesländern betriebenen Ausbau der Fachhochschulen lag die Vermutung nahe, dass die Ministerien bei der Bewertung von Hochschulleistungen Gewicht auf die praktische Verwertbarkeit der Lehre und Forschung legen oder mit dem jeweiligen Beitrag der Hochschulen für die regionale Wirtschaft<sup>9</sup> argumentieren. Dies aber fand im Rahmen der geführten Interviews überhaupt nicht statt.

Die Bezugnahme auf die anderen beiden Aspekte aus der schriftlichen Befragung („Kennzahlen“ und „Wettbewerbserfolge“, lässt sich häufiger identifizieren. Die Art der Bezugnahme auf diese beiden Aspekte findet aber nicht in unmittelbar vergleichbarer Weise statt. Ein deduktives Vorgehen, bei dem die Verwendungshäufigkeit der vier vorab definierten Frames untersucht wurde, lieferte entsprechend nur äußerst spärliche und unbefriedigende Ergebnisse. Die spezifische Form, in der sich die Bezugnahme zu den beiden Frames in den Interviewtexten findet – sie wird im Abschnitt 4.2 genauer diskutiert –, bedarf deshalb eines qualitativen und interpretativ rekonstruierenden Herangehens. Im Abschnitt 4.5.2. kommen wir auf die Frage zurück, wie sich die qualitative Auswertung der in den Ministerien geführten Interviews mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung von Hochschulentscheidern in Beziehung setzen lässt.

#### 4.1.2 Induktiv rekonstruierendes Vorgehen der Frame-Analyse

Überwiegend findet man in den Interviewtranskripten nur Bruchstücke der im Folgenden unterschiedenen Frames, d. h., sie werden i. d. R. von den Befragten in den einzelnen Interviewpassagen nicht jeweils vollständig und in allen Details ausgeführt. Dies ist eine für die Rekonstruktion des Gebrauchs von Frames grundsätzlich typische Problemlage, also ein allgemeines Charakteristikum der angewendeten Methodik. Der Grund ist primär in der aufgezeichneten Kommunikationssituation zu suchen: Die Interviewten versuchen Argumente zu bestimmten Zusammenhängen zu entfalten. Der gedankliche Frame, mithin also die Grenze des jeweiligen Arguments, wird i. d. R. weniger intensiv reflektiert als das Argument selbst, andernfalls würde dem Argument schließlich sein Rahmen – umgangssprachlich der Boden – entzogen. Eine detailliertere Auseinandersetzung oder eine explizite Nennung verschiedener Bestandteile eines Frames findet sich i. d. R. nur dann, wenn der Befragte einen bestimmten gedanklichen Rahmen verlassen will, also wenn der Befragte einen Frame, dessen häufige Benutzung er unterstellt, selbst erweitern oder kritisieren will, d. h. wenn er selbst eine Beobachtungsperspektive gegenüber dem Frame einnimmt (vgl. Beispiele im Folgenden).

8 Anders als in der schriftlichen Befragung wurden diese vier Möglichkeiten in den Interviews nicht vorgegeben. In den eingesetzten Interviewleitfäden war kein einzelner Punkt speziell dafür vorgesehen, Interviewtext mit Aussagen zu Leistungsdarstellung von Hochschulen anzuregen, allerdings lassen sich zwei Leitfadenpunkte identifizieren, die besonders häufig Aussagen anregten, welche sich für die Rekonstruktion des Framings des Gegenstands ‚Erfolg und Leistungsdarstellung von Hochschulen‘ eignen. Dies sind die Leitfadenfragen nach den bedeutendsten Hochschulkennzahlen und ihrer Verwendung im Ministerium sowie die Frage nach der Wichtigkeit und nach der Funktion der positiven Öffentlichkeitsdarstellung von Hochschulen. Die hier interessierenden und im Folgenden ausgewerteten Textpassagen verteilen sich aber auch auf viele weitere Bereiche der Interviewtranskripte.

9 Wohl aber mit regionaler Wirkung, vgl. spätere Interviewpassagen.

Ferner werden Frames eingesetzt, um andere mit begrenztem Aufwand überzeugen zu können: Im Rahmen einer Argumentation werden meist Frames eingesetzt, deren Aufrufbarkeit beim Gesprächspartner unterstellt wird. Deshalb bevorzugen es Interviewte regelmäßig nur wenige Bestandteile des als bekannt vorausgesetzten Rahmens sprachlich zu benennen. Sie unterstellen dabei, dass die Nennung dieser Frame-Fragmente zu der passenden gedanklichen Einordnung des Gesagten auch beim Kommunikationspartner führt, also hier beim Interviewer. Deshalb ist ein Frame durch einige typische Schlagworte oder charakteristische Bestandteile gekennzeichnet, die ihn in kommunikativen Situationen schnell aufrufbar machen. Der Deutungsrahmen eines Frames wird in diesem Fall ähnlich wie eine Metapher eingesetzt, um bestimmte Problembezüge und Assoziationen beim Kommunikationspartner aufzurufen und andere nicht. Die Interviewten vermuten also, dass solcherart eingesetzte Frames von anderen Experten geteilt werden. In unserem Fall zählt auch der Interviewer zu jener Gruppe anderer Experten. Methodisch ist deshalb wesentlich, dass der Interviewer in den geführten Interviews eine Co-Expertenrolle etabliert und entsprechend von den Interviewten als Experte für ein dem Interviewthema verwandten Wissensbereich anerkannt wird (vgl. Meuser/Nagel 1997).

Wie diese Frames insgesamt zugeschnitten sind, kann (und muss aufgrund der oben erwähnten Unvollständigkeit im Einzelinterview) deshalb über unterschiedliche Interviewte hinweg auf Basis mehrerer Interviews rekonstruiert werden. Gleichzeitig ist immer zu unterstellen, dass die Interviewten einen Frame unterschiedlich konstruieren und ferner unterschiedlich einsetzen. Ein unterschiedlicher Einsatz eines Frames durch zwei Befragte für zwei unterschiedliche Argumente – bspw. bei unterschiedlichen Leitfadenspunkten – kann also prinzipiell auf zwei Weisen interpretiert werden: In einer psychologisierenden Betrachtung lässt sich in diesem Fall vermuten, dass sich die beiden Personen im Framegebrauch unterscheiden. Im Unterschied dazu neigt eine soziologische Betrachtungsweise eher zu der Interpretation, dass der Gebrauch des Frames sich je nach argumentativem Ziel und Kontext, in welchem er verwendet wird, unterscheidet. Welche dieser beiden Interpretationsmöglichkeiten präferiert wird, hängt vom Frameverständnis ab. Im Folgenden werden Frames in erster Linie als überindividuell verfügbare argumentative Bezugsrahmen rekonstruiert, ohne dabei den Blick auf individuellen Eigenarten im Framegebrauch ganz zu vernachlässigen.<sup>10</sup>

Weiterhin ist zu beachten, dass es uns hier nicht um die Rekonstruktion beliebiger gedanklicher Frames der Befragten geht, sondern speziell um deren gedanklichen Bezugspunkt der Deutung von Erfolg und Leistung der Hochschulen. Bezüglich dieses Bezugspunkts ließen sich einige aussagekräftige Frames finden. Zwei Frames waren in mehreren Interviews identifizierbar und wurden zum Teil sogar an mehreren Stellen verwendet. Diese beiden Frames, die im Folgenden mit den Kurzbezeichnungen ‚Steuerungskennzahl‘ und ‚Finanzakzeptanz‘ geführt werden, stellen sich als zentral für die gedankliche Einordnung von Hochschulerfolg heraus. Sie werden im Folgenden als ‚Erfolg-Frames‘ bezeichnet. Andere Frames, die selbst nicht unmittelbar als gedanklicher Bezugspunkt zur Deutung von Erfolg dienen, sind im Folgenden nur insofern von Interesse, als sie eine Rolle für die identifizierten Erfolg-Frames spielen. Diese weiteren gedanklichen Rahmungen werden im Folgenden als ‚weitere Frames‘ bezeichnet. Die jeweils im Kontext der Diskussion der Frames wiedergegebenen Zitate dienen der Herstellung von Anschaulichkeit.

10 Grund für die Präferenz der soziologischen, nicht auf eine Typisierung von individuellen Charaktertypen ausgerichteten Interpretationsrichtung ist ein auf institutionelle Mechanismen gerichtetes Erkenntnisinteresse.

## 4.2 Zwei Erfolg-Frames

Die zwei zentralen Erfolg-Frames ‚Steuerungskennzahl‘ und ‚Finanzakzeptanz‘ werden von nahezu allen Befragten verwendet: 14 der 17 befragten Personen verwenden den gedanklichen Rahmen ‚Steuerungskennzahl‘ und zwölf den Frame ‚Finanzakzeptanz‘.

Aufschlussreich ist ein Blick auf jene Fälle, in denen die beiden Frames nicht verwendet werden. Die vier interviewten Leiter der Presseabteilungen verwenden die beiden hier unterschiedenen Erfolg-Frames nur selten. Ein erster Grund dafür ist, dass die Ausführungen der Presseabteilungsleiter zum Thema Leistungsdarstellung von Hochschulen generell eher dünn ausfallen. Es besteht eine Art Fremdheit gegenüber dem Thema und mitunter bestehen Verständnisprobleme seitens der Presseverantwortlichen in den Ministerien. Weitere mögliche Gründe werden im Abschnitt 4.2.4 weiter diskutiert. Ferner gibt es unter den Interviewten einen Staatssekretär, der als einziger Interviewter aus dem eigentlichen Ministeriumsapparat nicht mit dem Frame ‚Steuerungskennzahl‘ argumentiert. Dieser Befragte bevorzugt argumentativ eine übergeordnete politische Ebene und weitgehend abstrakt gehaltene Ausführungen, allerdings ohne dabei auf deutliche Kritik am eigenen Haus oder auf für das eigene Haus potenziell unvorteilhafte Äußerungen zu verzichten. Ein Grund für diese insgesamt gesehen untypische Beobachtungsweise dieses Befragten könnte der Arbeitsfokus des Staatssekretärs sein. Im Vordergrund stehen für die Funktionsträger dieser Ebene nicht die Kennzahlenarbeit, sondern übergeordnete politische Aufgaben und in diesem Fall offenbar auch politische Visionen.

Im Länder- und Abteilungsvergleich fällt auf, dass sowohl alle interviewten Personen in Land A als auch alle Abteilungsleiter der Planung (also ohne Ausnahme in allen vier Ländern) argumentativ auf beide der hier unterschiedenen Erfolg-Frames zurückgreifen. Bei den Planern ist dies durch ihr Aufgabenprofil zu plausibilisieren und im Land A könnten aktuelle, das Ministerium beschäftigende Haushaltsprobleme zu der überdurchschnittlichen Bezugnahme auf die beiden Frames beigetragen haben.

### 4.2.1 Ein Vorab-Beispiel

Um dem Leser einen noch weitgehend unbeeinflussten Eindruck von den im Folgenden unterschiedenen Frames zu ermöglichen, zitieren wir zunächst je ein Beispiel für die beiden Frames, bevor wir im Anschluss detailliert darauf eingehen, welche Eigenschaften wir den beiden Frames insgesamt zuordnen. Die Zitatbeispiele entstammen unterschiedlichen Passagen aus unterschiedlichen Interviews.

1. *„Aber, man müsste viel mehr tun, auch im Interesse der Akzeptanz von Wissenschaft in der Öffentlichkeit. Stichwort etwa Gentechnik. Ja, da ist der Minister auch hinterher. Durch Kongresse, Veranstaltungen aller Art, um das, was die Wissenschaft tut, auch der Öffentlichkeit nahe zu bringen. Verständnis dafür zu wecken, auch Verständnis dafür, dass das alles viel Geld kostet. Denn letztlich muss der Steuerzahler ja auch überzeugt sein davon, dass es wert ist, hier Geld zu investieren.“ (Interview-Code M222)*
2. *„Wir haben aber nicht für alles Kennzahlen, da sind wir noch auf dem Weg. Den Stand haben wir noch nicht, dass wir alles in irgendeiner Form von Kennzahlen fassen können. Insofern wird auch Vieles eher qualitativ denn rechnerisch beurteilt. Das, was wir derzeit brauchen, sind die üblichen, die auch in der Regel in der Öffentlichkeit bekannt sind. Also was die Forschungsanstrengungen angeht, das machen wir natürlich mit den Drittmittelzahlen. Wir gucken auch, was den Nachwuchs angeht, auf die Promovierenden, im Bereich der Lehre, sehr insbesondere bei den Absolventenquoten und natürlich bei den Personal/Studierenden-Relationen. Darüber gibt es Setting von Zahlen, das man so möglicherweise für das Geschäft parat hat.“ (Interview-Code M223)*

Das erste Textbeispiel wird im Folgenden dem Frame „Finanzakzeptanz“ zugeordnet, das zweite Beispiel dem gedanklichen Rahmen „Steuerungskennzahl“. Jeder Frame ist dadurch gekennzeichnet, dass

in ihm typischer Weise bestimmte Sachverhalte auftauchen, bestimmte Probleme behandelt werden, eine spezifische Akteurskonstellation vorliegt. Die dabei verwendeten Akteursbilder werden unter 4.4. noch einmal gesondert analysiert. Wir unterscheiden im Folgenden bei der Rekonstruktion zunächst drei Ebenen, nämlich die kognitive, die evaluative und die normative Orientierung, die der jeweilige Frame leistet. Im Anschluss folgt eine Übersichtsdarstellung (Tabelle 1). Im Folgenden geht es zunächst um die Bestimmung der Eigenschaften des Frames ‚Steuerungskennzahl‘.

