

# Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen

## KONTAKT

BMBF-Forschungsprojekt  
Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen

### Leitung:

Prof. Dr. Frank Marcinkowski  
(Universität Münster)  
Prof. Dr. Matthias Kohring  
(Universität Mannheim)

### Koordination:

Dr. Andres Friedrichsmeier

### Mitarbeiter:

Matthias Geils, M.A.  
Esther Laukötter (SHK)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Kommunikationswissenschaft  
Bispinghof 9-14  
D-48143 Münster  
Tel.: +49 251 83-21307  
<http://hs-forschung.uni-muenster.de>



Friedrichsmeier, Andres/Geils, Matthias/Kohring, Matthias/Laukötter, Esther/Marcinkowski, Frank:  
Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen.  
Forschungsreport 1/2013 des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien – Gesellschaft.  
Münster: Institut für Kommunikationswissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität.

## Inhalt

1	Warum drängen Hochschulen in die Medien? Das Forschungsprojekt Organisation und Öffentlichkeit .....	2
2	Methodik und Samplebeschreibung .....	4
3	Der Hintergrund: Veränderte Governance der Hochschulen .....	5
3.1	Governance .....	6
3.2	Neue Governance und Medialisierung in der Literatur .....	6
3.3	Die Wahrnehmung des Wandels durch die Beteiligten .....	9
3.4	Wettbewerb und Imagebildung .....	10
3.5	Rankings .....	11
4	Bedeutung von Medienberichterstattung .....	13
4.1	Akzeptanzwerbung der Hochschulleitungen und Kompetenz der Pressestelle .....	15
4.2	Wichtigkeit von Mediensichtbarkeit .....	16
4.3	Media Indifference .....	17
4.4	Wahrnehmung des Medientenors .....	18
4.5	Die wichtigsten Fach- und Massenmedien für Hochschulentscheider .....	20
5	Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen .....	23
5.1	Anzahl der Pressemeldungen und Ausstattung der Pressestellen .....	23
5.2	Aufgabenprofile in der Öffentlichkeitsarbeit .....	25
5.3	Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit .....	27
6	Vernetzung mit der Öffentlichkeit .....	28
6.1	Kontakte zwischen Pressestelle und Professorenschaft .....	28
6.2	Der Kontakt der Pressestelle nach innen und außen .....	29
6.3	Die Bedeutung von Medien in hochschulpolitischen Entscheidungskonflikten .....	30
	Exkurs: Individuelle Einstellungen zu Neuer Governance und Publizität .....	33
7	Hochschulrat, Hochschulpolitik und Gesellschaft .....	35
7.1	Vermittlung von Kontakten mit externen Stakeholdern über den Hochschulrat .....	35
7.2	Anerkennung der Kompetenz der Schnittstellenorgane .....	42
7.3	Wie stark Hochschulräte ihre formalen Entscheidungsbefugnisse ausschöpfen .....	45
7.4	Arbeitsstil der Hochschulräte .....	46
7.5	Informeller Einfluss der Hochschulräte und Medienorientierung der Politik .....	48
8	Steuerung von Wissenschaft unter den veränderten Bedingungen .....	51
8.1	Steuerung über Bürokratie, Anreize und Öffentlichkeit .....	51
8.2	Ausgewählte Folgen .....	54
	Weitere Veröffentlichungen von Ergebnissen des Forschungsprojekts .....	56
	Abbildungsverzeichnis .....	57
	Abkürzungen .....	58
	Zitierte Literatur .....	59

# 1 Warum drängen Hochschulen in die Medien?

## Das Forschungsprojekt Organisation und Öffentlichkeit

Die letzten zwanzig Jahre haben das deutsche Hochschulsystem tiefgreifend verändert. Darüber sind sich Beteiligte und Betroffene weitgehend einig. Die Frage allerdings, was genau das Tiefgreifende an diesen Transformationen ist und was die Konsequenzen für die Leistungsfähigkeit des Wissenschafts-systems sind, ist nicht so einfach zu beantworten. Diese Frage ist Gegenstand einer breit angelegten Grundlagenforschung, die das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit rund einem Jahrzehnt initiiert und fördert. Die im Jahre 2008 aufgelegte zweite Förderphase der BMBF-Initiative „Forschung zum Verhältnis von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft“ hatte das Ziel „zu untersuchen, welche Governance-Strukturen wissenschaftlicher Forschung sich gegenwärtig und mit Blick auf die nähere Zukunft abzeichnen“ (vgl. unten Punkt 2). Ferner sollten die geförderten Forschungsprojekte empirisch ermitteln, „welche Akteure als Protagonisten wie Kritiker solcher Veränderungen in welchen Konstellationen zusammenwirken“ (vgl. Punkt 3) und „welche Auswirkungen eintretende Veränderungen auf die Autonomie und Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Forschung haben“ (vgl. Punkt 4; Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008). Bei der Untersuchung der Transformationsprozesse, die hinter dem tiefgreifenden Wandel vermutet werden, stand bis dahin die ‚Ökonomisierung‘ des Hochschulsystems im Zentrum des Interesses. In der Ausschreibung der Förderlinie 2009-2012 hat das BMBF erstmals „Medialisierung“ als einen weiteren der genauer zu untersuchen-den Transformationsprozesse benannt (a. a. O.). Weitgehend ungeklärt war allerdings bisher, was genau eine solche ‚Medialisierung‘<sup>1</sup> von Hochschulen empirisch bedeutet, ob sie überhaupt relevant ist und in welchem Verhältnis sie zur ‚Ökonomisierung‘ akademischer Einrichtungen steht. Systematische empirische Untersuchungen für den deutschen Hochschulbereich fehlten zu diesem Thema gänzlich. Das Forschungsprojekt ‚Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen‘ hat in den vergangenen drei Jahren dazu beigetragen, diese Forschungslücke ein Stück weit zu schließen. Dabei war die These zu prüfen, dass die Governance-Reformen an deutschen Hochschulen in den vergangenen beiden Jahrzehnten zu einem verstärkten Bemühen um öffentliche Sichtbarkeit und einer zunehmenden Orientierung der Entscheidungsträger am Tenor der Massenmedien geführt haben. Inhaltlich ist dazu ein weiter Bogen zu spannen: Einerseits ist zu erschließen, was die ‚Medialisierung‘ der Hochschulorganisation überhaupt ausmacht und welches Ausmaß sie in der Realität deutscher Universitäten und Fachhochschulen bereits angenommen hat. Andererseits ist ihr Verhältnis zu anderen Transformationsprozessen zu bestimmen. Schließlich ist zu ermitteln, ob sich bereits relevante Auswirkungen und Folgen dieser ‚Medialisierung‘ beobachten lassen. Um diese Fragen beantwortbar zu machen, greifen wir im Folgenden auf die Daten einer Befragung von Entscheidungsträgern an deutschen Hochschulen zurück. Deren individuelle Einschätzungen und Erfahrungen sind zwangsläufig subjektiver Natur, gleichwohl aber eine geeignete empirische Grundlage für die Untersuchung der hier interessierenden Zusammenhänge.

---

1 Das im Projekt angelegte Verständnis von ‚Medialisierung‘ und ‚Governance‘ wird im Abschnitt 3 ausführlicher diskutiert. In den folgenden Abschnitten verzichten wir überwiegend auf den Begriff der ‚Medialisierung‘ und benutzen stattdessen den empirisch klarer fassbaren Begriff einer ‚Orientierung an Medien und allgemeiner Öffentlichkeit‘. ‚Medialisierung‘ ist als ein konzeptionell nicht klar eingegrenzter Suchbegriff zu verstehen, der u. a. eine Orientierung an Medien, Bemühungen um Sichtbarkeit in den Medien und die Übernahme solcher Entscheidungskriterien und -Logik meint, welche dem Medienbereich entstammen (vgl. ferner Marcinkowski 2005; Marcinkowski/Steiner 2010; Kohring 2009).

Um einige der im Folgenden dargestellten Antworten zu diesen Forschungsfragen vorweg zu nehmen:<sup>2</sup> Empirisch ließ sich ein erhebliches Ausmaß von Orientierung an den Medien feststellen, das sich auf mehreren Ebene ausdrückt, darunter über die Bewertungen und Einstellungen der Entscheidungsträger sowie institutionell in der Größe und in der Aktivitätsstruktur der zentralen Öffentlichkeitsabteilungen der Hochschulen. Die auf diesen Ebenen feststellbare Medialisierung lässt sich im Wesentlichen nicht damit erklären, dass die einzelnen Angehörigen der Hochschulen mehr als früher an wissenschaftlicher Aufklärung interessiert sind und deshalb die eigenen Arbeitsergebnisse publik machen. Es zeigt sich vielmehr umgekehrt, dass die Öffentlichkeitsabteilungen erheblichen Aufwand betreiben, um das wissenschaftliche Personal zu mehr medienvermittelter Eigen-PR zu bewegen. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die im Zuge der Governance-Reformen aufgekommene Erwartung, Hochschulen als Ganze sollten zu entscheidungsfähigen Akteuren werden (z.B. Krücken/Meyer 2006; Schimank 2008), mit dem Interesse einher geht, auch ein positives Image der Organisation und eine gute Sichtbarkeit in der allgemeinen Öffentlichkeit herauszubilden. Für die Hochschulen in Deutschland finden sich ferner empirische Hinweise, dass der Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung eine Rolle als auslösender Faktor spielt. Aus der veränderten Rolle, die der Staat gegenüber den Hochschulen einnimmt, ergeben sich vielfältige Konsequenzen, nicht zuletzt für das Verhältnis von wissenschaftlichen Hochschulen und interessierter Öffentlichkeit. Waren es die Hochschulen über Jahrzehnte gewohnt, dass die Wissenschaftsministerien der Länder gleichsam als institutioneller Puffer zwischen ihnen und den Interessen der gesellschaftlichen Leistungsabnehmer vermittelten, so sind sie im Zuge der Governance-Reformen der letzten Jahrzehnte nun häufiger und unmittelbarer als jemals zuvor mit den Ansprüchen ihrer gesellschaftlichen Stakeholder konfrontiert, welche sich z.T. ihrerseits gegenüber einer medialen Öffentlichkeit zu profilieren suchen. Wichtige Folgen und Konsequenzen dieser Entwicklung konnten durch die inferenzstatistische Analyse der Daten aufgedeckt werden: Betroffen ist einerseits das Binnenverhältnis der Hochschulorgane, darunter Einfluss und Gewicht von Hochschulrat, Hochschulleitung und akademische Selbstverwaltung. Aber auch der Kernbereich der verfassungsrechtlich geschützten Wissenschaftsfreiheit, die freie Auswahl von Forschungsthemen, zeigt sich von der neuen Medien- und Öffentlichkeitsorientierung der Hochschulen nicht unberührt.