#### 4.2.2 Erfolgs-Frame ‚Steuerungskennzahl‘

Im Großen und Ganzen befasst sich dieser Frame mit dem unzureichenden Detailgrad von Kennzahlen, der eine umfassende Einschätzung von Hochschulen nur schwer möglich macht. In Argumentationen, die auf diesen Frame zurückgreifen, gibt es einen charakteristischen Hauptakteur. Primär ist dies die Ministeriumsverwaltung und sekundär sind es kooperative Hochschulmanager. Auf der kognitiven Ebene gehen auf diesen Frame zurückgreifende Argumentationen darauf ein, dass durch verbesserte bzw. vermehrte Kennzahlenerhebung eine Rationalisierung der Hochschulentwicklungseinschätzung sowie der Hochschulsteuerung eintreten könnte. Die mit dem Frame verbundene evaluative Orientierung bezieht sich auf den bisher zu geringen Umfang der Kennzahlen, ihre Unübersichtlichkeit und die damit verbundene erschwerte Interpretation, Unzuverlässigkeit und geminderte sachliche Aussagekraft vorhandener Daten. Wobei die Erwartungshaltung besteht, dass diese Daten in Zukunft immer besser und für den Hochschulsteuerungsprozess wichtiger werden. Auf diese Weise wird ein Wandel von qualitativer und subjektiver zu quantitativer und objektiver Hochschuleinschätzung erwartet. Der normative Aspekt des Frames verweist darauf, dass die Individualität der Hochschulen durch die Standardisierung der Kennzahlen nicht vernachlässigt werden darf. Die oben angesprochenen Schlagworte bzw. die identifizierten Schlüsselbegriffe, mit denen der Frame aufgerufen wird, sind „rechnen“, „leistungsorientiert“, „Erfolgskriterien“, „sinnvoller Weise“, „Statistik/statistisch“, „Daten“ und „Indikator“. Die folgende Interviewpassage dient wiederum der Veranschaulichung.

*„Wir [gemeint ist das Ministerium insgesamt] hatten mal die Vorstellung generiert, da wir in Teilen sehr viel Prosa machen, eher auf ein Kennzahlensystem umzustellen. Wir haben festgestellt, dass wir das noch nicht zur Zufriedenheit Aller erfassen können, weil da natürlich zum einen sehr viel Standardisierung drin ist, die wiederum einer anderen Tendenz, nämlich der Profilsuche der Hochschulen entgegenläuft. D. h., wir brauchen eine vernünftige Mischung zwischen Individualisierung der einzelnen Hochschulen und dessen, was gewissermaßen Leistungsbereitschaft in den einzelnen Bereichen angeht. Das Setting haben wir noch nicht richtig.“ (Interview-Code M224)*

Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt des Frames sind die bei der Arbeit mit Kennzahlen auftretenden Probleme, darunter insbesondere die Interpretationsoffenheit von Zahlen:

*„Es kommt auf den politischen Argumentationszusammenhang an. Bei der Frage ‚Studiengebühren‘ gab es immer wieder eine Argumentationsschlacht von allen Seiten mit unterschiedlichen Zahlen, was aber auch da noch mal das Problem von Zahlen und Statistiken insgesamt beleuchtet, weil jeder hat seine eigene Statistik und argumentiert dann eben auch auf einer völlig anderen Grundlage. Das macht es, wie ich finde, dann auch immer schwer nachvollziehbar. Aber natürlich: Wenn man darüber redet, bspw. nehmen wir noch einmal das Genderthema, dass es da Defizite an den Hochschulen gibt, natürlich wird dann auch offensiv mit Zahlen gearbeitet. Weil, wie soll ich es sonst auch belegen?“ (Interview-Code M225)*

*„Die amtliche Statistik erhebt erst einmal Zahlen. Und daraus kann man dann Zahlen generieren. Die amtliche Statistik geht aber mit einem Schematismus da ran, der nicht immer unser eigentliches Erkenntnisinteresse oder steuerungspolitisches Interesse reflektiert. Das ist nicht so einfach mit den Kategorien, mit denen Sie da ran gehen, und die für uns interessant sind, z. B. gibt es so genannte finanzstatistische Kennzahlen, die sind auch im Bundesländervergleich relativ aussagelos. Weil die einfach Zahlen, die in den Haushalten zu finden sind, nehmen. Aber was in den Haushalten drinsteht, ist eine ganz andere Frage. Z. B. dadurch,*



dass wir in den Haushalt die so genannte [Bezeichnung eines Kostentyps für Gebäudenutzung] eingeführt haben, die natürlich nur rechnerisch da drinstehen, aber die natürlich ausweisen, was die Liegenschaften kosten. Bei der Universität [Name] oder [Name] – vielleicht [Zahl] Millionen – kann ich nachgucken. Und diese [Zahl] Millionen, die die Hochschule nicht kriegt, die sie nicht sieht, die reines Buchgeld sind, und die von einem auf den anderen Tag da reingekommen sind, stehen in diesen Haushaltsdaten. Und wenn gesagt wird: Wie viele Mittel werden aufgebracht für Studierende, also pro Studierende – wie viel steht zur Verfügung? – plötzlich haben wir einen Riesensprung gemacht in einem Jahr.“ (Interview-Code M226)

„Methodisch wird in diesem Bereich deutlich investiert. [...] In dem Bereich ist es dann ganz schlicht wichtig, dass man die Dinge vernünftig kombiniert – also die einzelnen Indikatoren irgendwo in ein Verhältnis zueinander setzt – dass man sich über die Begrenzungen, die statistische Erfassung im Klaren ist – sowohl von der Validität der Daten her als auch von ihrer Aussagefähigkeit her... dass man den Stellenwert dieser Daten auch richtig einschätzt. Das ist, glaub ich der intellektuelle Akt, der notwendigerweise erfolgen muss. Man muss Kennzahlen in ihren Bedingtheiten, in ihren Abhängigkeiten, in ihrer teilweise begrenzten Aussagefähigkeit dann auch wirklich genau bewerten und sich nicht nur von Zahlen abhängig machen.“ (Interview-Code M227)

Auch wenn sich die Argumentation der Befragten auf die zu Beginn des Kapitels erläuterten Grundzüge verdichten lässt, wird der Frame in unterschiedlichen inhaltlichen Kontexten verwendet. Der Steuerungskennzahl-Frame wird z. B. öfter im Zusammenhang mit den Themen ‚doppelter Abiturjahrgang‘ oder ‚regionale Wirkung‘ verwendet.

„Aber damit fängt es an, dass man natürlich für die Ausbauplanung gerne belastbare Zahlen gehabt hätte und das war sicher eine der Schwierigkeiten als ich [Jahreszahl] in dieses Amt kam, haben wir angefangen die Ausbauplanung für die steigenden Studierendenzahlen, wie sie wissen, steigt das ja, das ist ja in den nächsten Jahren Gott sei Dank anders, wo wir letztes Mal demografisch die Chance haben, große Zahlen hochqualifizierter junger Menschen in Beruf und die vielen Bereiche, wo qualifizierte Menschen gefragt sind, auszubilden. Plus eben den doppelten Abiturjahrgang jetzt [Jahreszahl] und da mussten wir natürlich überlegen, wie viele Studienplätze brauchen wir denn eigentlich? So und dann gab es Zahlen, die, sagen wir mal, eine statistische Rücklage und Erfahrungswerte hatten, aber Prognosen sind besonders dann schwierig, wenn es um die Zukunft geht, hat [Personenname] mal so richtig gesagt. Und in der Situation waren wir dann, dass wir tatsächlich gerne die Zahlen gehabt hätten.“ (Interview-Code M228)

„Es gibt Anknüpfungspunkte über einzelne Indikatoren, um mal die regionale Wirksamkeit sichtbar werden zu lassen, indem man zum Beispiel eine Kennzahl wählt, nämlich Drittmiteinnahmen, die wählt man erst mal ganz allgemein als eine statistische Kenngröße, und versucht sie dann herunter zu brechen, um etwas stärker dann die regionalen Wirkungen abzuleiten, nämlich indem man sagt, aha, die Drittmiteinnahmen insgesamt werden noch einmal gesondert ausgewiesen nach Drittmittel darunter, Drittmiteinnahmen aus der gewerblichen Wirtschaft, also, die großen Förderinstitutionen sind dann raus gelassen, die bundesweit agierenden Förderorganisationen wie die DFG zum Beispiel.“ (Interview-Code M229)

Es gibt einige Personen, die den Frame ‚Steuerungskennzahl‘ in ihrer Argumentation zwar anreißen, ihn sich aber nicht vollständig zu Eigen machen. Auch hierfür gibt es typische Beispiele, die – trotz der schwierigen Zuordnung – interessante Aspekte beinhalten:

„Und wenn mir auffällt, dass sich das in einem gewissen Limit [gemeint ist ein Kennzahlenbereich] abspielt, dann weiß ich, dass im Großen und Ganzen die Dinge auch stimmen. Das sind die Hauptaufgabenfelder. Wenn es einen Ausreißer gibt, dann muss ich nachfragen, warum gibt es den Ausreißer? Also jemand hat furchtbar viel Personal und hohe Sachmittelausstattung, aber die Erfolge in der Forschung sind mäßig, dann muss ich fragen, „Warum ist das so?“ Wenn der eine plausible Erklärung dafür hat, beispielsweise wenn die TU sagt, wir haben halt ein Forschungsreaktor, der ist verdammt teuer, dann ist das eine Erklärung, die plausibel ist.“ (Interview-Code M230)

In dieser Passage wird die sonst im Zusammenhang mit der Frameverwendung regelmäßig eingeforderte Exaktheit von Kennzahlen prioritär hinter das – bei komplexen Problemen von fast allen Befragten bevorzugte – persönliche Gespräch gestellt. Die etwas andere Sichtweise des Autors der Passage mit dem Interview-Code M230 zum Thema Steuerungskennzahl wird auch an anderer Stelle deutlich.

In dieser weist derselbe Befragte darauf hin, dass manche Hochschulleistungen, wie z. B. die Qualität der Ausbildung, schwer zu messen sind ohne dabei eine stark subjektiv geprägte Wertung vorzunehmen.

Beispielhaft für einen anderen Grenzfall ist die folgende Interviewpassage:

*„Also, generell ist das Interesse an statistischem Material sehr stark. Ob das jetzt in jedem Fall in die Kategorie Kennzahlen fällt, weiß ich nicht, weil Kennzahlengerüste sind ja relativ strenge, starre Controlling-Instrumente, die mit langen Zeitreihen zu tun haben. [...] Die wenigsten Journalisten interessieren sich ja jetzt wirklich für Zeitreihen. Wenn es mal interessant war für eine Redaktion und wir uns dann große Mühe geben mussten, weil es nicht sofort verfügbar war, denn Sie wissen, Statistik neigt dazu, alle fünf Jahre die Referenzdaten zu verändern“ (Interview-Code M231)*

Hier werden etwas widersprüchlich mehrere vermeintliche oder reale Grenzen der kennzahlenbezogenen Leistungsdarstellung thematisiert (öffentliche Vermittelbarkeit, Flexibilität und Konstanz). Eine Ursache könnte sein, dass der Befragte versucht zwischen den Schlüsselbegriffen der beiden hier unterschiedenen Erfolg-Frames Verbindungen zu ziehen, hier konkret zwischen „Statistik“ und „öffentlichem Interesse“.

#### 4.2.3 Erfolg-Frame ‚Finanzakzeptanz‘

Der von uns unterschiedene zweite Erfolg-Frame betrachtet die Leistungsdarstellung von Hochschulen in Verbindung mit der gesellschaftlichen und politischen Akzeptanz des Finanzbedarfs des Hochschulbereichs. Wie beim Erfolg-Frame ‚Steuerungskennzahl‘ finden sich auch hier kognitive, normative und evaluative Orientierungen. Auf der kognitiven Ebene wird als Basisproblem gesetzt, dass für die zunehmende bzw. auf hohem Niveau bleibende öffentliche Hochschulfinanzierung Akzeptanz geschaffen werden muss. Akteure sind das Wissenschaftsministerium und die Hochschulen auf der einen Seite, die gegen den Finanzminister und das Kabinett stehen; ferner regionale Abgeordnete und die ‚einfachen Menschen‘ im Land. Letztere könnten Hochschulen durch öffentliche Leistungsdarstellung erreichen. Der evaluative Aspekt beschäftigt sich damit, dass überall gekürzt wird, während der Hochschulbereich langfristig mehr Geld für Forschung und Lehre benötigt, wofür aber in der Öffentlichkeit bisher noch keine ausreichende Überzeugung besteht. Die Forderung, dass Hochschulen ihre Leistungen zukünftig vermehrt öffentlich darstellen müssen, positive Effekte belegen und Verständnis für ihre Finanzierung wecken müssen, zeigt die normative Orientierung des Frames. Schlüsselwörter des Frames sind „Haushaltsberatung“, „Landeskinder“, „Region“, „überzeugen“, „kritisch“, „knappe/ wenige Mittel“, „Verteilung im politischen Raum“, „Interesse der Allgemeinheit“, „Rechtfertigung“ und „Effekt“.

Die Leitfadenterviews enthalten u. a. folgende prägnante Beispiele für die Verwendung des Frames ‚Finanzakzeptanz‘:

*„Sie haben einen enormen Stellenwert, die Hochschulen, an sich. Also muss man immer wieder daran denken, dass sie gut in der Öffentlichkeit dargestellt werden. Das heißt also, die Bedeutung ist ununterbrochen groß, und ich wünschte mir eigentlich, dass diese Öffentlichkeitsarbeit so verbessert wird, dass sie noch viel plausibler für die breite Masse der Bevölkerung wirkt; ‚warum brauchen wir Hochschulen‘. Warum müssen, und das ist das noch viel wichtigere, warum müssen Hochschulen auch noch wachsen? Die Frage stellt sich doch für viele Bürger, da sie Einschnitte erleben. Beim Straßenbau oder anderswo. Warum braucht [Name des Bundeslands] [Zahl] Studierende, die wir jetzt im Wintersemester 10/11 erreicht haben. Würden denn nicht auch [Zahl] reichen. Das muss man öffentlichkeitswirksam auch gut darstellen. [...] Also warum müssen diese Hochschulen stabil gehalten werden z. B. in Bezug auf die Stellenzahl? Und warum müssen sie an anderer Stelle sogar noch wachsen, also baulich sich noch weiter entwickeln? Um Forschungsflächen zu bekommen. Und um sozusagen zu begründen. Um forschungsstärker zu werden. Ja, wenn da mal jemand kommt und hört, was forschen die? Astrophysikalische Themen. Was hat [Name des Bundeslands] mit Astrophysik zu tun? Dann beginnt eben der Teufelskreis, wenn man die Öffentlichkeitsarbeit nicht so qualifiziert*

betreibt, dass auch der letzte dann versteht, dass es am Ende klickt. Und, doch, Effekte daraus entstehen, die auch belegbar sind. [...] Die Hochschulen müssen Sie dazu ermuntern, immer wieder auch eine entsprechende Rechtfertigung des Anteils am Haushalt, den sie erhalten, auch darzustellen. Das ist schon wichtig.“ (Interview-Code M232)

„Der Minister ist ja, sagen wir mal, bei den Hochschulen nicht nur auf große Begeisterung gestoßen, als er die Idee des leistungsbasierten Hochschulfinanzierungssystems durchgesetzt hat. Sein allererstes Argument bei der Sache ist immer, wir müssen dem Steuerzahler verdeutlichen, für was er das viele Geld an die Hochschulen gibt. So. Und da komm ich auf Ihren BILD-Leser. Der BILD-Leser versteht eher, ‚so viele Menschen rein, so viele Menschen raus, qualifizierte Arbeitsplätze, Wirtschaftsaufschwung‘. So. Das versteht er. Der versteht nicht den Unterschied zwischen Fachsemester, Hochschulsemester, Verweildauer, Erfolgsquoten, warum ein Studiengang sechs, sieben, acht oder neun Semester haben soll. Den interessiert, was passiert da nachher, was mir als Bürger, als Steuerzahler gut tut.“ (Interview-Code M233)

„Die Frage der politischen Kommunikation ist dann eher sozusagen eine schwierige. Da wir in allen Bundesländern hohe Finanzprobleme haben, ist die Frage, wie kommuniziert man als Hochschule, damit man sich politisch möglichst gut darstellt, in Verteilungskämpfen auch eine gute Chancen hat.“ (Interview-Code M234)

„Also es ist ja erst mal so, dass für Bürger eine Hochschule an sich nicht so wichtig ist wie jetzt ‚Schule‘. Und deshalb muss man in der Öffentlichkeit auch klar machen, dass die Hochschulen Arbeitgeber sind, Arbeitsplätze schaffen, für Einnahmen im Land sorgen – auch für indirekte Flüsse, also über den Länderfinanzausgleich, über Erhöhung des Steueraufkommens – das versuchen wir schon der Öffentlichkeit klar zu machen, weil wir dann hoffen, dass es sozusagen mehr Rückhalt gibt für... [FÜR DIE FINANZIERUNG DER HOCHSCHULEN. WIE ERFOLGREICH EMPFINDEN SIE SICH DABEI?] Na, na ja, nicht so sehr erfolgreich, vor allem wenn es um die Wahrnehmung in der Finanzverwaltung geht. Die versuchen ja immer die Etats der Hochschulen klein zu halten und wir müssen immer begründen, dass es mehr sein muss.“ (Interview-Code M235)

„Ganz viele Hochschulen sind selber daran interessiert, sich in dem Bereich professioneller zu positionieren. Auch in den Medien. Nicht nur in der Scientific Community, auch in den Medien, um auch dort an Zustimmung zu gewinnen und damit wiederum als Kapital zu nutzen. Insofern ist es für ein Ministerium natürlich wichtig, dass seine Hochschullandschaft gut dasteht und sich auch wiederum gut verkauft.“ (Interview-Code M236)

Tabelle 1: Übersicht zu den rekonstruierten Erfolg-Frames

		Frame ‚Steuerungskennzahl‘	Frame ‚Finanzakzeptanz‘
<b>kognitive Orientierung</b>	Hauptakteure	Ministeriumsverwaltung	Wissenschaftsministerium und Hochschulen gegen den Finanzminister
	Nebenakteure	kooperative Hochschulmanager	Kabinettt, regionale Abgeordnete und die einfachen Menschen im Land
	Zukunftserwartung	Kennzahlen werden immer besser	weniger öffentliches Geld, steigender Bedarf der Hochschulen
<b>evaluative Orientierung</b>	Problemkontext	richtige Steuerung des Hochschulsystems	Bedeutung der Hochschulen in einer Wissensgesellschaft
	Problem	unzureichender Umfang, Detailgrad, Aussagekraft und Übersichtlichkeit von Kennzahlen, der eine umfassende Einschätzung von Hochschulen nur schwer möglich macht	Die steigbare Anerkennung der Leistungen der Hochschulen muss parallel steigen zur künftigen Verschärfung von Haushaltsauseinandersetzungen
	Instrument	aussagekräftig messen	politische Unterstützung für mehr Geld für die Hochschulen an der Basis
<b>normative Orientierung</b>	Lösungsansatz	Verbesserte Kennzahlenerhebung, und -nutzung	Hochschulen müssen ihre Leistungen zukünftig vermehrt öffentlich darstellen
	Zielwert	Steuerung muss objektiver und sachadäquater werden	öffentliche Überzeugung für den Wert der Hochschulfinanzierung
<b>Schlüsselbegriffe</b>		„rechnen“, „leistungsorientiert“, „Erfolgskriterien“, „sinnvoller Weise“, „Statistik/statistisch“, „Daten“, „feststellen“, „Indikator“	„Haushaltsberatung“, „Landeskinder“, „Region“, „überzeugen“, „kritisch“, „knapp/ wenige Mittel“, „Verteilung im politischen Raum“, „Interesse der Allgemeinheit“, „Rechtfertigung“, „Effekt“
<b>häufig verwendete weitere Frames (vgl. 4.2.4.)</b>		Abbrecherquote Ranking Drittmittel Reform	Abbrecherquote Exzellenzinitiative Kooperation Fortschritt

#### 4.2.4 Limitationen der Identifikation von Erfolg-Frames

Die durchgeführte Frameanalyse hat mit den eingangs angesprochenen Unschärfeproblemen zu tun, die der angewendeten Methodik eigen sind. Zudem ist aufgrund der geringen Stichprobe eine Verallgemeinerung oder Übertragung auf andere hochschulpolitisch tätige Personen nur eingeschränkt möglich.

#### Analytische Distanz

Ferner wird an mindestens einer Stelle über den von uns aufgestellten Frame hinaus argumentiert, da er nach Ansicht des Befragten unter Umständen zu kurz greife:

*„Das ist die Fiktion, die auch nicht einfach ist, wenn [man] sich mit den staatsrechtlichen Grundlagen beschäftigt, das Parlament – die Öffentlichkeit oder das Parlament, der legitimierte Souverän gibt natürlich Geld für spezifische Zwecke und schmeißt nicht irgendwo einfach irgendwelches Geld hin. Er muss ja auch Rechenschaft dafür tragen. Und das war die Idee, dass man natürlich den Bedarfsträgern auch nur die Mittel gibt, die sie auch wirklich brauchen. Aber das verliert sich irgendwann in Komplexität. Das ist nicht einholbar.“ (Interview-Code M267)*

Diese Interviewpassage zeigt, dass nicht nur Wissenschaftler die Grenzen der verwendeten Erfolg-Frames reflektieren, sondern auch unsere Befragten selbst, hier entlang der Frage, welche Folgen die zunehmende Komplexität von Steuerungskennzahlen haben können.

### Abweichender Framegebrauch durch die Pressesprecher

Darüber hinaus ist einschränkend zu beachten, dass die befragten Pressesprecher die von uns unterschiedenen Frames kaum verwenden. Auch wenn nicht eindeutig zu klären ist, woran das liegt, sind einzelne potenzielle Gründe erkennbar. Zum Beispiel sieht der im Folgenden zitierte Pressesprecher einen klaren Unterschied zwischen der Presseabteilung und den anderen Abteilungen. Der Unterschied liege darin, dass den anderen Abteilungen Wissenschaftler zugeordnet werden, während sich der Pressesprecher selbst als Journalist und nicht als Wissenschaftler sieht.

*„Erst mal ist meine Wahrnehmung, dass ich wie ein Fremdkörper bin, wie so ein UFO in so einer Verwaltung gelandet bin, da merke ich erst mal so eine... Zurückhaltung gegenüber Medien, ‚die haben sowieso alle keine Ahnung, schreiben immer das Falsche, schreiben tendenziös, sind unsere Gegner‘. Insofern muss ich schon darum werben, dass auch Medien nur so gut sind, wie man sie auch mit Informationen füttert... Ich glaube, mittlerweile bin ich sehr aktiv, sag ich mal so, oder andersrum: Es kommt sehr, sehr selten vor, dass aus dem Haus jemand kommt und sagt, ‚Mensch können wir nicht und müssten wir mal die Presse darüber informieren‘. Das ist einmal im Vierteljahr der Fall, dass jemand mit einem Anliegen kommt. Dann ist es an mir, zu prüfen, ob dieses Thema, was sich so ein Wissenschaftler vorstellt, überhaupt relevant für Medien ist, welche Chancen es überhaupt hat, in welchem Umfang es in Medien auftritt. Nur weil es eine Herzensangelegenheit eines Menschen hier aus dem Hause ist, heißt das noch lange nicht, dass es den Medien eine Herzensangelegenheit ist, also muss ich mit dem gemeinsam überlegen, wie gut kann man es platzieren oder aufpeppen, wie kann man es spannend machen, damit es nicht gleich im Papierkorb bei Agenturen landet.“ (Interview-Code M268)*

In einem anderen Bundesland ist diese Differenzierung zwischen Presseabteilung und sonstigem Ministerium zwar weniger augenfällig, dennoch ist ersichtlich, dass andere Abteilungen selten Initiative ergreifen, wenn es um die Generierung von medienrelevanten Themen geht:

*„Das Gute, was ich wirklich immer wieder schätze, [ist], dass es im Haus ein grundsätzliches Verständnis dafür gibt, wenn die Presse anruft, muss man schnell antworten. Das machen wirklich alle. Wenn’s da Anfragen gibt, bemühen sich alle, uns schnellstmöglich Auskunft zu geben... also die wissen um die Wichtigkeit der Presse. ((Überlegt)) Dass ich jetzt sage ‚Mensch, das ist jetzt ein tolles Medium‘ oder ‚Schaut...‘ nee, das machen wir eigentlich eher nicht. Es ist auch so... Klar, es gibt Rührige, die da so ein Gefühl dafür haben, die selber auch mal mit Vorschlägen kommen: ‚Das und das könnte ein Thema sein‘. Da würde ich mir tatsächlich manchmal noch mehr Input auch aus dem Hause wünschen. Aber insgesamt kann ich mich da überhaupt nicht beklagen. Es gibt, glaube ich eine ganze Bandbreite. Es gibt, glaube ich hier auch sehr viele Mitarbeiter, die einfach wissen, dass es auch für die Wahrnehmung des Hauses wichtig ist, dass das Wissenschaftsministerium und der Minister positiv in der Presse dastehen und es gibt sicherlich noch den ein oder anderen Mitarbeiter, der so denkt: ‚Am liebsten ist es mir, wenn gar nicht in den Medien berichtet wird‘ aber ich denke, das sind die Wenigsten.“ (Interview-Code M269)*

Auffällig ist ebenfalls, dass die Pressesprecher Probleme mit dem Kennzahlenverständnis haben. Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass sie sich mit diesem Thema kaum beschäftigen.