Die empirischen Untersuchungen wurden im Rahmen der Förderinitiative „Neue Governance der Wissenschaft – Forschung zum Verhältnis von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert. Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Förderinitiative ist Prof. Dr. Peter Weingart (Universität Bielefeld), im Beirat zusätzlich für den Themenbereich der Medialisierungsforschung zuständig war Prof. Dr. Otfried Jarren (Universität Zürich). Das Forschungsprojekt „Organisation und Öffentlichkeit“ hat seinen Sitz an der Universität Münster und steht unter der akademischen Leitung von Prof. Dr. Frank Marcinkowski (Universität Münster) und Prof. Dr. Matthias Kohring (Universität Mannheim). An dem Report beteiligte Mitarbeiter sind Dr. Andres Friedrichsmeier, Matthias Geils und Esther Laukötter (alle Universität Münster). An den hier vorgestellten Untersuchungen als Mitarbeiter beteiligt waren ferner Silke Fürst (Universität Fribourg), Christian Lindner (Universitätsklinikum Münster) und Sarah Karis (gegenwärtig HRK).

---

2 Dieser Report stellt zu diesen Fragen eine Reihe empirischer Befunde dar. Darstellungsschwerpunkt sind solche Ergebnisse, die bisher nicht an anderer Stelle veröffentlicht wurden. Stellenweise wird auf andere Publikationen verwiesen, in welchen hier nur knapp angechnittene Argumente vollständig entwickelt werden. Eine Übersicht anderer Publikationen des Forschungsprojekts ist angehängt.

## 2 Methodik und Samplebeschreibung

Um das Feld zunächst zu explorieren und zur inhaltlichen Vorbereitung der standardisierten Befragung wurde im Frühjahr 2010 zunächst eine Reihe halbstandardisierter Experteninterviews geführt. Ende 2010 wurden bundesweit alle deutschen Hochschulleitungen, professoralen Senatsmitglieder und Presseverantwortlichen befragt. Im Frühjahr 2011 folgte eine Befragung aller Hochschulräte, Kuratorien und Beiräte.<sup>3</sup> Insgesamt waren 3511 Personen zur Teilnahme an der Studie eingeladen. 1980 Befragte, die 265 deutsche Hochschulen repräsentieren, nahmen an der Befragung teil. Dies entspricht einem, für eine Elitenbefragung sehr hohen, Gesamtrücklauf von 56 % (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Rücklauf in den Teilgruppen der Befragung

Befragtegruppe und eingeladene Grundgesamtheit	Befragungsteilnehmer	Datenrücklauf	Hochschulen mit Rücklauf (Anzahl)
Hochschulleitungen (1051)	590	56%	247
Hochschullehrer in den Senaten (1982)	1030	52%	251
Pressesprecher (263)	184	70%	186 <sup>4</sup>
Hochschulräte (219)	175	80%	175 (+46 ohne entsprechendes Organ)

Berücksichtigt wurden alle Hochschulen mit laufendem Studienbetrieb und erkennbarer akademischer Binnenstruktur.<sup>5</sup> Mit dem Begriff ‚Hochschule‘ sind im Folgenden Universitäten und Fachhochschulen bezeichnet.<sup>6</sup> Die institutionelle Unterscheidung zwischen Fachhochschulen und Universitäten war in den vergangenen Jahren Gegenstand vielfacher Reformen und Gesetzesänderungen. Im folgenden Text wird für Hochschulen mit Promotionsrecht der Begriff ‚Universität‘ verwendet, während Hochschulen, die 2010 kein eigenes Promotionsrecht aufweisen können, vereinfachend als ‚Fachhochschulen‘ bezeichnet werden.

Die Zulassung von Hochschulen wird von den zuständigen Landesregierungen seit einigen Jahren relativ locker gehandhabt, so dass insbesondere die Zahl der Hochschulen in privater Trägerschaft seitdem kontinuierlich steigt. Viele dieser Einrichtungen sind ausgesprochen klein, sie beschäftigen über Jahre hinweg kein eigenes hauptamtliches wissenschaftliches Personal und bieten z. T. nicht mehr als ein paar Probeseminare oder sporadische Tagungsveranstaltungen an. Entsprechend ist es in Deutschland eine Auslegungsfrage, wie viele Hochschulen es insgesamt gibt. Das Auslegungsproblem betrifft einzelne kirchliche Seminare mit undeutlichem Hochschulcharakter, insbesondere aber

3 Befragt wurde der Vorsitzende des Hochschulrats, der ein externes Mitglied des Gremiums sein musste. In einigen Fällen verfügte das Gremium über keinen Vorsitz; in diesen Fällen wurde jenes Mitglied befragt, das von der Hochschulverwaltung als Hauptansprechpartner bzw. als engagiertestes Mitglied des Gremiums angegeben wurde. In vier Fällen war der eigentliche Leiter des Gremiums ein internes Hochschulmitglied; in diesen Fällen wurde stattdessen das von der Hochschulverwaltung als Hauptansprechpartner benannte externe Mitglied befragt.

4 Drei Hochschulen eines privaten Hochschulverbands wurden zum Befragungszeitpunkt von einem gemeinsamen Pressesprecher vertreten, der einzeln jeweils für die drei Standorte antwortete.

5 Unter Ausschluss der reinen Kunst- und Musikhochschulen (48 Einrichtungen) sowie von reinen Kliniken, die in der amtlichen Hochschulstatistik als Hochschulen firmieren (34). Basis war die HRK-Hochschulliste, die im Projekt „Hochschulkompass“ geführt wird. Auf diese Liste verweist auch das Statistische Bundesamt, wiewohl es selbst eine andere, nicht veröffentlichte Liste führt. Aus der Anwendung der HRK-Liste ergab sich, im Unterschied zur Zählung der amtlichen Statistik, der Ausschluss der erst 2008/2009 in den Hochschulstatus erhobenen Berufsakademien in Baden-Württemberg (sie wurden 2010 noch nicht von der HRK als Hochschulen anerkannt) sowie aller Verwaltungsfach- und anderen Hochschulen, die keinen einzigen allgemein für Hochschulberechtigte zugänglichen Studiengang anbieten (darunter z. B. Polizeihochschulen, die kein einziges für Nicht-Polizisten zugängliches Studienangebot anbieten).

6 ‚Hochschule‘ fungiert im Folgenden also als Oberbegriff, der dem englischen ‚university‘ entspricht. Aus sprachlichen Gründen wird hier also nicht berücksichtigt, dass sich in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachhochschulen in ‚Hochschule‘ umbenannt haben. Würde dem Rechnung getragen, stünde nämlich kein Oberbegriff für die Bildungseinrichtungen des tertiären Sektors in Deutschland zur Verfügung.

erhebliche Teile des Privathochschulbereichs.<sup>7</sup> Erkennbar ist dies u. a. daran, dass der Wissenschaftsrat inzwischen zur Qualitätssicherung eine institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen anbietet. Ende 2010 hatte der Wissenschaftsrat 50 private Hochschulen positiv akkreditiert (2012: 58 Hochschulen; Wissenschaftsrat 2010: 2; 2012: 2), während das Statistische Bundesamt für 2010 ganze 144 private Hochschulen zählt (Statistisches Bundesamt 2012b: Anhang 1). Wie für jede andere empirische Untersuchung war deshalb auch hier zu entscheiden, welche Einrichtungen als Hochschulen im Sinne der Studie anerkannt werden. Für die Studie wurden 274 Hochschulen identifiziert,<sup>8</sup> von denen 9 private Einrichtungen mit einer Lehrleistung von insg. 0,5% der in Deutschland eingeschriebenen Studierenden die Teilnahme ablehnten. Von allen staatlichen Hochschulen nach den o. g. Kriterien gingen Antworten ein. Eine Übersicht über die institutionelle Abdeckung des deutschen Hochschulbereichs über die Teilnehmer der Studie bietet Tabelle 2:

Tabelle 2: Übersicht der abgedeckten Hochschulen<sup>9</sup>

Hochschultyp	Befragungsteilnehmer	Befragungsverweigerer	Personal und Studierende an Teilnehmerhochschulen	Anteil Teilnehmer an Bestand insg. <sup>10</sup>
Staatliche Trägerschaft	189	–	Prof.: 35 175	84,8 % (Prof.)
			Wiss. Pers.: 273 157	84,2 % (Wiss. Pers.)
			Studenten: 1 985 808	89,6 % (Studenten)
Kirchliche Trägerschaft	22	–	Prof.: 651	1,6 % (Prof.)
			Wiss. Pers.: 3 161	1,0 % (Wiss. Pers.)
			Studenten: 23 120	1,0 % (Studenten)
Private Trägerschaft	54	9	Prof.: 1 034	2,5 % (Prof.)
			Wiss. Pers.: 6 462	2,0 % (Wiss. Pers.)
			Studenten: 58 583	2,6 % (Studenten)
<i>Summe</i>	265	9	Prof.: 36 860	88,9 % (Prof.)
			Wiss. Pers.: 282 780	87,2 % (Wiss. Pers.)
			Studenten: 2 067 511	93,2 % (Studenten)

### 3 Der Hintergrund: Veränderte Governance der Hochschulen

Wesentliches Untersuchungsinteresse des Forschungsprojekts „Organisation und Öffentlichkeit“ sind strukturelle Entwicklungen, durch welche die Beziehungen von Hochschulen und allgemeiner Öffentlichkeit (einschließlich der Medien öffentlicher Kommunikation) neu geregelt werden. Die Mehrheit dieser Entwicklungen sind weder bewusst geplant noch formal gesteuert. Insofern gehören die hier

7 Die drei 2008/2009 in NRW neu gegründeten Fachhochschulen wiesen 2010 noch keinen minimal eingespielten akademischen Betrieb auf und konnten entsprechend noch nicht berücksichtigt werden.

8 Ausgeschlossen wurden acht Hochschulen, da sie trotz Aufnahme in der HRK-Liste keinen erkennbaren oder einen erkennbar eingestellten Hochschulbetrieb aufwiesen. Weitere 25 wurden ausgeschlossen, da keine minimalen Ansätze zu einer akademischen Selbstverwaltung zu erkennen waren (darunter u. a. mehrere betriebswirtschaftlich ausgerichtete private Fernhochschulen, die überwiegend mit zeitweise und nebenberuflich ausgeliehenem Personal aus staatlichen Hochschulen arbeiten, insgesamt acht kirchliche und 17 private Hochschulen) sowie neun, überwiegend sehr kleine Hochschule ohne ausdifferenzierte Öffentlichkeitsvertretung, wo allein der Rektor für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig war (drei kirchlich, sechs privat). Der Ausschluss rechtfertigt sich über den empirischen Zugriff, der auf das Vorhandensein der drei Befragtengruppen Hochschulleitung, Vertretung der Professorenschaft und Pressesprecher ausgelegt war.