*„[WELCHE BEDEUTUNG SPIELEN DIE KENNZAHLEN, MIT DENEN DIE HOCHSCHULPLANUNG BEI IHNEN IM LAND ARBEITET, FÜR DIE AUßENDARSTELLUNG? WENN SIE JETZT DEM OTTO NORMALVERBRAUCHER, DER GESELLSCHAFT DARSTELLEN, WAS HIER...] Wir reden, glaub ich, noch über unterschiedliche Dinge, ((lachend)) merke ich. Ich arbeite mit dem Begriff Kennzahlen nicht, weil ich auch kein Wissenschaftler, sondern Journalist bin. Denn die [Tätigen im Bereich des Journalismus] von Hochschulen arbeiten mit Zielvorstellungen.“ (Interview-Code M270)*

„[WIR MEINEN JETZT KENNZAHLEN, DIE DIE HOCHSCHULEN, ALSO BEISPIELSWEISE DRITTMITTELEINWERBUNG PRO PROFESSOR AN HOCHSCHULEN...] Ah. Das spielt sicherlich hier im Haus natürlich... eine Rolle. Für uns für die Pressearbeit eher nicht.“ (Interview-Code M271)

Selbst scheinen sich die Pressesprecher nur wenig mit fachlich schwierigen Themen befassen und stattdessen diese Kompetenzen bei den Fachabteilungen abrufen, was wiederum dazu führen könnte, dass sie sich über komplexe hochschulpolitische Vorgänge keine tiefergehenden Kenntnisse aufbauen.

„[ODER SO ETWAS WIE FORSCHUNG UND LEHRE, ODER WENN DAS CHE WAS PUBLIZIERT, DAS WÄRE AUCH NICHT UNBEDINGT IHRE ZUSTÄNDIGKEIT?] Nee. Also, da denken wir, da sind dann die Fachabteilungen [...] besser aufgestellt. Wir haben dann eher die übergreifenden... Also die DUZ ist, glaube ich das, wo wir sagen, das ist vielleicht das Spezifischste. Aber ansonsten, wenn wir jetzt in alle Fachmedien reingehen würden, das würde uns dann wahrscheinlich überfordern.“ (Interview-Code M272)

Ein weiterer Grund für die Nicht-Verwendung der Erfolg-Frames könnte sein, dass die Pressesprecher des Ministeriums kaum Kenntnisse über die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen haben und sich aufgrund der zunehmenden Hochschulautonomie auch nicht wirklich darum bemühen.

„Ich gebe zu, dass ich die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen nicht kenne. Ich kenne die Öffentlichkeitsarbeiter der Hochschulen, mit denen habe ich losen Kontakt. Von einigen kriege ich deren Pressemitteilungen, weil ich im Verteiler bin, die seltensten sind für mich, also für meine Arbeit wirklich relevant. Ab und zu suchen die den direkten Kontakt mit mir, ab und zu suche ich ihn. Aber ich weiß nicht wirklich, wie gut oder wie schlecht die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen ist, kann's auch nicht einschätzen.“ (Interview-Code M273)

„Aber das ist jetzt... also das ist dann wirklich Autonomie... die machen das schon. Also, ich denke, eine Hochschule, die sich da positionieren will, die muss sich mit diesen Fragen beschäftigen. Und die haben ja auch alle große, mehr oder weniger große, Presseabteilungen.“ (Interview-Code M274)

### 4.3 Weitere Frames

Bei der rekonstruktiv-induktiven Auswertung der Transskripte zeigt sich, dass innerhalb der beiden Erfolg-Frames weitere Frames mit Bezug zur Thematik Leistungsdarstellung eingesetzt werden, also weitere gedankliche Rahmen zu identifizieren sind. Der wesentliche Unterschied zu den bisher behandelten Erfolg-Frames ist, dass sie nicht unmittelbar eine unterschiedliche Orientierung bezüglich der hier angelegten Untersuchungsperspektive, also dem Thema ‚Darstellbarkeit von Hochschulperformanz‘, organisieren. Gleichzeitig lassen sie sich nicht lediglich als bloße Einzelbestandteile der Erfolg-Frames interpretieren. Sie weisen in Teilen über die Erfolg-Frames in einer Weise hinaus, die das hier verfolgte Untersuchungsziel mittelbar berührt. Einige sind in beiden Erfolg-Frames einsetzbar. Es handelt sich bei den weiteren Frames wiederum um gedankliche Rahmen, die verschiedene typische Verknüpfungen herstellen und typische Orientierungseffekte haben. Jene Effekte werden im Folgenden knapper dargestellt und diskutiert als bei dem Erfolg-Frames, da diese weiteren Frames hier nur mittelbar von Relevanz sind.

#### 4.3.1 Abbrecherquote

Einer der weiteren Frames ist die Abbrecherquote, die in Verbindung mit beiden Erfolg-Frames verwendet wird. Einerseits gilt die Abbrecherquote den Befragten als Kennzahl optimierungswürdig, weil sie sachlich nicht aussagekräftige Fälle, etwa Studienfachwechsler, miteinschließt. Andererseits schmälert diese Problemwahrnehmung nicht die parallel vorliegende normative Orientierung dahingehend, dass eine Minimierung der Abbrecherzahlen zur Verringerung von Fehlinvestitionen beitragen

werde. Die Abbrecherquote wird darüber hinaus als wesentlicher Handlungsbereich interpretiert, welcher aber nur schwer zu durchdringen sei.

*„Aber wir wissen nicht – wir wissen ernsthaft nicht, wie das ist – wie viele abbrechen. Denn ein Abbrecher ist erstens wirklich eine Fehlinvestition – gesellschaftlich betrachtet. Zweitens nimmt es anderen die Plätze weg. Und drittens hat das Rückwirkungen bei der Einschätzung der Qualität der Lehre – nämlich eine negative. Also wenn Sie hohe Abbrecherquoten haben, haben Sie Ihren Lehrbetrieb nicht gut organisiert – inklusive Beratung usw. Und das ist eine ganz intrinsische Form von Rationalisierung. Da stehen wir alle – bundesweit – noch ziemlich am Anfang. Da ist eine Menge sozusagen Luft drin. Es wird ja nicht irgendwo eine Strichliste geführt ‚Abbrecher‘ – und dann kommt da ein Haken ran – der geht ja vielleicht nach Amerika und studiert da weiter oder der geht nach – reicht ja wenn er nach [Name einer Stadt des Landes] geht – ist ja völlig egal. Ist nur bei uns weg – aber wir wissen nicht, was er macht. Das wird nicht systematisch erhoben. Kann auch nicht erhoben werden – denn der muss ja nicht sagen, ‚Wieso, wo wollen Sie denn jetzt hin?‘ – ‚Geht Sie doch einen feuchten Kehrriech an.‘ Und weg ist er. Man fragt das ja auch gar nicht. Man kann das auch eigentlich gar nicht richtig fragen. Und da es keine individuelle Verlaufsstatistik gibt, die man immer haben wollte – im Grunde vom ersten Schuljahr an bis zum Examen in der Universität – das ist aber abgelehnt worden von all den Leuten, die meinen, dass seien individuelle Daten – was völliger Quatsch ist, denn die Namen kann man streichen, man müsste denen eine Nummer geben. Aber am Ende wüsste man wenigstens mal, wie denn so ein Verlauf ist. Aber es ist abgelehnt worden von den Datenschützern. Es ist alles behämmert in diesem Bundesland... Also, wir haben da keine richtigen Daten.“ (Interview-Code M237, Politische Spitze)*

*„Der Minister macht, das müsste ich Ihnen direkt mal raussuchen, macht jedes Jahr eine Semesteranfangspressekonferenz. Und da spielen in der Tat, auch in der Regel, solche Zahlen und auch die Frage, welche Mittel stehen zur Verfügung, wie korreliert das mit den Zahlen, eine gewisse Rolle. Und wir brauchen sie ja für unsere Arbeit auch, wie gesagt, den angefeuchteten Finger in den Wind halten, gibt manchmal auch schon Aufschlüsse, aber der Versuch... Also, ich will ihnen mal ein Beispiel sagen, wo ich gerne eine Zahl gehabt hätte, sie aber bis heute aus rechtlichen Gründen nicht kriegen kann. Ich hatte mich sehr interessiert, wie viel Misserfolg erzeugen wir denn an den Hochschulen, auch im Sinne verschwendeter Ressourcen der Hochschulen und insbesondere auch irgendwo geplanter, fehlgeleiteter Lebenszeit junger Menschen. Nun kann man sagen, das ist vielleicht immer nützlich, wenn man das mal gesehen hat, aber es ist ja auch immer ein Stück Misserfolg, wenn jemand anfängt zu studieren und dann irgendwann feststellt, das war es jetzt nicht. So, und jetzt habe ich gedacht, jetzt zieht jemand die Schublade auf und klärt mich mal auf, was haben wir denn als Studienabbrecher in welchen Bereichen. Dann habe ich gelernt, das geht nicht, weil Datenschutz davor ist. Sie dürfen keine akademischen Biografien erfassen und unsere Zahlen, die sind in erheblichem Maße fragwürdig, weil sie zum Teil nicht nur denjenigen, der effektiv das Studium erfolglos abgebrochen hat, einschließen, sondern da sind dann auch die Studienfachwechsler drin und es sind zum Teil, wie ich dann gelernt habe, auch die Studienortswechsler drin. Was nicht unbedingt mit der Frage Misserfolg zu tun haben kann.“ (Interview-Code M238, Politische Spitze)*

#### 4.3.2 Ranking

Der Ranking-Frame ist dem Erfolg-Frame ‚Steuerungskennzahl‘ zuzuordnen. An folgender Interviewpassage wird diese Verbindung besonders gut deutlich:

*„Es gibt ja für alles inzwischen irgendwelche Rankings oder Untersuchungen. Die besorgen wir, die werden zentral gesammelt, das macht im Wesentlichen die [Planungsabteilung des Landes], die also da die Beobachtung der überregionalen Erkenntnisse sammelt, und dann werden wir damit ausgestattet, um mit den Hochschulen über Anstrengungen zu sprechen, wie wir denn dann möglicherweise weiterkommen.“ (Interview-Code M239)*

Rankings werden als Behauptung, aus der man sachliche Bestandteile herauslösen und den Rest wegwerfen kann, gerahmt und besitzen ignorierbaren Öffentlichkeitswert. Zudem werden die stetige Vermehrung und die damit verbundenen unterschiedlichen statistischen Erhebungen sowie die folgende Unübersichtlichkeit und Qualitätsminderung angeführt.

„Wenn man sich das mal im internationalen [Vergleich] anguckt, hat da Deutschland eine Besonderheit. In den meisten anderen Ländern ist es so, dass die Hauptträger der Forschung auch die Universitäten sind. Deshalb müssen wir diese ganzen Rankinggeschichten einfach vergessen. Weil: Sie müssten eigentlich bei dem Thema, wie viel Forschung wird betrieben und auch die ganze außeruniversitäre Forschung mit dazu tun. [...] Und [wenn] Sie die dazu tun, dann haben Sie zwei Effekte. Erstens geben wir sehr viel mehr Geld für Forschung und Lehre aus als die in den Rankings behaupten. Und zweitens ist die Betreuungsrelation dadurch natürlich eine ganz andere, weil da sehr viel mehr Leute plötzlich sind, die bisher einfach keine Studenten hatten. Und dann haben Sie eine viel bessere Betreuungsrelation. Wenn wir das mal richtig machen würden, würde das auch so sein. Das ist jetzt sozusagen für die Statistik und für das ganze Ranking, was mich immer wahnsinnig ärgert.“ (Interview-Code M230)

#### 4.3.3 Exzellenzinitiative

Die Exzellenzinitiative wird als positives Ziel ohne erkennbare Unterdimensionen gerahmt, welches öffentliche Aufmerksamkeit bringt. Typisch für den Frame ist allerdings ein zusätzliches Augenmerk auf lokale Widerstände, die es zu überwinden gilt. Ferner ist charakteristisch, dass das Umfeld der Hochschule als entscheidend für das Abschneiden angeführt wird. Die Exzellenzinitiative ist dem Erfolg-Frame ‚Finanzakzeptanz‘ zuzuordnen, weil sie die Anerkennung der Hochschulen in der Öffentlichkeit steigert.

„[ÜBER KENNZAHLEN HINAUS: GIBT ES BESTIMMTE THEMENAUSCHNITTE, ARBEIT, WELCHE IHR HAUS MACHT, DIE SIE BESONDERS GUT NACH AUßEN DARSTELLEN KÖNNEN? EINEN WICHTIGEN THEMENBEREICH, DEN SIE IN DIE ÖFFENTLICHKEIT...] Wo wir besonders gut sind? [JA, WIE SIE IHRE ARBEIT ODER IHRE ERFOLGE DARSTELLEN?] Ich will noch mal... – ich hatte vorhin zwei Themen... ein drittes Lieblingsthema von mir ist das Verhältnis von außeruniversitärer und universitärer Forschung. Also erstens ist der ganze Exzellenzbereich – alle, die da was geworden sind, sind es geworden, weil sie Kooperationen mit Max-Planck und so haben, mit außeruniversitären Sachen. Die Hochschulen sind deshalb so stark, weil in ihrer Nähe andere große – außeruniversitäre – Forschungseinrichtungen sind.“ (Interview-Code M241)

#### 4.3.4 Drittmittel

Ein anderer Frame, der in Bezug auf die Leistungsdarstellung von Hochschulen verwendet wird, sind Drittmittel. Sie werden als gut und sichtbar, aber ohne erschließbares zusätzliches Orientierungspotenzial interpretiert. Dieser Frame kann im Kontext beider Erfolg-Frames zum Einsatz kommen. Denn einerseits gelten Drittmittel als eine zentrale Kennzahl für die Steuerung von Hochschulen und andererseits kann man mithilfe von ‚Drittmitteln‘ darstellen, welche Finanzmittel in jene Region fließen, in der die Hochschule angesiedelt ist.