9 Personalanteile berechnet nach Daten des Statistischen Bundesamts, StBA (Statistisches Bundesamt 2011b).

10 Nach Zahlen des StBA für 2010, Vergleich mit Gesamtbestand inkl. Kliniken, Kunsthochschulen, Verwaltungsfachhochschulen und Einrichtungen mit streitbarem Hochschulcharakter; 2010 41 462 Professoren, 324 367 Köpfe wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt, 2 217 604 eingeschriebene Studenten im WS 2010/11 2011a; 2011b.

dargestellten Untersuchungsergebnisse in das weite Feld der Governanceforschung. Eine ausführlichere Darstellung des Beitrags des Forschungsprojekts zur Governanceforschung wurde bereits an anderer Stelle veröffentlicht (vgl. Marcinkowski et al. 2013b).

### 3.1 Governance

„Governance“ wird häufig synonym verwandt mit „Organisationsführung“ oder „Lenkungsformen“, bezeichnet darüber hinaus aber auch den Fokus auf solche Regulierungsmechanismen, die nicht bürokratisch funktionieren. Weitere Implikationen von Governance werden im Folgenden an solchen Stellen diskutiert und vorgestellt, die zum genaueren Verständnis des Forschungsprojektes dienen (ausführl. zum Begriff vgl. z.B. Benz et al. 2007; Grande/May 2009; Mayntz 2009; Schuppert 2008; Stoker 1998).

Bürokratische Organisationen werden durch formale Hierarchien top-down über verbindliche und i. d. R. verschriftlichte Weisungen geführt, die oft sogar einen rechtsförmigen Charakter haben. Bürokratische Weisungen enthalten Festlegungen, wie Arbeitsprozesse, die auf den jeweils hierarchisch untergeordneten Organisationsebenen durchgeführt werden sollen (2002: 160-161; bei Luhmann „Konditionalprogramme“, 2006: 261-265). Bei den deutschen Hochschulen, die schon länger teilautonom waren und durch das Grundrecht auf Wissenschaftsfreiheit (Art.5 Abs.3 S.1 GG) geschützt wurden, spielte bürokratische Steuerung traditionell eine viel geringere Rolle als bei anderen öffentlichen Institutionen wie z.B. Behörden. Gleichwohl hat die Bürokratie an den Hochschulen und auch in anderen Organisationsbereichen einen dramatischen Ansehensverlust erlitten (Bogumil et al. 2007a; Bogumil/Heinze 2009). Dieser betrifft gleichermaßen die Organisationspraxis an Hochschulen, als auch ihre Erforschung: Einerseits legitimieren sich praktische Organisationen nicht mehr über bürokratische Verfahren. Andererseits gilt es in der Forschung nicht länger als zeitgemäß, Organisationen einzig über ihre formale Hierarchie und über die in ihnen verwendeten schriftlichen Weisungen zur Organisationssteuerung zu erforschen. „Governance“ ist der in der Literatur gängige Begriff, der diese beiden, oben skizzierten Veränderungen gleichzeitig bezeichnet: „Governance“ meint sowohl in der Praxis real beobachtbare Veränderungen jener Art, wie Organisationen geführt werden als auch eine Veränderung der Art, wie Forscher die Führung von Organisationen beobachten.<sup>11</sup>

In der Organisationsführung finden also zunehmend nicht bürokratische sowie nicht formalisierte Regulierungsmechanismen Aufmerksamkeit; dies gilt zugleich für die Entscheider in der Praxis wie für die diese Praxis beobachtenden Wissenschaftler bzw. deren Forschung. In der Literatur wird die Berücksichtigung informeller Steuerung u. a. unter dem Begriff „Governance-Perspektive“ diskutiert (z. B. Schuppert 2006; Benz et al. 2007; Mayntz 2009).

### 3.2 Neue Governance und Medialisierung in der Literatur

An den Hochschulen lässt sich die Veränderung der Governance anhand mehrerer sichtbarer Prozesse festmachen: Ein offensichtlicher Wandel ist die Abkehr von der Gruppenuniversität, bei der Entscheidungen von Großteilen der Universitätsmitglieder getroffen wurden, während die Hochschulleitungen Kompetenzen gewinnen.<sup>12</sup> In den modernen Hochschulen soll der Hochschulpräsident nach verbreiteter Auffassung nicht mehr nur eine repräsentative Rolle einnehmen, sondern viel mehr als

11 Zu weiteren Implikationen der Begriffsunschärfe vgl. z.B. Friedrichsmeier 2012a: 191ff; Blumenthal 2005.

12 In jüngerer Zeit zeigen sich auch gegenläufige Tendenzen, darunter die Verankerung des Ziels einer Stärkung von demokratischen Selbstverwaltungsorganen in jüngsten Koalitionsvereinbarungen in Baden-Württemberg (Bündnis 90-Die Grünen/SPD Baden-Württemberg 2011: 12) und NRW, wo die „Einführung einer Viertelparität“ in den Selbstverwaltungsgremien diskutiert wird (NRWSPD/Bündnis 90-Die Grünen NRW 2012: 22).



Manager fungieren, der durch seine getroffenen Entscheidungen die Hochschule wettbewerbsfähig gestalten soll. In der Literatur wird dieser Umbruch als Wechsel von einem „Selbstverwaltungsmodell“ zu einem „Managementmodell“ diskutiert (Schimank/Meier 2002: 5; de Boer et al. 2007: 139ff.). Dieser Umbruch, der oft unter der Bezeichnung „Neue Governance“ diskutiert wird (z. B. Braun/Merrien 1999; Jann 2006), ist konzeptionell mit dem Ansatz des New Public Management verknüpft (z. B. Bogumil et al. 2007b). New Public Management zielt auf eine marktförmige Reform des öffentlichen Dienstes. Hierzu werden Quasi-Märkte geschaffen, auf denen miteinander konkurriert wird (Marginson 2007; 2004). Äußere Kennzeichen dieser Veränderungen an den deutschen Hochschulen sind u. a. neu eingeführte Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und die leistungszahlorientierte Mittelvergabe (Jaeger 2006; König 2007; Bogumil et al. 2012). Eingeleitet wurde der hier beschriebene Wandel vor etwa zwei Jahrzehnten, so die verbreitete Einschätzung in der Literatur (Braun/Merrien 1999; de Groof et al. 1998; Kehm/Lanzendorf 2006; vgl. auch Friedrichsmeier 2012a: 211). Ähnliche Veränderungen und Umbrüche sind in anderen Ländern in unterschiedlicher Form, aber ähnlicher Stoßrichtung zu beobachten (OECD 2008).

New-Public-Management bedeutet, dass den Hochschulen eine neuartige Rechtfertigungspflicht auferlegt wird: Die *Raison D'Être* der Universitäten, das Schaffen von Wissen, soll evaluiert werden und muss somit einen äußeren Zweck erfüllen, der über rein wissenschaftsinterne Zwecke hinausgeht. Das Verhältnis des Staates und anderer öffentlicher Institutionen zu den Hochschulen verändert sich ebenfalls. Für die deutschen, überwiegend öffentlich finanzierten Hochschulen verändert sich damit die Art und Weise, wie sie sich öffentlich legitimieren können. Zwar werden die Hochschulen nun weniger vom Staat dirigiert, müssen sich im Gegenzug aber neuen Bewertungsverfahren stellen. Dafür werden verschiedene betriebswirtschaftliche, an Outputkennzahlen orientierte Verfahren eingesetzt. Mit ihrer Hilfe sollen Effizienzsteigerungen erreicht und somit insgesamt Ressourcen geschont werden (Braun/Merrien 1999). Unabhängig davon, dass bisher wissenschaftlich ungeklärt ist, in welchem Umfang solche Effizienzgewinne tatsächlich erzielt wurden, stellt sich für die Hochschulen die Frage, welche Leistungen effizient von ihnen erbracht werden sollen. Effizienzgesichtspunkte sind allein nicht hinreichend zu einer positiven Bestimmung der Aufgabe und Existenzberechtigung von Hochschulen. Ferner lässt sich neues Wissen definitionsgemäß nicht über schon vorher bestehende Bewertungsverfahren objektivieren. Insofern von Hochschulen die Produktion neuen Wissens erwartet wird, lässt sich diese Leistung also nur eingeschränkt über Kennzahlen bemessen. Deshalb ist weiter zu untersuchen, ob sich die Hochschulen auch neu an gesellschaftlichen Ansprüchen orientieren, seit sie weniger direkt vom Staat dirigiert werden (z. B. de Boer et al. 2007: 146).

Zeitlich parallel zum Begriff der ‚Governance‘ ist auch der Begriff der ‚Medialisierung‘ zu einem zentral beachteten Konzept der jüngsten Theorieentwicklung avanciert. Das gilt vor allem für die Kommunikationsforschung und (Medien-)Soziologie, während ‚Governance‘ vor allem in der Politik- und Organisationsforschung verwendet wird. Wie ‚Governance‘ (vgl. oben), weist auch der Begriff der ‚Medialisierung‘ konzeptionelle Unschärfen und begriffliche Doppeldeutigkeiten auf (Marcinkowski/Steiner 2010; Meyen 2009: 29f; Donges 2008: 42). Gleichwohl gilt er inzwischen als ein „Schlüsselbegriff“ der Kommunikationswissenschaft (Michaelis 2002: 53). Ähnlich wie schon bei ‚Governance‘ handelt es sich bei ‚Medialisierung‘ eher um einen empirisch fruchtbaren „Suchbegriff“ (Donges 2008: 33) als um ein trennscharfes analytisches Konzept.<sup>13</sup>

---

13 Analytisch wird im Forschungsprojekt auf den Begriff einer ‚Öffentlichkeits- und Medienorientierung‘ zurückgegriffen. Dieser Begriff ist, verglichen mit dem Begriff der ‚Medialisierung‘, näher am empirisch Beobachtbaren orientiert. Zudem öffnet er den Blick auch für Phänomene, die nicht ausschließlich medial hergestellt sind, sondern durch die spezifischen Bezüge zur (jeweils relevanten) Öffentlichkeit entstehen.