„Und darüber [hinaus] gibt es dann noch eine Kennzahl, die Drittmiteleinahmen aus der gewerblichen Wirtschaft [Name des Bundeslands] zum Beispiel. Aber damit hat sich das eigentlich schon fast erschöpft. Und wenn man jetzt mal daran denkt, was eigentlich für Effekte alles aus den Hochschulneugründungen, zum Beispiel in [Name eines Bundeslands], hervorgehen, und welche Wirkungen aus etablierten Hochschulen in die Region hinein wirken, dann gibt es eigentlich keinen methodischen Ansatz. Es gibt keine Forschungsergebnisse, die man sicher machen würde, mit der ein oder anderen Herangehensweise, etwas weiter zu arbeiten, also, zum Beispiel, die direkten Effekte, die alleine die Existenz von Studierenden am Studienort erzeugt. Kaufkraft. Dazu gibt es so punktuell irgendwo eine Analyse, die ist aber schon ziemlich alt. [...] Denn finanziert werden die Hochschulen nicht von der OECD, sie werden nicht vom Bund finanziert, sondern sie werden vom Landesgesetzgeber, Hochschul- oder Haushaltsgesetzgeber des Landes finanziert. Aber natürlich will er wissen, sind die Hochschulen ein Topf ohne Boden, wo man ununterbrochen Geld einschiebt, am Ende kommt aber eher was raus. Man sieht es nicht. Selbst die große Zahl an Studierenden, die man ja nachweisen kann als einen ganz wichtigen Effekt, Attraktivitätseffekt, der vorhandenen Hochschulen. Die werden, im Prinzip, negiert, in der Weise, dass man sagt, ja, aber wie viele bleiben denn von diesen Studierenden in dem jeweiligen Land?“ (Interview-Code M242)



*„Und ich meine, natürlich jetzt die Frage, was besonders beliebt ist, dann bleibe ich mal bei dem schon strapazierten Beispiel, die Drittmiteinnahmen sind natürlich ein ganz entscheidender Indikator für die Arbeitsweise. Weil natürlich die Drittmiteinnahmen signalisieren, welche Effekte für das Land aus der Existenz der Hochschule existieren und zustande kommen. Es gibt eben kaum andere Faktoren, die das so gut belegen können. Eben dieser Mangel, wie ich das gesagt habe. Ich glaube nicht, dass das der einzige Indikator ist, an dem man diese Effekte ablesen kann. Aber es ist der – heute – beliebteste, weil eben einzige Indikator. Ich bin der Meinung, wir könnten da viele andere Dinge mit einbringen, aber das würde uns sehr viel Arbeit kosten.“ (Interview-Code M243)*

#### 4.3.5 ‚Fortschritt‘ und ‚Reform‘

Die Frames ‚Fortschritt‘ und ‚Reform‘ bezeichnen zwei gedankliche Rahmen, die im Zusammenhang mit der normativen Orientierungsfunktion der Erfolg-Frames von Relevanz sind. In beiden Fällen geht es um eine normative Orientierung in Bezug auf die Zusammenarbeit von Ministerium und Hochschule. Im Frame ‚Fortschritt‘ wird die Frage nach der politischen Ausrichtung in dieser Zusammenarbeit externalisiert. Es sind also in erster Linie externe Entwicklungen, die die Richtung vorgeben, aber diese Einschätzung ist typischer Weise verknüpft mit der Vorstellung, dass das Ministerium besonders qualifiziert ist, dies richtig zu identifizieren. Einzuordnen ist dieser Frame unter dem Erfolg-Frame ‚Finanzakzeptanz‘. Beispielfhaft ist folgende Äußerung:

*„Das wird so ein bisschen zu einem Beratungsgeschäft, natürlich, dass man auf Entwicklungen hinweist, die wir wahrgenommen haben, die vielleicht bei den Hochschulen noch nicht angekommen sind, oder aber dass bei Unsicherheiten wir Hinweise geben können, was wir uns da zweckmäßig vorstellen könnten. Das muss die Hochschule nicht 1:1 übernehmen, die Freiheit hat sie natürlich, aber wenn sie eh befürchten muss, dass eine bestimmte Sache irgendwann mal bei uns landet.“ (Interview-Code M244)*

Der ‚Reform‘-Frame ist hingegen dem Erfolg-Frame ‚Steuerungskennzahl‘ zuzuordnen, denn durch Reformen werden den Hochschulen politisch langfristige Ziele aufgezeigt, die es zu erreichen gilt. Richtungsweisend sind in diesem Frame also kollektiv bindende Vereinbarungen unter konkret benennbaren Beteiligten:

*„Da ist wirklich ganz spitz auf den Studienplatz genau und auf den Studierenden oder Studienanfängerkopf genau nach der Systematik des Hochschulpakts die Rechte und Pflichten definiert, sprich ‚Geld folgt Studierenden‘. Die Unis verpflichten sich und die Fachhochschulen natürlich auch, so und so viele Studierende aufzunehmen, jetzt im Zuge dieses Ausbaus. Der Staat verpflichtet sich dafür, bestimmte Ressourcen zur Verfügung zu stellen.“ (Interview-Code M245)*

#### 4.3.6 Kooperation

Ein Frame, der typischer Weise in enger Verbindung mit dem Erfolg-Frame ‚Finanzakzeptanz‘ eingesetzt wird, ist ‚Kooperation‘. Diese wird in den Interviews immer wieder angeführt, um Synergieeffekte für Hochschulen darzulegen und somit größere Erfolge bzw. mehr Anerkennung erzielen zu können. Der Kooperations-Frame betrachtet vor allem die vermehrte Zusammenarbeit zwischen universitärer und außeruniversitärer Forschung. Die Ministerien treten in diesem Frame typischerweise in einer Doppelrolle als gleichberechtigter Partner sowie als übergeordneter und mit Sanktionsmitteln ausgestatteter Initiator.

*„Insofern, auch wenn wir da manchmal als lästig empfunden werden, es ist ja nicht so, dass wir mit den Hochschulen sprechen, um sie zu schikanieren, sondern einfach um gemeinsam Wege zu finden, wie man mit diesen Erfolgen weiterstricken kann. Bis hin eben auch, ich war jetzt eben im Bereich Lehre, bei der Forschung geht es eben auch darum, sichtbare Forschungszentren zu bilden, die in der[Bezeichnung eines Re-*

*gionalraums] auch mal international kompetitiv werden. Dann arbeiten wir ja auch nun auch sehr eng zusammen, weil wir da, wo wir die Möglichkeit haben, auch versuchen, das entsprechend zu unterstützen.“ (Interview-Code M246)*

*„Überall hilfreich zu sein und auch Geld zu geben, wo es Kooperationen der Universität- außeruniversitär und überuniversitär gibt. Wir müssen diese Trennung, die historisch gewachsen ist – es fing mit Kaiser Wilhelm an und geht mit [Name] usw. weiter... Wir müssen schauen, dass das wieder näher zusammen kommt. Denn überall da, wo Exzellenz akzeptiert worden ist, hat das funktioniert. Und da gibt es sehr viele Dinge zu überwinden. Also, die Max-Plancker, die sagen ‚Ach, diese grässlichen Universitätsforscher, die akzeptieren wir nicht, die sind alle [unverständlich].‘ Die Universitäten sagen: ‚Diese vollgefressenen Max-Plancker wollen wir bei uns nicht haben. Die sind doch nur neidisch. Sollen die ihre Sachen erst mal vorlegen. Habt doch noch nie was erforscht. Wo ist denn der Nobel-Preis – waren doch alles die Universitäten.‘ Also, so geht das ein bisschen hin und her. Und da ist auch ein bisschen was dran. Und das muss man irgendwie versuchen zu überwinden.“ (Interview-Code M249)*

#### 4.3.7 Universalreferenz ‚Wettbewerb‘

Dem ‚Wettbewerb‘-Frame ist eine übergeordnete Stellung gegenüber anderen Framen zuzuordnen. ‚Wettbewerb‘ wird von den Interviewten als ein zentraler orientierender Bedeutungshorizont eingesetzt, ohne aber dass deutlich erkennbar wäre, was weiter aus ihm für Argumentationen zu Erfolg und Performanz von Hochschulen folgt. Verbunden wird die argumentative Bezugnahme auf ‚Wettbewerb‘ mit der Annahme, dass er durch die Entwicklung einer Art von Markt für Hochschulleistungen immer wichtiger werde. Somit markiert er eher eine Hintergrundannahme als einen tatsächlich das Argumentieren über Hochschulerfolg gedanklich organisierenden Rahmen. Unser Eindruck auf Basis der geführten Interviews ist ferner, dass es sich um eine inhaltlich vergleichsweise wenig konturierte Universalreferenz handelt, die zwar an vielen Stellen im Zusammenhang mit Argumenten angeführt wird, aber in der Regel nicht detaillierter ausgeführt wird. Durch die spezielle Art der Verwendung trägt eine reine Registrierung der Bezugnahme auf Wettbewerb wenig zum weiteren Verständnis bei. Die Bezugnahme auf Wettbewerb wird in vielen Fällen nur beiläufig eingeworfen und ist demnach primär als eine Kontextannahme zu verstehen, deren konkrete argumentative Funktion unterschiedlich sein kann und deshalb hier im Kontext der oben unterschiedenen Erfolg-Frames analysiert wird. Es handelt sich also relativ deutlich nicht um den eigentlichen Hintergrundrahmen der oben unterschiedenen Erfolg-Frames. Gleichwohl bietet der Wettbewerbs-Frame formal die Möglichkeit, auf eine erzählerische Grundstruktur zurück zu greifen, welche verschiedene der bisher diskutierten Frames integriert. Diese Art der erzählerischen Integration anderer, sich z. T. widersprechender oder schlecht miteinander zu vereinbarenden gedanklicher Einordnungen ist allerdings relativ flexibel möglich. Als Universalreferenz bietet sich der Wettbewerbsframe demnach für die Entfaltung sehr unterschiedlicher Argumente an, seine Verwendung bleibt aber aus gleichem Grund insgesamt zu unbestimmt, um selbst einen zentralen Ansatzpunkt für das hier verfolgte Untersuchungsinteresse zu bieten.<sup>11</sup> Wie die folgenden Zitate veranschaulichen, werden von den Interviewten im Kontext von ‚Wettbewerb‘ auch weitere, ebenfalls gering konturierte Vorstellungsfiguren benutzt, darunter ‚Reform‘, von der hier allerdings nicht wörtlich die Rede ist.

*„Wenn wir Hochschulen autonomisieren, dann müssen wir ja irgendwo einen Steuerungskontext haben. Der soll Wettbewerb heißen. Wenn Sie aber wirklich Wettbewerb zulassen, und Wettbewerb hieße dann Wettbewerb um Ressourcen, und man bekommt Ressourcen, wenn man bestimmte Leistungen erbringt oder bestimmte Kennzahlen erfüllt. Das kann man ja auch Kennzahlen-bezogen [sehen], man muss das ja immer relativ betrachten. Dann heißt das natürlich, dass, wenn Sie danach verteilen, es Gewinner und Verlierer*

<sup>11</sup> Darüber hinaus ist die Einordnung des Wettbewerb-Frames an dieser Stelle als eine vorläufige und insgesamt noch unzureichende anzusehen; die Analyse dieses Frames sollte an anderer Stelle weiter ausgeführt werden.