Der Begriff ‚Medialisierung‘ erfasst die verstärkte Bedeutung von medialer Beobachtung und Kommunikation, gleichermaßen z.B. in Organisationen wie in informellen Interaktionssystemen. Gemeint sind Veränderungen sowohl auf der Mikro-, Meso- als auch der Makroebene (Donges 2008: 34ff.). ‚Medialisierung‘ umfasst Prozesse und Strukturen, die durch das Streben nach Sichtbarkeit in den Medien und durch mediale Beobachtung hervorgebracht oder verändert werden. Sie gilt als eine typische Reaktion auf veränderte Publizitätsbedarfe oder veränderte Bedingungen des Aufmerksamkeitswettbewerbs in einem sozialen Handlungsfeld. Den Kern des Konzeptes bildet die Idee, dass sich die davon betroffenen Akteure und Organisationen in ihrem Handeln und Kommunizieren den spezifischen Regeln der medialen Aufmerksamkeitserzeugung (der so genannten „Medienlogik“) anpassen, um positive Publizität zu erreichen. Neben der Beschreibung solcher Adaptionsprozesse beschäftigt sich die einschlägige Forschung vor allem mit ihren Folgen für die Funktionsfähigkeit medialisierter Organisationen. Prinzipiell sind selbstverstärkende Rückkopplungseffekte einer solchen Medialisierung zu erwarten: Durch ihr Bemühen, die Medienlogik zu irritieren, können Hochschulen verstärkt in den Fokus medialer Berichterstattung geraten, auch mit Themen und Ereignissen, die sie eigentlich nicht veröffentlicht sehen wollen. Die verschiedenen hochschulpolitischen Akteure können sich dadurch im Spiegel der Medienöffentlichkeit immer besser wechselseitig beobachten. Eine Hochschule beobachtet sich ggf. dann verstärkt medial, wenn sie die eigene Mediensichtbarkeit mit der anderer Hochschulen vergleicht. Wenn sich wesentliche Akteure aber tatsächlich über die Medien beobachten, ist es für eine Hochschule wiederum rational, sich um eine gute eigene Sichtbarkeit in den Medien zu bemühen. Bei anstehenden Entscheidungen wird dann ggf. berücksichtigt, wie die zu erwartende Reaktion der Medienöffentlichkeit aussieht. Für diese Art der Orientierung an Medien haben Marcinkowski und Steiner (2010: 64) den Begriff „reflexive Medialisierung“ geprägt (vgl. auch Schulz 2011: 33). Bisher ist erst in Ansätzen und nur in wenigen Organisationsfeldern (darunter Politik, Sport und Recht) untersucht worden, ob es tatsächlich zu solchen Medialisierungsprozessen kommt und welche Folgen sie zeitigen.

‚Neue Governance‘ und ‚Medialisierung‘ hängen mutmaßlich miteinander zusammen: Medialisierung bedeutet, dass Hochschulen eine neue Form der Anerkennung in der Öffentlichkeit suchen. Neue Governance bedeutet, dass es für die Anerkennung einer Hochschule nicht mehr ausreicht, wenn sie still und gehorsam ihrem gesetzlichen Grundauftrag nachgeht. Neue Governance im Hochschulbereich zeichnet sich vielmehr dadurch aus, dass sich der Staat aus bürokratischer Detailsteuerung zurückgezogen hat und nicht länger als direkter Übermittler gesellschaftlicher Ansprüche an die Hochschulen auftritt. Die Hochschulen sehen sich deshalb verstärkt direkt mit den z.T. widersprüchlichen Anforderungen so unterschiedlicher Anspruchsgruppen wie Studieninteressierter, gewerbetreibender Wirtschaft und akademischer Community konfrontiert. Alle diese unterschiedlichen Gruppen lassen sich aber potenziell über die Massenmedien erreichen (vgl. auch Marcinkowski et al. 2013b; Friedrichsmeier/Fürst 2012: 48). Die Medialisierung von Hochschulen ist deshalb in ihrem Zusammenspiel mit Neuer Governance zu untersuchen. Mutmaßlich greift es also zu kurz, wenn Medialisierung allein „auf den generellen Bedeutungsgewinn von Massenmedienkommunikation“ (Meyen 2009: 23; vgl. auch Schulz 2004) zurückgeführt wird.

Im Folgenden wird der von Kommunikationswissenschaftlern hervorgehobene Trend einer gesellschaftlichen Medialisierung in seiner Verflechtung mit dem Trend einer Erosion des Bürokratiemodells, also der Neuen Governance, betrachtet. Die an anderer Stelle (Marcinkowski et al. 2013b) dargelegte leitende Annahme ist, dass der Umbruch der Governance mit einer neuen Wettbewerbsorientierung einher ging (vgl. z.B. auch Wissenschaftsrat 1985; 2003; 2011; Krücken 2004; Marginson

1997; Münch 2009). Diese neue Wettbewerbsorientierung wirkt sich auch als ein Wettbewerb um ein gutes öffentliches Image aus und wird deshalb u. a. über die Massenmedien ausgetragen.

### 3.3 Die Wahrnehmung des Wandels durch die Beteiligten

Die Beobachtung der Veränderungen an den Hochschulen wurde anhand von vier Fragen gemessen. (vgl. Tabelle 3). Die ersten beiden berücksichtigen die oben diskutierten Veränderungsdimensionen, denen die Literatur bisher die größte Aufmerksamkeit schenkt: den Bedeutungsverlust des akademischen „Selbstverwaltungsmodells“ sowie die „Managerialisierung“ an den Hochschulen (Schimank/Meier 2002: 4). Die anderen beiden Fragen messen das Ausmaß, in dem Wettbewerb auf der Ebene von Hochschulen als organisatorischer Einheit spürbar wird (vgl. 3.2) sowie die perzipierte Bedeutung medialer Berichterstattung.

#### 3.3.1 Vom Selbstverwaltungsmodell zum Managementmodell?

Die beteiligten Entscheidungsträger wurden gefragt, in welchem Umfang professionelle Manager für das Hochschulmanagement rekrutiert werden und wie stark es zu einem Bedeutungsverlust der akademischen Selbstverwaltungsgremien wie dem Senat gekommen ist.<sup>14</sup>

Tabelle 3: Wie stark Veränderungen an den Hochschulen beobachtet werden (Teil A)

Stärke der Beobachtung		Mittelwert	Standardabweichung (SD); Fallzahl (n)
Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr wichtig“)			
„Selbstverwaltungsgremien (z. B. Senat) verlieren an Bedeutung“	Hochschulleitung	4,93	SD=3,20; n=585
	Senatoren	6,01	SD=3,32; n=1019
„Meine Hochschule rekrutiert verstärkt professionelle Manager für Ihre Organisation“	Hochschulleitung	2,74	SD=2,99; n=584
	Senatoren	2,62	SD=2,62; n=1013

Die Rekrutierung professioneller Manager ist also zum Befragungszeitpunkt (Oktober/November 2010) an den meisten Hochschulen kein besonders auffälliges Phänomen. Signifikant häufiger stellen die Befragten einen Bedeutungsverlust der Selbstverwaltungsgremien fest. Die Gruppe der Professorenvertreter, die als Senatoren an der Selbstverwaltung beteiligt sind, nimmt diesen Bedeutungsverlust ausgeprägter wahr als die Hochschulleitung. Der Bedeutungsverlust wird insbesondere an den staatlichen Universitäten beobachtet und weniger an Fachhochschulen und privaten Hochschulen.<sup>15</sup>

#### 3.3.2 Medialisierung und Wettbewerb

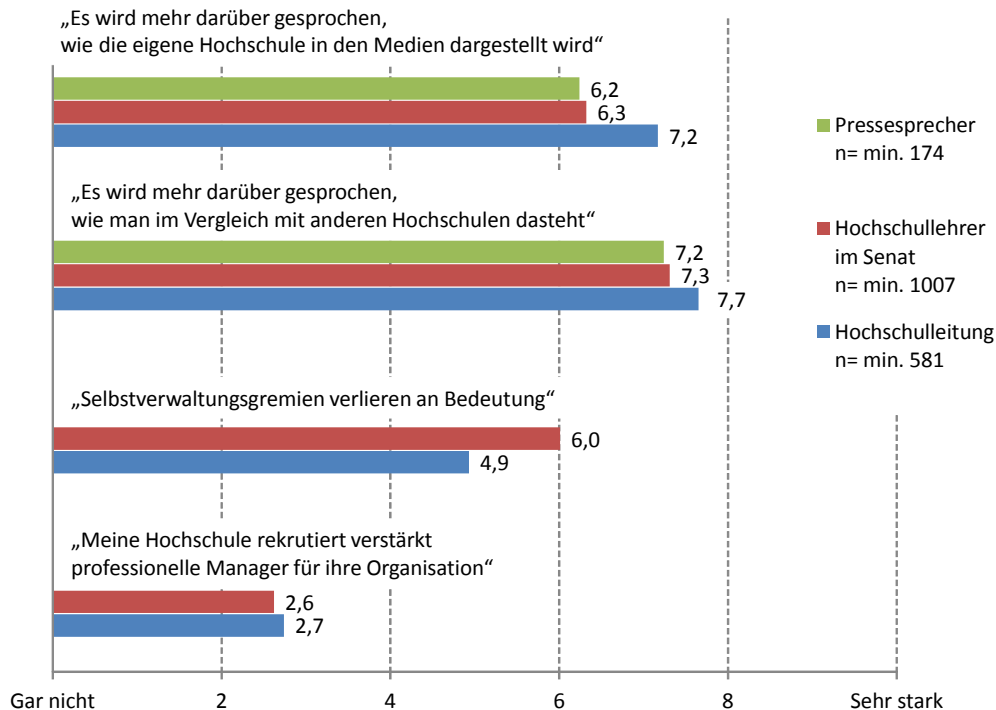
Ebenfalls in Zeit vergleichender Perspektive wurde gemessen, ob und inwiefern die Befragten eine Intensivierung des Hochschulwettbewerbs sowie einen Bedeutungsgewinn medialer Sichtbarkeit in ihrer Organisation wahrnehmen. Dazu wurden die Entscheidungsträger gefragt, ob „mehr darüber gesprochen [wird], wie man im Vergleich mit anderen Hochschulen dasteht“ sowie darüber „wie die eigene Hochschule in den Medien dargestellt wird“. Wir vergleichen die Ergebnisse im Folgenden direkt mit den bereits diskutierten Ergebnissen zu Managerialisierung und zum Selbstverwaltungsmodell (Tabelle 3).

14 Die Beobachtungen wurden mittels einer Likert-Skala (0 „Gar nicht“ bis 10 „sehr stark“) erfasst. Zu beurteilen war jeweils, wie stark die Veränderungen an der eigenen Hochschule beobachtet werden.

15 Mittelwertvergleich von staatlichen Universitäten gegenüber anderen Hochschulen, Hochschulleitungen an 246 Hochschulen: sig.<,001; T(244)=4,49; Senatoren an 250 Hochschulen: sig.=,013; T(248)=2,51.

Die Übersicht der Antwortmittelwerte (Abbildung 4) lässt deutlich erkennen: Die Veränderung von Medienbedeutung und Hochschulwettbewerb erzielt höhere Werte als der Bedeutungsverlust der akademischen Selbstverwaltung oder die Rekrutierung professioneller Manager.

Abbildung 4: Wie stark Veränderungen an den Hochschulen beobachtet werden (Teil B)<sup>16</sup>



Die Befragten beobachten durchschnittlich eine starke bis sehr starke Zunahme von Gesprächen darüber, wie die eigene Hochschule<sup>17</sup> in den Medien dargestellt wird; der Mittelwert (M) liegt bei 6,59 auf der eingesetzten Skala von 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr stark“). Gespräche darüber, wie man im Vergleich mit anderen Hochschulen dastehe, haben nach Beobachtung aller Befragtengruppen sogar noch stärker zugenommen (M=7,42).<sup>18</sup> Noch vor wenigen Jahrzehnten war der Wettbewerb im Hochschulsystem primär auf die individuellen Ebene konkurrierender Wissenschaftler beschränkt (Wissenschaftsrat 1985: 9-11).<sup>19</sup>

### 3.4 Wettbewerb und Imagebildung

Die Wirkungen dieses Wettbewerbs auf Hochschulebene lassen sich statistisch modellieren, wie wir an anderer Stelle demonstriert haben (vgl. Marcinkowski et al. 2013b). Darüber hinaus kann man die Beteiligten direkt nach ihren individuellen Erfahrungen fragen. Im Rahmen unserer Studie wurden die Entscheider um die Einschätzung von zwei möglichen Wettbewerbseffekten gebeten. Zu gewichten waren die beiden Aussagen „Der Wettbewerb zwingt die Hochschulen dazu, ihre Strukturen und Abläufe betriebswirtschaftlich zu optimieren“ sowie „Der Wettbewerb zwingt die Hochschulen, ein

<sup>16</sup> Dargestellt sind Antwortmittelwerte.

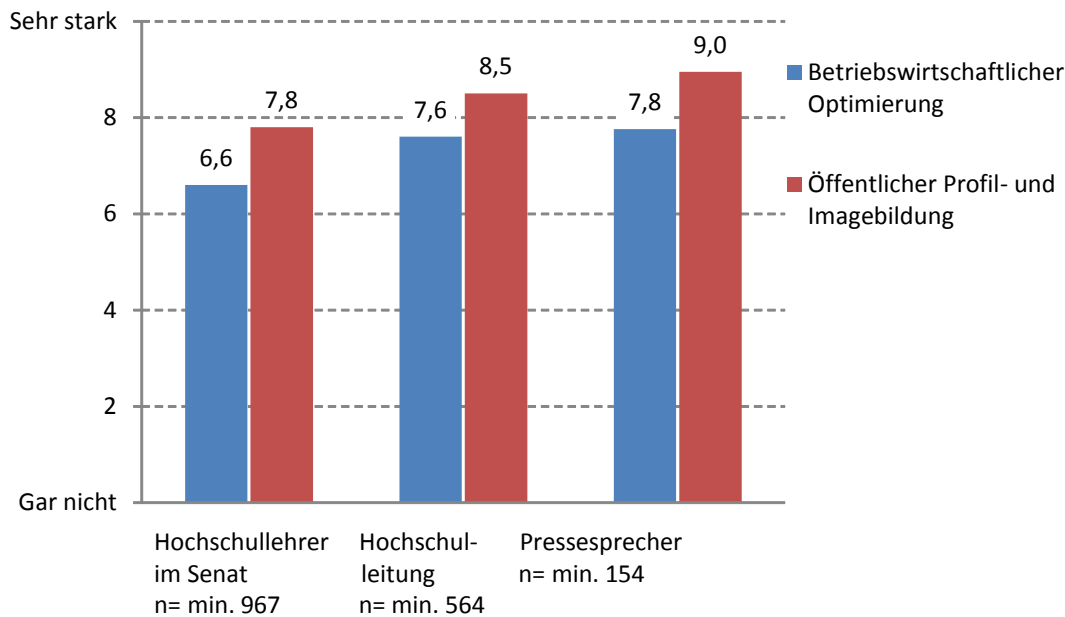
<sup>17</sup> Nur 13,4% der Hochschulleitungen setzen die Zunahme von Gesprächen über die Mediendarstellung unterhalb des Mittelpunkts der eingesetzten Befragungsskala an.

<sup>18</sup> Der Unterschied ist signifikant ( $T_{(1749)}=13,605$ ;  $\text{sig}<,001$ ). Gleiches gilt für die Antwortunterschiede zwischen Hochschulleitungen und Senatoren. Bezüglich zunehmende Gespräche, wie man im Vergleich mit anderen Hochschulen dasteht:  $T_{(1586)}=2,73$ ;  $\text{sig}=,006$ . Bezüglich zunehmender Gespräche über Medien:  $T_{(1340)}= 6,29$ ;  $\text{sig}<,001$ .

<sup>19</sup> In Marcinkowski et al. 2013a findet sich eine Auswertung der zeitlichen Reihenfolge, in der die hier untersuchten Veränderungen bei den Hochschulen ankamen.

eigenständiges Profil und Image in der Öffentlichkeit auszubilden“. Mit der ersten Frage werden Wirkungen auf die Art der internen Leitung und Regulierung einer Hochschule untersucht, wie sie in der Governanceforschung bereits verschiedentlich thematisiert wurden (vgl. insb. Bogumil et al. 2012). Die zweite Frage bezieht sich auf Wirkungen, die mit der externen Umwelt der Hochschulen und ihrer öffentlichen Sichtbarkeit zusammenhängen. Die dort abgefragte Wirkungsrichtung hat bisher kaum systematische Aufmerksamkeit in der Forschung gefunden. Von den betroffenen Hochschulentscheidern wird sie allerdings längst wahrgenommen, wie in Abbildung 5 ersichtlich wird:

Abbildung 5: Wozu der Wettbewerbsdruck die Hochschulen zwingt (Mittelwerte)



Die in Abbildung 5 dargestellten hohen Mittelwerte indizieren, dass die Hochschulen unter erheblichem Wettbewerbsdruck stehen. Hochschulleitungen erleben dies ausgeprägter als Professorenvertreter. Ferner bestätigen die Hochschulentscheider beide der oben angenommenen potenziellen Wirkungsrichtungen: Der Wettbewerb zwingt zu betriebswirtschaftlicher Optimierung und zu Arbeit am öffentlichen Image. Der Unterschied der jeweiligen Antwortwerte ist signifikant. Die Entscheider sehen ihre Hochschulen signifikant stärker unter Zwang ein eigenständiges Profil und Image herauszubilden als zu betriebswirtschaftlicher Optimierung ( $T_{(1526)} = -16,275$ ; sig.<,001).<sup>20</sup>

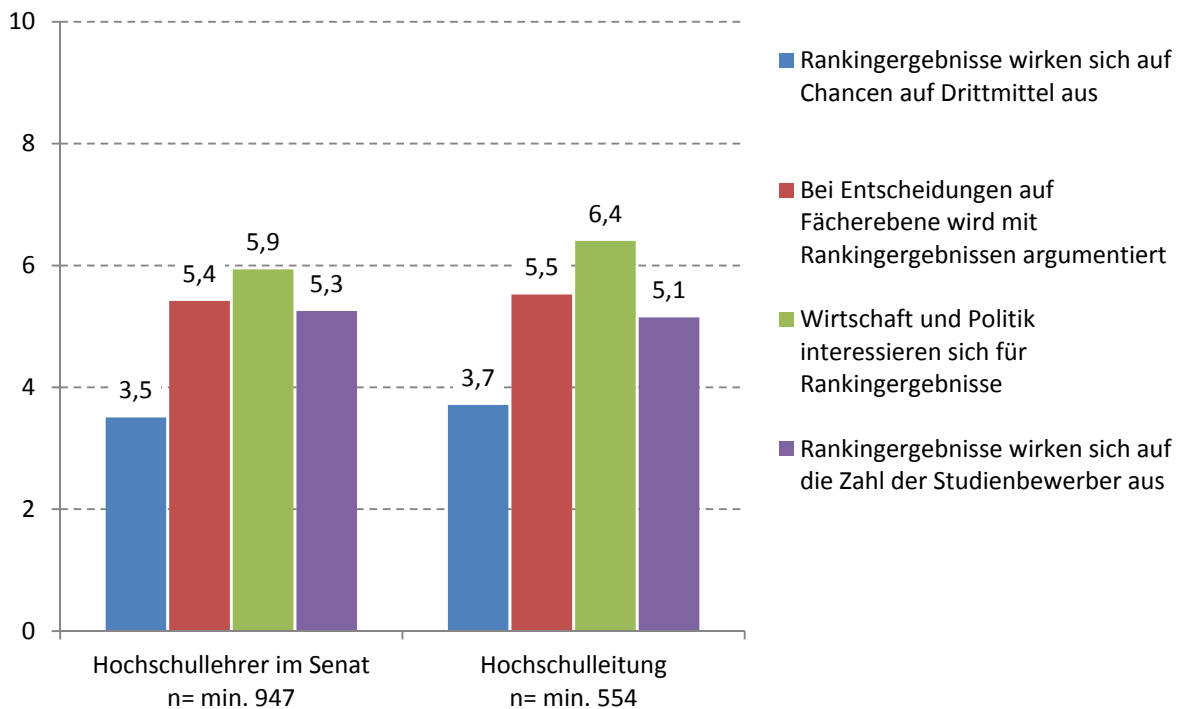
### 3.5 Rankings

Öffentlichkeitswirksame Studiengangsrangings sind ein wesentlicher Bestandteil der medialen Sichtbarkeit von Hochschulen (Wedlin 2011a; 2011b). Populäre Instituts- und Studiengangsrangings werden seit 1989 etwa von der ‚Zeit‘ und dem ‚Spiegel‘ veröffentlicht. Wir haben untersucht, ob solche Rankings über ihren Öffentlichkeitseffekt hinaus auch weitere Auswirkungen auf Struktur und Performanz einer Hochschule haben. Dazu haben wir gefragt, ob Entscheidungsträger über den Effekt auf die Studienplatzwahl hinaus noch andere Auswirkungen von Rankings erlebt haben. Die Entscheider hatten zu bewerten, wie stark solche Auswirkungen bereits von ihnen persönlich beobach-

<sup>20</sup> Hochschulleitungen ( $M=7,58$ ;  $SE=0,104$ ) sehen vergleichsweise mehr Zwang zur betriebswirtschaftlichen Optimierung als die Senatoren ( $M=6,6$ ;  $SE=0,095$ ;  $T_{(1360,258)}=6,949$ ; sig.<,001). Auch für die Hochschulleitungen ist der Zwang zur Arbeit am öffentlichen Image der stärker spürbare.

tet wurden (Abbildung 6). Abgefragt wurden drei hypothetische Auswirkungen sowie die herkömmlich erwartete Wirkung von Rankings, nämlich ihr Einfluss auf die Studienplatznachfrage.<sup>21</sup>

Abbildung 6: Beobachtete der Wirkungen der Studiengangrankings (Mittelwerte)



Den Antworten zufolge wirken sich Rankingergebnisse erst an dritter Stelle auf die Zahl der Studienbewerber aus, obwohl diese Wirkung die naheliegendste und plausibelste der vier abgefragten Möglichkeiten ist. Stärker als Auswirkungen auf die Studienplatznachfrage sind hochschulpolitische Folgen: Die Ergebnisse von Studiengangrankings finden tendenziell mehr Beachtung bei Partnern aus Wirtschaft und Politik als bei den Studieninteressierten, auf deren Bedürfnisse die Rankings sachlich zugeschnitten sind. Bemerkenswerter Weise beobachten die Hochschulleitungen zudem signifikant stärkere Auswirkungen auf interne Auseinandersetzungen zwischen den Fächern als auf die Studienplatznachfrage ( $T_{(552)}=2,97$ ; sig.=,003). An dieser Stelle ist zu beachten, dass die gängigen Studiengangrankings gar nicht unterschiedliche Fächer innerhalb einer Hochschule vergleichen, etwa die Physik mit der Germanistik an derselben Universität. Gleichwohl werden Rankingergebnisse bei Entscheidungen an den Hochschulen so eingesetzt, als enthielten sie eine ebensolche Information. Rankingergebnisse werden demnach zu einer Währung im hochschulinternen Entscheidungsgeschehen, obwohl die Entscheidungen dort nie Fächer betreffen, welche in einem Ranking tatsächlich miteinander verglichen wurden.