*gibt. Und Verlierer gehen in die Öffentlichkeit und machen Krawall. Und es wird nicht mehr nach dem Grund geforscht. Und deswegen scheut Politik Wettbewerb. Sie programmiert Wettbewerb, aber sie können ihn nicht wirklich durchsetzen.“ (Interview- Code M250)*

*„Aber der Ansatz ist ein anderer. Man hat versucht, mit dem neuen Steuerungsmodell mehr Wettbewerb unter den Hochschulen zu implementieren. Das ist auch teilweise gelungen, auch durch die öffentliche Kommunikation von Wettbewerb. Die Hochschulen untereinander sind auch interessiert, sich in einem guten Licht darzustellen. Das war anders, als in den 70er Jahren, als man vor sich hin munkelte und irgendwas machte. Vielleicht auch gar nicht was Falsches machte. Da konzentrierte man sich auf seine Wissenschaft, und das war völlig egal, ob das im öffentlichen Fokus stand oder nicht. Man stand nur in dem öffentlichen Fokus, wenn Studierende auf die Straße gingen wegen irgendwas. Aber es hat schon deutlich mehr an Wettbewerb gegeben. Das wurde strukturell induziert und das wiederum produziert auch für die Hochschulen selber, dass man sich wettbewerbslich hervortun kann/will. Das muss man einfach sehen. Ganz viele Hochschulen sind selber daran interessiert, sich da professioneller zu positionieren. Auch in den Medien. Nicht nur in der Scientific Community, auch in den Medien, um auch dort an Zustimmung zu gewinnen und damit wiederum als Kapital zu nutzen.“ (Interview-Code M251)*

*„Die Nachrichten, die sich sozusagen, über die Hochschulen sicherlich auch, an die Presse im Sinne von Erfolgsmeldungen weitergegeben werden, die auch, wirklich für die einzelnen Hochschulen, deshalb von Bedeutung sind, weil sie im Grunde genommen auch die Wettbewerbssituation ein wenig darstellen. Die Hochschulen sind ja selber daran interessiert, ihre Mitbewerber um Mittel, um Personal, um Stellen, natürlich, aber auch ein bisschen in die Richtige Relation zu konkurrieren, so dass, aus meiner Sicht, ein ganz vernünftiger Weg eingeschlagen wird, wenn die Pressestellen der einzelnen Hochschulen so agieren. Ist das schon, eine gute Entwicklung.“ (Interview-Code M252)*

*„Aber es ist natürlich...Hochschulen stehen im internationalen Wettbewerb, im bundesweiten Wettbewerb und da spielen natürlich auch solche Dinge wie Marketing, wie Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle. Und insofern...eine Hochschule, die sich da gut aufstellt, die wird natürlich auch anders wahrgenommen als eine Hochschule, die da vielleicht in der Beziehung eher...Aber das ist jetzt...also das ist dann wirklich Autonomie...die machen das schon. Also, ich denke, eine Hochschule, die sich da positionieren will, die muss sich mit diesen Fragen beschäftigen.“ (Interview-Code M253)*

Ein Befragter beleuchtet in Zusammenhang mit dem ‚Wettbewerb‘-Frame die Möglichkeit, über eben diesen gedanklichen Rahmens hinaus zu gelangen, welchen er für die bisherige Expertendiskussion als maßgeblich ansieht. Er vergleicht dabei das deutsche Hochschulsystem mit dem der USA und bringt die Möglichkeit eines Systemwechsels ins Gespräch, ohne sich klar zu äußern, ob er dies als potenziell handlungsorientierendes Ziel ansieht:

*„Ja, gut, aber der Staat hat nun mal die Verantwortung für sein System. Er gibt Ressourcen rein und er setzt viele fest, also muss er auch die Zielerreichung überprüfen und muss die Ziele operationalisieren und vermitteln. Ich bin kein Planungseuphoriker. Als Systemtheoretiker schon sowieso nicht. Aber nichtsdestotrotz: wir haben keine Alternative zu planen. Oder wir sagen: wir stellen ein ganz anderes Hochschulsystem auf, etwa wie das in den USA. Das ist wirklich rein marktgetrieben. Der größte Wachstumsbereich in den USA sind die for-profit-Hochschulen. Da gibt es staatliche, da gibt es non-profits und for-profits. Die, die richtig als Bildungskonzerne auftreten, gibt es ungefähr 1.000 Standorte zurzeit. Das ist der größte Wachstumssektor. Auch da hat der Staat natürlich eine große Rolle, und weit mehr als die Hälfte der Studierenden sind an staatlichen Hochschulen in den USA. Aber die Hochschulen sind ganz anders angedockt und eingebunden. Zumal die ja auch gar nicht das Verfassungsrecht haben wie wir usw. Aber da gibt es einen ganz klaren Wettbewerb, und auch an staatlichen Hochschulen müssen Sie happige Studiengebühren zahlen. Und die Hochschulen müssen ihr Geld verdienen. Und die so genannten Flagship-Institutionen, also die richtig großen, bedeutenden, Berkely, UCLA oder was weiß ich, da würde ich sagen, das, was die vom Staat bekommen, macht 15% bis 25% aus, und den Rest verdienen sie sich anderswo. Die direkte staatliche Finanzierung. Also, die verdienen ihr Geld über Studienbeiträge, über Drittmittel mit erheblichen Overheads, über Medizin, da kann man ja in den USA Geld verdienen über das ganze Wesen von Sponsoring und gewerbliche Tätigkeiten und was weiß ich alles, im Unterschied zu uns.“ (Interview-Code M254)*

#### 4.4 Akteursbilder und Rollenzuschreibungen in den Frames

Innerhalb der untersuchten Leitfadeninterviews werden nicht nur gedankliche Einordnungen und Bewertungen vorgenommen, sondern auch zentrale Akteure charakterisiert.

##### 4.4.1 Ministerium

Das Ministerium wird i. d. R. als Antreiber und Ermöglicher von Reformen skizziert. Es besitzt Machtmittel in Form von Ressourcen und wird als sehr hierarchisch strukturiert eingeführt. Schlüsselbegriffe sind „Zuständigkeit“, „richtige Daten“ und „Reform“.

*„Natürlich ist da die Frage bei Hochschulen noch mal spannender als beim Ministerium, das Ministerium kann sozusagen da streng hierarchisch sein, da spielt es sozusagen keine Rolle, was ein Referent denkt über die Öffentlichkeit des Ministeriums, sondern es entscheidet im Zweifelsfall der Minister, welche Öffentlichkeitsarbeit hier gemacht wird. Im Zweifelsfall hat er sich zwar mit dem Ministerpräsidenten abzustimmen, aber ansonsten kann man dann hier als Ministerium die Öffentlichkeitsarbeit, die man für richtig hält, machen.“ (Interview-Code M255)*

Darüber hinaus wird das Ministerium teilweise als zu sehr auf die eigene politische Arbeit fokussiert und fern von der „normalen Welt“ beschrieben.

*„Ich finde kritische Berichte wichtig, ich finde die auch wichtig, damit so ein Ministerium immer wieder auch geerdet ist und sozusagen auch öffentliche Meinung, öffentliche Wahrnehmung kennt, sich damit auseinandersetzt, weil ich finde Politik wird für die Leute gemacht und nicht gegen die Menschen.“ (Interview-Code M256)*

##### 4.4.2 Hochschule

Der Akteur ‚Hochschule‘ wird, wie andere Akteure auch, je nach Argumentationskontext unterschiedlich komplex interpretiert. Allerdings finden sich in vielen Interviews relativ viele Passagen, in denen die Hochschulen argumentativ als komplexe Gebilde mit vielen Querdenkern dargestellt werden, welche zunehmend autonom seien und sich dadurch professionalisierten. Offenbar assoziieren die Interviewten mit ‚Hochschule‘ ein gewisses Maß an Uneinheitlichkeit und Widersprüchen.

*„Mmmmh ja, es ist ja kein böser Wille der anderen Akteure. Die Hochschule ist ein sehr komplexes Gebilde, da passiert viel an jedem Tag, und es ist ja auch alles gut und richtig, wie die das machen, es ist ja auch keine Schelte gegenüber den Leitungen oder den Verantwortlichen da, aber da geht immer mal was schief in solchen Bereichen.“ (Interview-Code M257)*

*„Also Hochschulautonomie ist da mit Sicherheit inzwischen ein Wert, der insgesamt zur Professionalisierung der deutschen Hochschulen, auch den Hochschulen [Name des Bundeslands] beigetragen hat. Wobei man natürlich auch sehen muss: Manchmal versteckt man sich hinter dem Begriff Hochschulautonomie – wenn man nichts machen will.“ (Interview-Code M258)*

*„Bei einer Hochschule gibt es ein großes Eigenleben oder auch eigene Willensbildungsprozesse, eigene Kommunikationsprozesse in die Hochschule hinein. Insofern, das, was die Hochschule nach außen kommuniziert, ist nicht unbedingt voll rational, sondern ist auch im Willensbildungsprozess innerhalb der Hochschule.“ (Interview-Code M259)*

Tauchen die Hochschulen nur in kurzer Form in einem Argument auf, ist i. d. R. ein Kollektivakteur gemeint, der mit seiner Hochschulleitung identisch ist. Die folgende Passage charakterisiert darüber hinaus auch eine typische Sicht der Stellung der Hochschulen im hochschulpolitischen System.

*„Wir stehen zwischen dem Finanzminister und den Hochschulen im Wettbewerb mit all den anderen Ministerien, die Ressourcen brauchen. Es geht immer wieder um Ressourcen. Und in diesem Wettbewerb muss man bestehen. Die Hochschulen, die Hochschulleitungen, mit denen ich vorwiegend zu tun habe, die stehen*

wieder eingekeilt zwischen unserem Ministerium und den einzelnen Lehrstuhlinhabern, den Studenten, die sie sind.“ (Interview-Code M260)

Das interessante an dieser Passage ist nicht allein die Konstellation von Ministerium und Hochschule, sondern auch die Personifizierung in Form der Gleichsetzung von Hochschulen und Hochschulleitungen. Bei dieser findet ferner eine hierarchische Einebnung von Lehrstuhlinhabern und Studenten statt. Herausgehoben wird diese Gleichsetzung dadurch, dass der Befragte nicht erkennen lässt, dass er auch Lehrstuhlinhaber oder Studenten als gleichberechtigten Teil der Hochschule betrachtet.

#### 4.4.3 Mediale Öffentlichkeit

Die mediale Öffentlichkeit spielt bei der Themensetzung und -wahrnehmung und somit auch bei der Werbung um Finanzakzeptanz eine wichtige Rolle. Bereits in der sachbezogenen Auswertung der Leitfadeninterviews wurde deutlich, dass Öffentlichkeit zwar zentral für die Verbreitung von Themen ist, aber mit Hochschulthemen schwer erreicht werden kann. Daher erstaunt es nicht, dass mediale Öffentlichkeit als zeitlicher Schrittmacher gerahmt wird, die unter Umständen zum Handeln zwingt, aber keine Richtung weist und auch mal ignoriert werden kann, weil sein Fokus sehr eng und zudem unstetig ist. Auffällig ist auch, dass mediale Öffentlichkeit trotz ihrer augenscheinlichen Wichtigkeit häufig in Verbindung mit negativ gefärbten Wörtern wie „Krawall“, „Beschleunigung“ oder „das versteht keiner/das interessiert keinen“ verwendet wird.

*„Die Sachen, die da drin sind, bringen einen nicht wirklich weiter, weil: Man kriegt jetzt z. B. aus der Zeitung mit, dass es irgendwo Krawall gibt, weil es nicht genügend Masterstudienplätze gibt. Das es sozusagen diesen Bottleneck zwischen Bachelor und Master gibt. Dann erzählen das auch die Leute. In diesem Fall war das sogar so, dass wir das erste Mal davon hörten von einem Präsidenten einer Universität, der sagte, dass wir da einen Fehler gemacht hätten. Wir haben nämlich ungeheuer viel aufgenommen vor vier Jahren, vor drei Jahren. Und jetzt kommen die plötzlich alle dahin. Und sie haben nicht bedacht, dass sie die alle behalten müssen, sondern sich gedacht – ‚Jo, wir haben noch freie Plätze‘ – dann machen wir auch alles voll. Und haben nicht bedacht, dass die jetzt ganz durchziehen und auch noch den Masterstudiengang machen wollen. Das ist denen sozusagen aus dem Ruder gelaufen. So was gibt’s. Aber sonst würde ich sagen: Es ist doch so, dass wir uns sehr stark danach orientieren ‚Was machen andere Bundesländer in welchen Fragen?‘ Und dass wir doch sehr intensiv – also was es an Hochschulreformen gibt – mit den Hochschulen zusammen... also uns regelmäßig treffen und auch Briefe kriegen oder... Also ich bin in [Bezeichnung eines Hochschulrats] und so... da ist ein viel größerer Konsens – Gott sei Dank – als in der Zeitung steht. Das ist auch viel zu oberflächlich.“ (Interview-Code M261)*

*„Ja, das [gemeint ist Medieneinfluss] merkt man natürlich. Vor allem, was das Tempo anbetrifft, Wir leben in einer Zeit, in der getrieben durch die Medien das Tempo, mit dem in der Öffentlichkeit politische Entscheidungen erwartet werden, sich radikal beschleunigt hat. Also, man hat überhaupt nicht mehr die Zeit oder nur noch leider viel zu selten, so möchte ich es korrekt formulieren, die Zeit, in der gebotenen Ausführlichkeit, Gründlichkeit über bestimmte Entscheidungen und die Vorbereitungen dieser Entscheidungen nachzudenken. Weil einfach von der Politik sehr rasche Entscheidungen erwartet werden und die werden deshalb in dem Tempo erwartet, weil die Medien mit vorgehaltener Pistole im Hintergrund stehen und jeden, der also nicht jeden zweiten Tag eine neue Schlagzeile produziert, als schlafmützig hinstellen“ (Interview-Code M262)*

#### 4.5 Zusammenspiel der Frames

Die Frage der Darstellbarkeit von Hochschulleistungen wird von den Befragten ganz überwiegend im Rahmen der beiden induktiv herausgearbeiteten Erfolg-Frames ‚Steuerungskennzahl‘ und ‚Finanzakzeptanz‘ gedanklich verhandelt. Zum einen verwenden alle Befragten mindestens einen der beiden

Frames und zum anderen lassen sich, bis auf den ‚Wettbewerb‘-Frame, alle weiteren ermittelten Frames den beiden Erfolg-Frames zuordnen. Es ist auch festzuhalten, dass die – vorher durchaus erwarteten – Unterschiede im Framing zwischen den Ministerialen verschiedener Länder nicht bestätigt werden konnten. Auch zwischen den Funktionen bzw. Abteilungen finden sich kaum Unterschiede, mit der Ausnahme des Unterschieds zwischen Pressesprechern und den Angehörigen des eigentlichen Ministeriumsapparats.