Mutmaßliche Ursache der hochschulpolitischen Bedeutung der Rankings ist ihre Medienwirksamkeit. Der hohe Aufmerksamkeitswert macht sie einerseits für Wirtschaft und Wissenschaftspolitik interessant. Andererseits wirken sie sich auf die Entscheidungsfindung in den Hochschulen aus, weil sich die Hochschulangehörigen selbst an den Medien orientieren oder weil eine Rolle spielt, wofür sich potenzielle Geldgeber aus Wirtschaft und Politik interessieren (zur besonderen Rolle der Wissenschaftspolitik vgl. ferner Marcinkowski et al. 2013b). Hier weisen wir exemplarisch auf einen überzufälligen Zusammenhang hin: Je höher die von den Hochschulentscheidern vermutete

21 Das CHE nennt sie die „Orientierungsfunktion für Studieninteressierte“, die „primäre Intention“ ihres Rankings sei, man sei sich inzwischen aber auch „der hochschulpolitischen Bedeutung des Rankings bewusst“ (CHE Ranking 2012: 10).

Orientierung der Wissenschaftspolitiker an den Medien ausfällt, desto stärker fällt auch die unterstellte Wirkung von Rankings auf Politik und Wirtschaft aus. Das heißt, weil die Befragten glauben, dass sich Politiker generell von den Medien beeinflussen lassen, glauben sie auch, dass Rankings in der Politik mehr Eindruck hinterlassen als etwa bei angehenden Studierenden.

*Tabelle 7: Je größer die vermutete Medienorientierung der Politik, desto stärker der beobachtete Rankingeinfluss auf Politik und Wirtschaft*

Bivariate Korrelation, Pearson	„Wie stark orientieren sich Wissenschaftsminister und -politiker an dem, was die Medien berichten?“
Beobachtungen über die Wirkung von Rankings: „Wirtschaft und Politik interessieren sich für die Rankingergebnisse der Fächer, mit denen sie kooperieren“	r=,149** sig.<,001; n=1475 (Senatoren und Hochschulleitungen)

## 4 Bedeutung von Medienberichterstattung

Beobachten sich konkurrierende Hochschulen gegenseitig über die publizistischen Massenmedien? Auf den ersten Blick liegt dies keinesfalls auf der Hand. Zwar verfügen überregionale Zeitungen in vielen Fällen über eine periodisch erscheinende Hochschul- und Wissenschaftsseite, allerdings bieten sie i. d. R. keine exklusiven Einblicke in die Hochschullandschaft. Alternativ stehen den professoralen Hochschulentscheidern meist direktere Informationskanäle zur Verfügung, darunter der persönliche Kontakt zu Kollegen an anderen Hochschulen, ohne Umweg über die Medien.<sup>22</sup> Ferner werden relevante Informationen über die Hochschullandschaft von einer Reihe spezialisierter Fachmedien offeriert.<sup>23</sup> Eine weitere Informationsmöglichkeit bieten die oft gut ausgebauten Internetportale vieler Hochschulen. Falls sich Hochschulentscheider speziell für die Mediensichtbarkeit ihrer Konkurrenten interessieren, so liegt es nahe, dass sie sich dazu an die eigene Pressestelle wenden. Die Pressestellen sind für eine solche Medienbeobachtung fachlich zuständig und fertigen oft selbst spezielle Medienauswertungen an oder beziehen sie von externen Dienstleistern.

Wir haben die verschiedenen Entscheidergruppen gebeten zu gewichten, auf welchem der hier genannten Wege sie sich über das Profil anderer Hochschulen informieren.

22 Solche Kontakte entstehen, wenn Professoren im Laufe ihrer Karriere die Hochschule wechseln oder Kollegen auf wissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Tagungen treffen.

23 Hochschullehrer erhalten diese Fachmedien z. T. als Mitglieder von Professionsverbänden (z. B. forschung+lehre, Die Neue Hochschule); weitere Fachmedien gehen vielen Rektoraten, Präsidien und Dekanaten im Abo zu (z. B. duz, vgl. weiter Tabelle 17).

Tabelle 8: „Auf welche Weise informieren Sie sich darüber, womit sich andere Hochschulen profilieren?“

Mittelwerte (M) Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr wichtig“) „Ich erfahre dies durch...“	Hochschulleitungen	Professoren- vertreter	Pressesprecher
„direkten Kontakt mit Kollegen an anderen Hochschulen“	7,0 n=558; SD=2,29	6,7 n=978; SD=2,53	6,2 n=176; SD=2,53
„Fachtagungen und Fachzeitschriften“	5,9 n=563; SD=2,40	6,0 n=984; SD=2,71	5,6 n=176; SD=2,21
„Internetauftritte der Hochschulen“	5,6 n=565; SD=2,60	5,2 n=981; SD=2,80	6,9 n=176; SD=1,94
„Berichterstattung in den Medien“	6,1 n=564; SD=2,31	5,7 n=981; SD=2,47	7,3 n=177; SD=1,94
„Expertise des Presseverantwortlichen“	3,7 n=562; SD=2,71	2,2 n=974; SD=2,47	

Das Ergebnis ist durchaus bemerkenswert: Für Informationen über konkurrierende Hochschulen spielen die traditionellen Nachrichtenmedien die zweitwichtigste Rolle für die Hochschulleitungen, noch vor Fachzeitschriften, Fachtagungen und Internetauftritten. Selbst die Vertreter der Professoren-schaft nutzen die Medien in nennenswertem Umfang für diesen Zweck. Wie aber ist erklärbar, dass so stark auf die allgemeinen Medien zurückgegriffen wird, obwohl der in ihnen enthaltene Informationswert kaum mit den alternativ abgefragten Informationswegen mithalten kann? Die Ursache ist wiederum bei dem hohen Aufmerksamkeitswert zu vermuten, den die Beteiligten den Medien zuschreiben: Man nimmt Medienberichte wichtig, weil man vermutet, dass sie auch von anderen wichtig genommen werden. Hochschulleitungen, die sich besonders stark durch Medienberichte über das Profil anderer Hochschulen informieren, gehen auch überdurchschnittlich stark davon aus, dass sich Professoren an Medienberichten orientieren (zum Wortlaut der Frage vgl. Abbildung 11; Koeffizient der bivariaten Korrelation nach Pearson  $r=,28$ ;  $n=558$ ;  $\text{sig}.<,001$ ).

Die Pressesprecher nutzen die Nachrichtenmedien am stärksten (Tabelle 8). Darüber hinaus nutzten sie die Internetauftritte anderer Hochschulen mehr als die anderen Befragten. Für die Pressesprecher gehört beides zur Ausübung ihrer professionellen Berufsrolle. Gleichwohl spielt ihre Expertise für die anderen befragten Hochschulangehörigen nur eine untergeordnete Rolle, insbesondere für die Professorenvertreter. Hochschulleitungen und Professoren machen sich demnach überwiegend persönlich ein Bild über die Mediensichtbarkeit ihrer Wettbewerber, statt sich von den Presseverantwortlichen drüber informieren zu lassen. Die Bedeutung der Pressestellen ist dadurch relativiert, verschwindet aber nicht ganz. Die Pressesprecher selbst geben an, dass ihre Hochschulleitung eine mittelstarke Erwartungshaltung habe, die Pressesprecher sollten einen Überblick über hochschulpolitische Themen bieten ( $M=4,8$ ;  $SD=2,67$ ). Sehr deutlich hingegen sind die Pressesprecher mit der Erwartung konfrontiert, einen Überblick über die Berichterstattung über die eigene Hochschule zu liefern ( $M=7,13$ ;  $n=173$ ;  $SD=2,15$ ). Die Pressesprecher werden demnach bisher kaum als Experten für Fragen des öffentlichen Hochschulwettbewerbs herangezogen (vgl. im Folgenden Abbildung 37); sie sind eher dann gefragt, wenn es um die mediale Sichtbarkeit ihrer eigenen Organisation geht.



#### 4.1 Akzeptanzwerbung der Hochschulleitungen und Kompetenz der Pressestelle

Wenn Mediensichtbarkeit kein bloßer Selbstzweck ist, sollen andere über die Medien erreicht werden. Wer Sichtbarkeit in den Medien anstrebt, hat aber nicht notwendig eine genaue Vorstellung davon, für wen er dort sichtbar werden will. Die Vorstellung über diese anderen kann diffus bleiben, wie ja auch in den meisten Fällen unklar bleibt, ob ein Beitrag über die eigene Hochschule z. B. in der Süddeutschen Zeitung vom Wissenschaftsminister zur Kenntnis genommen wird oder ob er tatsächlich von einer nennenswerten Zahl potenzieller Studienbewerber gelesen wird.

Um herauszufinden, wen die Hochschulen erreichen wollen, haben wir die Mitglieder der Hochschulleitungen danach gefragt, welchen Bedarf sie zur Akzeptanzwerbung bei externen Partnern und Institutionen sehen. Einzuschätzen war also, wie sehr man sich um verschiedene Zielgruppen bemühen muss. In einem zweiten Schritt wurde untersucht, wie gut diese Einschätzung mit der tatsächlichen Zielrichtung der institutionalisierten Medien- und Öffentlichkeitsarbeit an Hochschulen korrespondiert. Um das letztgenannte Konstrukt zu messen, wurden die Pressesprecher gebeten zu gewichten, wie stark sich ihre Arbeit an unterschiedlichen Zielgruppen ausrichtet.

Tabelle 9: Adressaten der Öffentlichkeitsarbeit und Akzeptanzwerbebedarf aus Leitungssicht

Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr stark“)		Pressesprecher: „An wen richtet sich die Öffentlichkeitsarbeit Ihrer Hochschule“	Leitungsmitglieder derselben Hochschulen „Wie stark muss bei den folgenden Gruppen um Akzeptanz geworben werden?“
Nicht- akademische Stakeholder	Potenzielle Studierende und deren Eltern	8,4 n=182; SD=1,87	8,2 n=435; SD=2,20
	Wirtschaftsunternehmen und Verbände	6,05 n=182; SD=2,47	6,4 n=434; SD=2,63
Hochschulpolitische Stakeholder	Öffentliche Drittmittelgeber wie DFG und Stiftungen	4,7 n=181; SD=2,67	7,6 n=435; SD=2,33
	Wissenschaftspolitik und -ministerium	6,1 n=179; SD=2,59	7,5 n=428; SD=2,31
	Wissenschaftliche Community	5,3 n=181; SD=2,71	7,0 n=421; SD=2,58

Potenzielle Studierende und deren Eltern sind aus Sicht der Hochschulleitung die wichtigste Zielgruppe von Öffentlichkeitsarbeit. Das deckt sich mit der Einschätzung der Pressesprecher. Auch bezüglich einer zweiten Zielgruppe korrespondieren die Bedarfseinschätzung durch die Leitung und Pressestellenausrichtung, nämlich in Bezug auf Wirtschaft und Verbände.