#### 4.5.1 Berührungspunkte zwischen den beiden Erfolg-Frames

Zu Beginn der Analyse wurde davon ausgegangen, dass Berührungspunkte zwischen den identifizierbaren Erfolg-Frames am aussagekräftigsten sind. Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden, da kaum Berührungspunkte zwischen den beiden Frames bestehen. Lediglich an folgenden Stellen ist eine Verbindung erkennbar:

*„Also Erstsemesterzugang – überlegen wie man noch ein paar Bürger des [Name des Bundeslands] da rein-kriegt und so ((lacht)) in die Hochschulen. Das ist der eine Teil. Hochschulpakt, das ganze Finanzierungssystem, da fließen ja hunderte von Millionen nach [Name des Bundeslands]. Und das andere ist die Abbrecherquote, wo ich meine, dass wir noch interne Rationalisierungsreserven haben. [MAL ZUGESPITZT GEFRAGT: KÖNNEN SIE GEGENÜBER EINEM TYPISCHEN BILDZEITUNGSLESER PUNKTEN, WENN SIE DIE ABBRECHERQUOTE VERBESSERN?] Ja. Das würd jeder verstehen.“ (Interview-Code M263)*

In diesem Fall werden die Steuerungskennzahlen Erstsemester und Abbrecherquote als Rechtfertigung für den Geldfluss in die Hochschule verwendet. Die Bejahung bezüglich des Interesses des „BILD-Lesers“ zeigt außerdem, dass bezüglich dieser Kennzahlen ein hohes öffentliches Interesse besteht.

Ein anderer Interviewter reflektiert intensiv über die Frage, ob es eine Kennzahl zum ökonomischen Benefit einer Hochschule für eine Region geben könnte, die zu Finanzakzeptanz führt:

*„Aber wenn Sie jetzt wirklich auf den Punkt kommen, warum so viele Landeskinder mit einer Studienberechtigung das Land verlassen, dann hat das eben etwas damit zu tun, dass der Fächerkanon eben sehr klein geschnitten ist im Vergleich zu anderen Ländern. Und das ist aber eigentlich eine bewusst herbeigeführte Entwicklung. An der kommt man nicht vorbei, man begreift sich ja sowieso hier als eine große Wissenschaftsregion [Name des Bundeslands]. Und nur so kann man es ja sehen. Und folglich würde ich mal sagen, das wäre vielleicht nicht so ganz dieser Anknüpfungspunkt, jetzt, um die Diskussion zu der Öffentlichkeitsarbeit zu vertiefen. Sondern mir geht es jetzt mal hauptsächlich darum, diese Fragen der primär, sekundär und sogar Tertiäreffekte mal so theoretisch aufgearbeitet zu bekommen, dass man in der Tat sagen könnte, aha, da können wir ganz eindeutig nachweisen, dass es einen ganz erheblichen Effekt für die Kommunen gibt, es lohnt sich sogar für die Kommunen, Begrüßungsgeld für Studierende aus anderen Bundesländern einzusetzen. Und dann kämen sozusagen die Effekte, die man aufführen müsste, vielleicht sogar in einer schönen Rangfolge, bis auf den Kaufkrafteffekt, aber darüber hinausgehende Effekte gibt es ja auch noch, aus der Anwesenheit von Studierenden.“ (Interview-Code M264)*

Neben diesen, eindeutig als Verbindung der beiden Erfolg-Frames zu identifizierenden Stellen, gibt es Passagen, in denen sich die Befragten anscheinend bewusst sind, dass die von uns aufgestellten Erfolg-Frames existieren, aber keine konkrete Verbindung hergestellt wird.

*„Da hat man klare Vorstellungen innerhalb der Landesregierung aufgrund der öffentlichen Wahrnehmung. Die Betreuungsrelationen an Hochschulen haben mit Sicherheit das Gewicht nicht, obwohl sie genauso ein Indikator sein könnten, der ernst genommen werden müsste. Da wird dann gerne auf das allgemeine Verständnis, dass in den neuen Ländern ja die Betreuungsrelationen in den Hochschulen besser sind als in den alten Ländern, zurückgegriffen und man guckt sich die konkreten Werte gar nicht an. Also der Landesregierung sind die Betreuungsrelationen an den Hochschulen egal – an den Schulen nicht. Das ist dann schon ein Unterschied. Hinsichtlich der Frage ‚Wie ist in den Koalitionsvereinbarungen oder im jeweiligen Jahresprogramm der Landesregierung der Stellenwert von Wissenschaft und Forschung definiert?‘ – klar, das spielt eine Rolle. Wobei man dann zwischen ‚sagen‘ und ‚tun‘ natürlich auch Unterschiede feststellen kann.“*

*Insbesondere vor dem Hintergrund der Haushaltssituation der neuen Länder in den nächsten Jahren. Das ist schon klar. Wir haben ja derzeit gerade die Diskussion um die Eckwerte für die nächsten Jahre für den Hochschulbereich und der sieht nicht so prickelnd aus, dass man sich wirklich freuen könnte.“ (Interview-Code M265)*

*„[Name des Bundeslands] steht seit Jahren, was die Größe des Hochschulsystems angeht, was dessen Finanzierung angeht entweder auf dem [Positionsbezeichnung] Platz im Ländervergleich... auf der einen Seite. Auf der anderen Seite stehen wir, was die Leistungs- und Output – Faktoren angeht des Hochschulsystems irgendwo auf Platz [Positionsbezeichnung]. Also, wenn's um Absolventen- oder um Studienanfängerzahlen und ähnliches geht. Irgendwo passen die Dinge gar nicht zusammen. Ich frage mich immer, wie die Hochschulen das machen – trotz der mit Sicherheit nicht optimalen finanziellen Ausstattung doch zu relativ guten Leistungskennwerten zu kommen. Das führt dann das Institut der deutschen Wirtschaft zu der Aussage, dass [Name des Bundeslands] das effizienteste Hochschulsystem in der Bundesrepublik hat. Das ist offensichtlich richtig. Also derzeit laufen sicherlich die Verteilungskämpfe zwischen den Ressorts wenn es um den Landeshaushalt geht – vor dem Hintergrund der generellen Linie, die die Haushaltspolitik des Landes haben muss, ‚weg von der Netto-Neu-Verschuldung‘ und ähnlichen Dingen. Also das ist schon... heftig.“ (Interview-Code M266)*

#### 4.5.2 Unterschiede zu den standardisierten Antworten von Hochschulangehörigen

In der schriftlichen Befragung von Hochschulleitungen, Professorenvertretern, Hochschulräten und Pressesprechern wurde ebenfalls nach unterschiedlichen Modi der Leistungsdarstellung von Hochschulen gefragt. Wie bereits oben diskutiert, ließen sich die standardisiert abgefragten Leistungsdarstellungsmodi nicht in unmittelbar vergleichbarer Form in den Interviews wiederfinden. Der Aspekt der Erfolgsdarstellung über Outputkennzahlen wurde in den Interviews vielfältig aufgegriffen; die entsprechenden Interviewstellen sind überwiegend dem Erfolg-Frame ‚Steuerungskennzahl‘ zuzuordnen. Die Häufigkeit der Thematisierung von Outputkennzahlen durch die Befragten hängt allerdings eventuell damit zusammen, dass in den Interviews auch explizit nach der Arbeit mit Kennzahlen im Ministerium gefragt wurde.

Die Darstellung von Erfolgen bei Wettbewerben wurde in den Leitfadeninterviews vorrangig im Kontext der – nicht durch die Interviewer vorgegebenen – Themen ‚Exzellenzinitiative‘ und ‚Rankings‘ angeschnitten. Im Zusammenhang mit dem Thema ‚Exzellenzinitiative‘ zeigen die Interviewten allerdings vorrangig auf, welche Punkte für ein gutes Abschneiden verantwortlich sind. Seltener sind sie darauf eingegangen, warum speziell die Exzellenzinitiative von großer Bedeutung für die Leistungsdarstellung von Hochschulen sei. Vermutlich schien den meisten Interviewten nicht weiter begründungspflichtig, dass es eine solche Bedeutung der Exzellenzinitiative gibt und wie sie zustande kommt. Hochschulrankings wurden von den Befragten zwar als gedanklicher Bezugspunkt verwendet, jedoch in einer anderen Richtung als erwartet. Statt die positiven Aspekte für die Leistungsdarstellung von Hochschulen zu betonen, sind Rankings bei den interviewten Angehörigen der Ministerien eher negativ assoziiert. Rankings werden als nicht eindeutig interpretierbar bewertet und es wird auf die Unübersichtlichkeit aufgrund der Vielzahl von Rankings hingewiesen. Es wäre deshalb interessant weiter zu untersuchen, warum diese negative Färbung besteht. Eine Vermutung ist, dass die schwierige Verbindung von hochschulinternen Kennzahlen und der Werbung um öffentlicher Finanzakzeptanz dazu führt, dass öffentliche Rankings als unseriös betrachtet werden bzw. von den Ministerialen nicht als Orientierungsgröße anerkannt werden.

Die in der schriftlichen Befragung als Antwortmöglichkeit abgefragten Modi der hochschuleitigen Leistungsdarstellung ‚praktische Bezüge von Studium und Forschung‘ sowie ‚prominente Persönlichkeiten‘ wurden in den Leitfadeninterviews gar nicht angeschnitten. Warum dies der Fall ist, lässt sich

am vorliegenden Material nicht klären und könnte in künftigen Untersuchungen weiter erforscht werden. Mutmaßlich hat das Gros der Hochschulen, mit denen die Ministerialen zu tun haben, gar keine nennenswerte Zahl von Mitgliedern, deren Prominenz für die ministeriale Beobachtung der Hochschullandschaft relevant wäre. Die Hochschulen scheinen, blickt man auf die entsprechenden Befragungsergebnisse (vgl. Marcinkowski/Friedrichsmeier 2014), die Prominenz ihrer Mitglieder positiver einzuschätzen. Ferner wird deutlich, dass die interviewten Ministerialen den ‚praktischen Bezügen‘ faktisch keine öffentliche Bedeutung für den Erfolg von Hochschulen beimessen – eine schlechte Nachricht insbesondere für Entscheider an Fachhochschulen, die aus nahe liegenden Gründen zu einer solchen Rahmung von Hochschulleistungen tendieren (a. a. O.).

## 5 Zwischenstand und Ausblick

Die durchgeführte Frame-Analyse liefert eine Reihe von Hinweisen auf typische gedankliche Strukturen von Ministeriumsmitarbeitern. Akademiker, die hochschuleitig mit den Wissenschaftsministerien zu tun haben – etwa im Rahmen der Selbstverwaltung der Hochschulen oder auf Tagungen und Empfängen – werden von den Befunden überwiegend nicht überrascht sein. Einzelne Frames, etwa der oben als ‚Universalreferenz‘ charakterisierte ‚Wettbewerb‘-Frame, sind schließlich auch außerhalb der Ministerien verbreitet.

Fokus der durchgeführten Frameanalyse war die Identifizierung der wichtigsten gedanklichen Perspektiven auf Hochschulperformanz und deren Darstellbarkeit. Vorab hatten wir damit gerechnet, eine größere Zahl als die beiden oben rekonstruierten Erfolg-Frames ‚Finanzakzeptanz‘ und ‚Steuerungskennzahl‘ anzutreffen (vgl. Übersicht in Tabelle 1), ferner hatten wir eine ungleichere Verteilung der Frameverwendung auf die verschiedenen Abteilungstypen erwartet. Eine ähnliche Homogenität fand sich bezüglich der Rollenbilder und den anderen Akteuren im Rahmen der Erfolg-Frames zugewiesenen Rollen. Hierin unterscheiden sich die interviewten Ministerialen mutmaßlich von den Entscheidern an den Hochschulen selbst, für die zum Zeitpunkt der Berichtsabfassung aber noch kein vergleichbares Interviewmaterial vorlag. Da das Münsteraner Forschungsprojekt „Öffentlichkeit und Hochschulperformanz“ 2014 umfangreiche Experteninterviews mit Hochschulentscheidern durchführen wird, werden wir in kommenden Publikationen und Arbeitsreports ausführlicher auf diese Unterschiede zurückkommen.

Ferner trägt ein Detailblick auf die Frame-Verwendung, also die Rekonstruktion gedanklicher Rahmen, dazu bei Argumentationsbrüche offen zu legen. Zu diesen Brüchen gehört bspw. die verbreitete Zukunftserwartung, künftige Kennzahlen würden eine aussagekräftige Messung von Hochschulleistungen erlauben, welche unbeschadet mit einer pessimistischen Einschätzung der generellen Aussagegenauigkeit von Kennzahlen koexistiert. Die meisten Ministeriumsmitarbeiter erwarten also eine wesentliche Verbesserung des Kennzahlenzugriffs, den sie parallel als grundsätzlich limitiert ansehen. Solche Argumentationsbrüche oder -lücken sind keinesfalls als ein Hinweis auf fehlende Reflexion misszuverstehen. Vielmehr sind sie allgemein typisch für Befragte, die mit Rückgriff auf Wissensbestände unterschiedlicher Anwendungs- und Herkunftsbereiche argumentieren, also gerade auch für Experten. Bereits anhand vieler in diesem Bericht zitierter Passagen ließ sich deutlich ablesen, dass es sich bei den interviewten Ministeriumsangehörigen quasi durchgehend um hochgradig analytische Beobachter hochschulpolitischer Vorgänge mit umfassender Selbstreflexion handelt.