Aus Sicht der Hochschulleitung gibt es allerdings drei weitere Zielgruppen, um die noch stärker geworben werden muss als um die Wirtschaft. Gleichzeitig werden diese drei Zielgruppen aus Pressesprechersicht deutlich weniger von ihrer Öffentlichkeitsarbeit erreicht. Besonders deutlich gilt dies für die in der akademischen Kultur verankerten Zielgruppen ‚öffentliche Drittmittelgeber‘ und ‚wissenschaftliche Community‘. Bezüglich dieser akademischen Zielgruppen klafft die Adressierung der Öffentlichkeitsarbeit mit der Bedarfseinschätzung seitens der Hochschulleitungen weit auseinander. Eine Diskrepanz ist aber auch für die Wissenschaftspolitik und das Wissenschaftsministerium erkennbar.

## 4.2 Wichtigkeit von Mediensichtbarkeit

Fast allen befragten Hochschulangehörigen ist es erkennbar wichtig, dass ihre Hochschule in den Medien sichtbar ist (Tabelle 10).

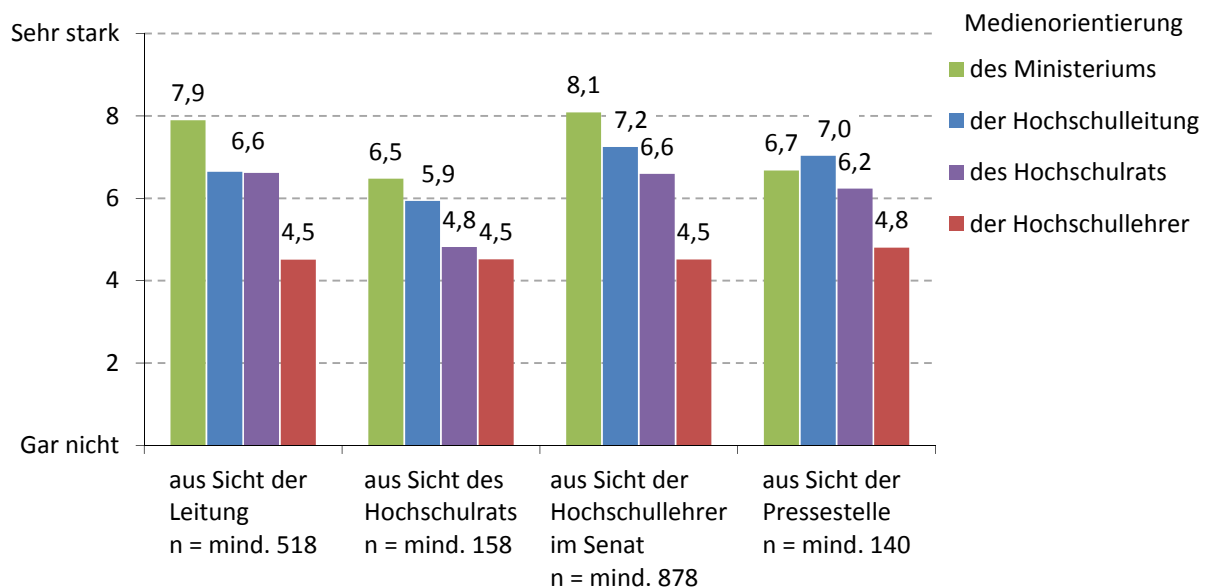
Tabelle 10: Wichtigkeit der Sichtbarkeit in den Medien

Mittelwerte Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr wichtig“)	Hochschulleitungen	Hochschullehrer in den Senaten
„Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Hochschule in den Medien sichtbar ist?“	8,3 n=567; SD=1,81	7,2 n=967; SD=2,23

Das Medieninteresse der Leitungen, die qua Amt ihre Hochschule nach außen repräsentieren, ist signifikant<sup>24</sup> größer als das der Professorenvertreter. Gerade einmal 4,1% der Leitungsmittglieder setzen die Wichtigkeit unterhalb des Mittelpunkts der eingesetzten Befragungsskala an.

Wie die in den folgenden Tabellen dargestellten Befragungsergebnisse nahe legen, erklärt sich die hohe Bedeutung von Mediensichtbarkeit für Hochschulentscheider dadurch, dass sie davon ausgehen, dass andere entscheidungsrelevante Akteure die Medienpräsenz von Hochschulen zur Kenntnis nehmen und positiv bewerten.

Abbildung 11: Wie stark sich Entscheider an dem orientieren, was die Medien berichten (Mittelwerte)



Die Selbst- und Fremdeinschätzungen fallen nur im Fall der Hochschulräte deutlich auseinander; die Hochschulräte sehen ihre eigene Gruppe als viel weniger medienorientiert an, als dies die anderen Hochschulentscheider tun.

Tendenziell zeigt sich: Je höher der Rang von Akteursgruppen im hochschulpolitischen Entscheidungssystem, desto höher ist die Medienorientierung, die ihnen unterstellt wird (Abbildung 11). Die Medienorientierung der Wissenschaftsministerien wird als ganz besonders stark eingeschätzt. An zweiter Stelle rangieren die Hochschulleitungen. Deutlich geringer ist die Medienorientierung der Professorenschaft. Bereits ein Blick auf die Mittelwerte der Einschätzungen der Medienorientierung

24 T-Test ( $T_{(13380,235)} = 11,072$ ; sig.<0,001)

der verschiedenen Gruppen liefert wichtige Hinweise dazu, welche dieser Gruppen die neue Medienorientierung in die Hochschulen hineinbringen: Mutmaßlich sind es nicht die einzelnen Professoren, die primär für die neue Medienorientierung sorgen, denn die Medienorientierung der Hochschulleitungen und der Wissenschaftspolitik wird von allen deutlich höher eingeschätzt (vgl. auch Abbildung 42). Eine herausragende Rolle spielt offensichtlich die Wissenschaftspolitik (vgl. Marcinkowski et al. 2013b).

Wenn sich wichtige Akteure wechselseitig eine starke Medienorientierung unterstellen, können sich die bereits im Abschnitt 3.5 andiskutierten wechselseitigen Erwartungen bezüglich der Wichtigkeit von Medienpräsenz aufbauen und weiter verstärken: Jeder denkt, dass er die Medien ernst nehmen muss, da dies nach seiner Wahrnehmung auch die wichtigsten anderen Akteure tun. Auf individueller Ebene ist dieser Effekt in der Kommunikationswissenschaft als „influence of presumed media influence“ (Gunther/Storey 2003; Cohen et al. 2008; Tsfati et al. 2011) bekannt geworden. Wenn sich, wie in Abbildung 11 dargestellt, die Organisationsmitglieder wechselseitig eine starke Orientierung an den Medien unterstellen, darf ein Auftreten des Effekts auf Organisationsebene konstatiert werden. In der Folge dieses Aufschaukelungsmechanismus kann es dann dazu kommen, dass Medien tatsächlich an hochschulpolitischer Bedeutung gewinnen.

### 4.3 Media Indifference

Nach verbreiteter Sicht zeichnen sich Wissenschaftler traditionell durch eine mediaphobe Selbstbezüglichkeit aus, weil sie – im „Elfenbeinturm“ sitzend – das Interesse von Medienschaffenden an ihrer Arbeit traditionell als Störung erlebten (z. B. Smith et al. 2010: 203; Peters et al. 2008b: 49). Denkbar wäre, dass sich Hochschulen mehr Ruhe und weniger Aufmerksamkeit von den Massenmedien wünschen, seit die Kommunikation über Massenmedien gesellschaftsweit zugenommen hat (Schulz 2004).

In unsere Befragungsdaten zeichnet sich eine umgekehrte Sachlage ab: Die heutigen Hochschulentsteher sind eher deshalb unzufrieden mit dem Umfang der Medienberichte, weil sie ihn als zu gering ansehen (Tabelle 12). Allerdings hält sich die Unzufriedenheit insgesamt in Grenzen. Fachhochschulen und Universitäten unterscheiden sich, statistisch gesehen, nicht signifikant in ihrem Wunsch nach einem Mehr an medialer Aufmerksamkeit.

*Tabelle 12: Wunsch nach mehr Aufmerksamkeit der Medien*

Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr stark“)	Hochschul- leitungen	Professoren- vertreter
„Die Medien schenken der Forschung an unserer Hochschule zu wenig Aufmerksamkeit“	5,1 n= 244; SD=2,12	5,5 n=248; SD=1,83
„Die Medien schenken der Organisation unserer Hochschule zu wenig Aufmerksamkeit“	4,8 n=244; SD=2,23	4,5 n=248; SD=1,87

Ein Mangel an medialer Aufmerksamkeit wird umso eher beklagt, je seltener ein Hochschulmitglied persönlichen Kontakt mit Journalisten hat. Mitglieder der Hochschulleitung haben in der Regel einmal im Monat bis einmal im Semester Kontakt mit Journalisten, Professorenvertreter deutlich seltener: Die Hälfte der Professoren gibt an, (fast) keinen direkten Kontakt mit Journalisten zu haben, ein weiteres Drittel hat solche Kontakte lediglich einmal im Semester.

Hochschulleitungen und Professorenvertreter beklagen sich eher über eine zu geringe Aufmerksamkeit der Medien als die Pressesprecher. Da die Pressesprecher professionell für die Gewinnung medialer Aufmerksamkeit zuständig sind, impliziert diese leicht geringere Unzufriedenheit zugleich eine gewisse Zufriedenheit mit den eigenen Erfolgen.