Viele Ergebnisse der Frame-Analyse korrespondieren mit den Ergebnissen der sachbezogenen Auswertung im ersten Teil dieses Berichts (Abschnitt 3). Dazu gehört die oben als ‚Argumentationsbruch‘



adressierte ambivalente Haltung gegenüber Kennzahlen. Auf der Ebene berichteter Arbeitsabläufe fand sich ebenfalls, dass Kennzahlen zur Kontrolle der Performanz von Hochschulen nicht als hinreichend gelten (3.3). Gleichwohl wird diesem Defizit nicht systematisch durch andere Verfahren ergänzt – abgesehen vom unsystematischen face-to-face Gespräch mit Hochschulentscheidern. Einerseits betreiben die Ministerien einen hohen Arbeitsaufwand für das Monitoring ihrer Hochschulen über publizistische Medien (3.1), darunter nicht zuletzt Lokalzeitungen. Andererseits erfolgt dies nur begrenzt systematisch. Zwar wird die Zuständigkeitsstruktur der Betreuungsabteilungen genutzt, d. h. das Monitoring einer Hochschule fällt in den Verantwortungsbereich ihres hochschulspezifischen Ansprechpartners im Ministerium, aber anscheinend geschieht das Monitoring selbst nicht nach gemeinsamen Standards. Ferner sind die berichteten direkten Konsequenzen des Medien-Monitorings für die weitere eigene Arbeit bescheiden (3.1.3).

Wie schlecht sich der gedankliche Rahmen ‚Steuerungskennzahl‘ praktisch mit dem Ziel einer besseren Akzeptanz der Hochschulfinanzierung verbinden lässt, ließ sich bereits an den Verständnisschwierigkeiten der ministerialen Pressesprecher mit dem Begriff der ‚Steuerungskennzahl‘ ablesen. Was schon professionellen Vermittlern zur Öffentlichkeit nicht grundsätzlich einleuchtet, hat vielleicht auch keine grundsätzliche Eignung, um die allgemeine Öffentlichkeit vom Wert der Hochschullandschaft einzunehmen. Dem gefundenen Frame ‚Finanzakzeptanz‘ ist denn auch eine gewisse Binnenperspektive zu attestieren, denn die wesentlichen Antagonisten sind der Finanzminister und das Kabinett, also andere Angehörige der Regierung (vgl. Übersicht in Tabelle 1 vor Abschnitt 4.2.3). Diese gedankliche Binnenorientierung korrespondiert mit einer praktischen Unklarheit über die Zielgruppen der Öffentlichkeitsbemühungen der Ministerien, welche im ersten Berichtsteil festgestellt wurde (vgl. 3.4.1). Medien werden als unverzichtbarer Hebel angesehen, um konkret im Kabinett (und auf eher unklare und allgemeinere Art in der Gesellschaft insgesamt) den Bedarf des Hochschulbereichs verteidigen zu können. Gleichwohl werden so gut wie keine eigenständigen Medienstrategien berichtet (3.4.2 und 3.7). Relativ stark verankert findet sich bei allen Interviewten die Vorstellung, dass man publizistische Medien trotz der mit ihnen assoziierten negativen Eigenschaften (vgl. 4.4.3) regelmäßig parallel zu anderen Steuerungsinstrumenten nutzen sollte, um eigene Ziele zu erreichen, nicht aber unbedingt bei einem Streitthema (3.9).

Insgesamt ergibt sich ein Bild von Wissenschaftsministerien, die sich ein Publikum für ihre weitere Profilierung, aber nicht zuletzt auch der einzelnen Hochschulen wünschen, ohne es bereits gefunden zu haben. Entsprechend begrenzt ist die Systematik der Medienarbeit der Häuser, nicht aber die potenzielle Bedeutung, die ihr zugeschrieben wird. Die Beziehungen zwischen staatlicher Hochschulpolitik und den Hochschulen als Politikadressaten werden dadurch zunehmend ‚medialisiert‘, insbesondere in Form einer „reflexiv-präventiven“ (Marcinkowski/Steiner 2010: 69f) Orientierung an Faktoren, die öffentliche Sichtbarkeit verheißen. Dadurch rücken die Wissenschaftsministerien in den Fokus einer am Konzept der ‚Medialisierung‘ interessierten kommunikationswissenschaftlichen Forschung.

## 6 Zitierte Literatur

- Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas [Hrsg.]: Professionalisierung im Nonprofit Management, Wiesbaden, VS, S. 105-127.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang [Hrsg.] (2002): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, Opladen, Leske+Budrich.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Grohs, Stephan/Gerber, Sascha (2007): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie, [www.boeckler.de/pdf/fof/S-2007-981-5-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/fof/S-2007-981-5-1.pdf), Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Braun, Dietmar/Merrien, François-Xavier [Hrsg.] (1999): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View, London, Kingsley.
- Burgi, Martin [Hrsg.] (2010): Sponsoring der öffentlichen Hand Rechtsrahmen, Empirie, Regelungsvorschläge, Baden-Baden, Nomos.
- Burgi, Martin/Gräf, Ilse-Dore (2010): Das (Verwaltungs-)organisationsrecht der Hochschulen im Spiegel der neueren Gesetzgebung und Verfassungsrechtsprechung. In: Deutsches Verwaltungsblatt, 125. Jg. (18), S. 1125-1188.
- de Boer, Harry/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2007): On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, Dorothea [Hrsg.]: New Forms of Governance in Research Organizations, Dordrecht, Springer, S. 137-154.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48. Jg. (2), S. 147-160.
- Erhardt, Manfred/Meyer-Guckel, Volker/Winde, Mathias [Hrsg.] (2008): Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung. Positionen des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, Essen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/Heinz Nixdorf Stiftung.
- Friedrichsmeier, Andres (2012): Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente. Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung, <http://hdl.handle.net/2003/29438>, Münster, LIT.
- Friedrichsmeier, Andres/Geils, Matthias/Kohring, Matthias/Laukötter, Esther/Marcinkowski, Frank (2013): Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen. [Forschungsreport 1/2013 des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien – Gesellschaft], [http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kowi/forschen/ergebnisreport\\_organisation\\_oeffentlichkeit\\_hochschulen.pdf](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kowi/forschen/ergebnisreport_organisation_oeffentlichkeit_hochschulen.pdf) [Zugriff 13. 1. 2014], Münster, IfK.
- Gamson, William A./Modigliani, Andre (1989): Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power: A Constructionist Approach. In: American Journal of Sociology, 95. Jg. (1), S. 1-37.
- HRK, Hochschulrektorenkonferenz [Hrsg.] (2013): Wissenstransfer in die Mediengesellschaft: Situationsanalyse und Orientierungshilfen, [www.hrk.de/uploads/media/2013-06-06\\_Final\\_Wissenstransfer.pdf](http://www.hrk.de/uploads/media/2013-06-06_Final_Wissenstransfer.pdf) [Zugriff 13. 1. 2014], Bonn, HRK.
- Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. 1. Aufl., Wiesbaden, VS.
- Laqua, Alexander (2004): Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung. Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen, Baden-Baden, Nomos.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M., Suhrkamp.
- Marcinkowski, Frank/Friedrichsmeier, Andres (2014): How German Universities Promote their Eligibility to Public Funding. A Case Study on Organizational Constraints of Framing Strategies in the Public Sector. Paper presented at Paper Submission to Organizational Communication Division at the ICA Annual ICA Conference, Seattle, 22.-26. Mai 2014.
- Marcinkowski, Frank/Kohring, Matthias/Friedrichsmeier, Andres/Fürst, Silke (2013): Neue Governance und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Grande, Edgar/Jansen, Dorothea/Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter [Hrsg.]: Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung, Bielefeld, Transcript, S. 257-287.
- Marcinkowski, Frank/Steiner, Adrian (2010): Was heißt „Medialisierung“? Autonomiebeschränkung oder Ermöglichung von Politik durch Massenmedien? In: Arnold, Klaus/Classen, Christoph/Kinnebrock, Susanne/Lersch, Egard/Wagner, Hans-Ulrich [Hrsg.]: Von der Politisierung der Medien zur Medialisierung des Politischen? Zum Verhältnis von Medien und Politik im 20. Jahrhundert, Leipzig, Leipziger Universitätsverlag, S. 51-76.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1997): Das Experteninterview: Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Frieberthäuser, Barbara/Prengel, Annedore [Hrsg.]: Handbuch qualitative Methoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, Juventa, S. 481-191.
- Müller, Ulrich/Michalke, Jens Philipp/Behm, Britta/Ziegele, Frank (2010): „Was macht eigentlich... das Ministerium?“ Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen, [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP132\\_Wissenschaftsministerien.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP132_Wissenschaftsministerien.pdf), Gütersloh.
- OECD, Organisation of Economic Cooperation and Development [Hrsg.] (2008): Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 1. Special Features: Governance, Fundings, Quality, Paris, OECD.
- Schimank, Uwe (1983): Illusionen der Organisationsreform politischer Verwaltungen: Das Beispiel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ). In: Glagow, Manfred [Hrsg.]: Deutsche Entwicklungspolitik – Aspekte und Probleme ihrer Entscheidungsstruktur, Saarbrücken, Breitenbach, S. 257-286.
- Schimank, Uwe/Meier, Frank (2002): Förderinitiative des BMBF: Science Policy Studies. Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an Hochschulen. Abschlussbericht – 31. 5. 2002. Hagen, <http://www.sciencepolicystudies.de/dok/expertise-schimank.pdf>.

- Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2011a): Bildungsfinanzbericht, Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2011b): Fachserie 11 / Reihe 4.5 Bildung und Kultur: Finanzen der Hochschulen: 2009, Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft [Hrsg.] (2002): Qualität durch Wettbewerb und Autonomie. Landeshochschulgesetze im Vergleich. Positionen August 2002, Essen, Stifterverband.
- Trinczek, Rainer (1995): Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe. In: Brinkmann, Christian/Deeke, Axel/Völkel, Brigitte [Hrsg.]: Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung, Nürnberg, IAB, S. 59-67.
- Vallima, Jussi/Hoffman, David (2008): Knowledge Society Discourse and Higher Education. In: Higher Education, 56. Jg. (3), S. 265-285.
- Whitley, Richard (2010): Reconfiguring the Public Sciences. The Impact of Governance Changes on Authority and Innovation in Public Science Systems. In: Whitley, Richard/Gläser, Jochen/Engwall, Lars [Hrsg.]: Reconfiguring Knowledge Production. Changing Authority Relationships in the Sciences and their Consequences for Intellectual Innovation, Oxford, Oxford University Press, S. 3-47.
- Zechlin, Lothar (2002): No Public Management. In: Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik, 2. Jg. (4), [www.hrk.de/de/download/dateien/Vortrag\\_Zechlin.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Vortrag_Zechlin.pdf), S. 139-143.
- Zechlin, Lothar (2012): Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der „unternehmerischen Hochschule“. In: Willkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. [Hrsg.]: Hochschule als Organisation, Wiesbaden, VS, S. 41-59.

## 7 Weitere Veröffentlichungen von Ergebnissen des Forschungsprojekts

Friedrichsmeier, Andres (2012): Varianten der Messung von Organisationsführung. Das Beispiel des Effekts von Anreizsteuerung auf den Formalitätenaufwand der Hochschullehrer. In: Willkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. [Hrsg.]: Hochschule als Organisation, Wiesbaden, VS. S. 165-190.

Friedrichsmeier, Andres/Fürst, Silke (2012): Neue Governance als Wettbewerb um Sichtbarkeit. Zur veränderten Dynamik der Öffentlichkeits- und Medienorientierung von Hochschulen. In: Die Hochschule, 21. Jg. (H. 2), S. 46-64.

Marcinkowski, Frank/Kohring, Matthias/Friedrichsmeier, Andres/Fürst, Silke (2013): Neue Governance und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Grande, Edgar/Jansen, Dorothea/Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter [Hrsg.]: Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung, Bielefeld, Transcript, S. 257-287.

Friedrichsmeier, Andres/Geils, Matthias/Kohring, Matthias/Laukötter, Esther/Marcinkowski, Frank (2013): Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen. [Forschungsreport 1/2013 des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien – Gesellschaft], Münster, IfK.

Kohring, Matthias/Marcinkowski, Frank/Lindner, Christian/Karis, Sarah (2013): Media Orientation of University Decision Makers and the Executive Influence of Public Relations. In: Public Relations Review, 39. Jg. (3).

Marcinkowski, Frank/Friedrichsmeier, Andres/Geils, Matthias (2014): Transparenz oder PR? Die Koinzidenz von Managementmodell und Medialisierung an deutschen Hochschulen. In: Krempkow, René/Lottmann, André/Möller, Torger [Hrsg.]: Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft. Band der 6. iFQ-Jahrestagung. iFQ-Working Paper No.15, Berlin, iFQ, S. 115-126.

Marcinkowski, Frank/Friedrichsmeier, Andres (2014): How German Universities Promote their Eligibility to Public Funding. A Case Study on Organizational Constraints of Framing Strategies in the Public Sector. Paper presented at Paper Submission to Organizational Communication Division at the ICA Annual ICA Conference, Seattle, 22.-26. Mai 2014.

Marcinkowski, Frank/Kohring, Matthias/Fürst, Silke/Friedrichsmeier, Andres (2014): Organizational Influence on Scientists' Efforts to Go Public: an Empirical Investigation. In: Science Communication, 36. Jg. (1), S. 56-80.