Tabelle 13: *Medienaufmerksamkeit zu Forschungsthemen und zu Organisationsfragen*

Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr stark“)	Pressesprecher
„Die Medien schenken der Forschung an unserer Hochschule zu wenig Aufmerksamkeit“	4,8 n=177; SD=2,9
„Die Medien schenken der Organisation unserer Hochschule zu wenig Aufmerksamkeit“	3,9 n=177; SD=2,76

Mangelnde Aufmerksamkeit der Medien wird am stärksten von Hochschulen mit hohem Drittmittel-aufkommen pro Wissenschaftler beklagt, ferner von Hochschulen ohne Promotionsrecht (FH). Auch Ingenieure beklagen häufiger ein mangelndes Interesse der Medien als Angehörige anderer Disziplinen.<sup>25</sup>

#### 4.4 Wahrnehmung des Medientenors

In der kommunikationswissenschaftlichen Literatur werden verschiedene kognitive Effekte beschrieben, die von der Art des wahrgenommenen Medientenors ausgehen können. Forschungen zur *Hostile Media Perception* (Vallone et al. 1985) zeigen, dass Rezipienten typischerweise dazu neigen, die Medienberichterstattung zu einem kontroversen Thema als gegen ihre eigenen Ansichten gerichtet wahrzunehmen, auch wenn sie objektiv als ausgewogen gelten kann. Der Effekt ist umso stärker, je höher das Themen-Involvement einer Person und je stärker ihre themenbezogenen Einstellungen ausgeprägt sind (Gunther 1998; Gunther/Liebhart 2006). Beide Voraussetzungen sind bei wissenschaftspolitischen Akteuren mutmaßlich in hohem Maße gegeben. Denkbar ist deshalb, dass sie die Medien in wissenschaftspolitischen Konflikten überzufällig häufig als „feindlich“ wahrnehmen. In der Literatur sind Verweise auf negative Erfahrungen von Hochschulangehörigen mit den Medien zahlreich (e.g. Peters et al. 2008a: 204; Hartz/Chappell 1997: 13). Um dem weiter nachzugehen, wurden die Entscheidungsträger der Hochschulen befragt, wie sie die Tonalität der Berichterstattung über ihre Hochschule empfinden.

Hochschulleitungen und Professorenvertreter sehen die Berichterstattung über die eigene Hochschule gleichermaßen als überwiegend wohlwollend an. Kritischer, aber immer noch als neutral bis wohlwollend, erleben die Hochschulentscheider die Berichterstattung über deutsche Hochschulen insgesamt.

25 Insgesamt zeigen sich allerdings nur sehr wenige signifikante Effekte der Fachzugehörigkeit der befragten Hochschulentscheider auf die Wahrnehmung der Medienaufmerksamkeit oder des Medientenors (folgender Abschnitt).

Tabelle 14: Wohlwollen und Ablehnung in der Medienberichterstattung über Hochschulen

Mittelwerte (Skala von 0 bis 10)	Hochschulleitungen	Hochschullehrer in den Senaten	Pressesprecher
„Die Medien schenken unserer Hochschule zu wenig Aufmerksamkeit“ („gar nicht“ bis „sehr stark“)	4,9 n=565; SD=2,50	5,0 n=966; SD=2,59	4,3 n=178; SD=2,47
„In welcher Art berichten Journalisten für gewöhnlich über Ihre Hochschule?“ („ablehnend“ bis „wohlwollend“)	7,5 n=564; SD=1,85	7,1 n=968; SD=2,02	8,4 n=177; SD=1,33
„In welcher Art berichten Journalisten für gewöhnlich über deutsche Hochschulen insgesamt?“ („ablehnend“ bis „wohlwollend“)	5,7 n=561; SD=1,82	5,5 n=965; SD=1,80	6,6 n=177; SD=1,67

Bei Hochschulentscheidern ist also kaum festzustellen, dass sie die Medien als feindlich erleben. Nur an 2,5% der Hochschulen berichten die Leitungen von einer eher ablehnenden als wohlwollenden Berichterstattung. Professorenvertreter in den Senaten empfinden an 5,6% der Hochschulen die Berichterstattung eher als ablehnend gegenüber ihrer Hochschule. Besonders wohlwollend sehen jene die Berichterstattung, die professionell mit ihr befasst sind, nämlich die Pressesprecher.

Einen signifikanten Unterschied macht, ob über die eigene und über Hochschulen allgemein berichtet wird. Dieser Unterschied ist teilweise darauf zurückzuführen, dass jeweils unterschiedliche Medien-segmente ausschlaggebend sind: Berichte über die jeweils eigene Hochschule finden sich zu einem nennenswerten Anteil in der Lokalpresse. Im Unterschied dazu wird die allgemeine Berichterstattung über Hochschulen von den Entscheidern im Wesentlichen anhand von überregionalen Medientiteln verfolgt (vgl. 4.5). Den überregionalen Medientiteln wird z.T. zugeschrieben, dass sie im Einzelfall „mit deutlich negativen Wertungen“ über Organisationen berichten (Steinert 2007: 49). Kritische Berichterstattung in diesen Titeln wird ggf. schon deshalb als gravierender empfunden, weil sie als „Entscheidermedien“ besonderen Einfluss auf das Urteil wichtiger anderer Akteure und anderer Medientitel haben (a. a. O.).

Dafür, dass das Wohlwollen der Berichterstattung über Hochschulen je nach Mediensegment unterschiedlich ist, spricht der empirisch festzustellende Unterschied zwischen den Hochschultypen: Die seltener in der überregionalen Presse berücksichtigten Fachhochschulen (M=7,6) sehen die eigene Hochschule medial positiver repräsentiert als Universitäten (M=6,9). Überregionale Berichterstattung, nicht zuletzt über allgemeine hochschulpolitische Themen, wird zwar insgesamt als eher wohlwollend eingeordnet, aber sie ist offensichtlich weniger wohlwollend als lokale Berichterstattung über die örtlichen Hochschulen. Ferner ist die Medienberichterstattung aus Sicht der Professorenvertreter dann signifikant wohlwollender, wenn die Hochschule klein ist,<sup>26</sup> wenn es sich um eine Fachhochschule handelt oder wenn die Hochschule eine besonders lange Tradition aufweist.<sup>27</sup>

Erwartungsgemäß zeigt sich, dass eine weniger wohlwollende oder sogar ablehnende Berichterstattung signifikant eher dazu führt, dass die Leitung in ihrem Reformhandeln auf Medienkritik reagiert (vgl. Tabelle 15). Tendenziell aber wird die Medienorientierung der Hochschulen eher durch eine wohlwollende Berichterstattung erhöht. Je wohlwollender die Berichterstattung über die eigene Hochschule ist, desto eher halten Professorenvertreter ihre Kollegen für medienorientiert (vgl. auch Abbildung 11).

26 Gemessen an der Zahl der Professoren (Statistisches Bundesamt 2011b), Bezugsjahr 2010.

27 Berechnet über das Gründungsjahr der Hochschule.

Tabelle 15: Zusammenhang zwischen Medienorientierung und hostile/friendly media perception

Bivariate Korrelationen, Pearson	„Wie stark orientiert sich die Professorenschaft an dem, was die Medien berichten?“	„Welche Bedeutung hatte für das Reformhandeln Ihrer Hochschulleitung in den letzten fünf Jahren, dass bestimmte Zustände in den Medien kritisiert wurden?“
„In welcher Art berichten Journalisten für gewöhnlich über Ihre Hochschule?“ („ablehnend“ bis „wohlwollend“)	$r=,068^*$ sig.=,034; n=963 Professorenvertreter	$r= -,259^{**}$ sig.<,001; n=249 Hochschulen (aggregiert)

Insgesamt finden sich in den Befragungsdaten nur relativ wenige und dann überwiegend schwache Effekte einer als negativ wahrgenommenen Berichterstattung. Dieser Nicht-Befund hat durchaus Informationswert. In der gängigen Literatur zu Organisations-PR in Privatunternehmen wird dem Druck einer kritischen Medienöffentlichkeit regelmäßig eine wichtige Rolle zugesprochen. Medienöffentliche Skandalisierungen, etwa 1995 beim Konzern BP bezüglich der Ölplattform „Brent Spar“, haben demnach eine entscheidende Bedeutung dafür, dass sich Unternehmen anschließend neu ausgerichtet haben (z. B. Puttenat 2009; Schubert 2000). Der Brent Spar-Skandal und ähnliche medienvermittelte Image-Krisen gelten als „Treiber“ für die Erneuerung der Öffentlichkeitsstrategie (u. a. des „Corporate Social Responsibility“-Konzepts, Bassen et al. 2005: 232) in Privatunternehmen.

Im Fall der deutschen Hochschulen zeigt sich keine vergleichbare Situation. Kritischer Beobachtungsdruck auf die Hochschulen von Seiten der Medien hat, den vorliegenden Daten zufolge, keine primäre Bedeutung für die neue Ausrichtung der Hochschulen an Medien und allgemeiner Öffentlichkeit. Wichtiger ist anscheinend ein von den Hochschulen selbst ausgehendes Interesse an eigener Profilierung in den Medien. Dies spiegelt sich unmittelbar in den abgefragten Beobachtungen der Professorenvertreter und Pressesprecher wider. Beide Gruppen sehen die Reformpolitik der eigenen Hochschulleitung nur geringfügig dadurch bestimmt, dass man auf Medienkritik reagiert. Eine signifikant ( $T_{(976)}=5,877$ ; sig. <0,001) größere Rolle spielen Profilierungsinteressen der Leitung:

Tabelle 16: Medienkritik hat geringeren Einfluss auf die Arbeit der Hochschulleitung als deren eigenes Interesse an medialer Profilierung

Mittelwerte (Skala von 0 bis 10)	Professorenvertreter in den Senaten	Pressesprecher
„Wenn Sie an das Reformhandeln Ihrer Hochschulleitung in den letzten fünf Jahren denken: Was meinen Sie, welche Bedeutung hatte dabei, ... dass bestimmte Zustände in den Medien kritisiert wurden?“	4,5 n=977; SD=2,92	3,4 n=171; SD=2,53
dass man sich in den Medien profilieren wollte?“	5,0 n=981; SD=3,01	4,4 n=171; SD=2,97

Die 28 Hochschulen, an denen Medienkritik eine größere Bedeutung für die Reformpolitik der Hochschulleitung hat (Mittelwert > 5,0; Antworten der Professorenvertreter und Pressesprecher), sind überwiegend größere staatliche Universitäten. Dabei ist der allgemeine Medientenor für Hochschulen dieses Typs kaum negativer als für die anderen Hochschulen.

#### 4.5 Die wichtigsten Fach- und Massenmedien für Hochschulentscheider

Um das Verständnis von „den Medien“ zu konkretisieren, wurden die Entscheidungsträger an den Hochschulen gefragt, welche Fach- oder Massenmedien von Ihnen regelmäßig genutzt werden, um

sich über die öffentliche Meinung zu Hochschulthemen zu informieren. Die Frage wurde offen gestellt. Zu nennen waren Namen von Zeitungen, Sendungen oder Internetseiten, also Print, Online- und Rundfunkmedien. Die Befragten konnten bis zu vier Titel oder Medientypbezeichnungen (z. B. „Internet“ oder „Radio“) nennen.

#### 4.5.1 Print

Die für die Hochschulentscheider wichtigsten Titel sind Printmedien, wenn es um Hochschulthemen und die öffentliche Meinung geht. An erster Stelle steht die überregionale Wochenzeitung ‚ZEIT‘. Die ZEIT mit einer Druckauflage im Jahr 2010 von 2.522.910 Exemplaren<sup>28</sup> wird sowohl von den Hochschulleitungen, den Senatoren und den Pressesprechern am häufigsten herangezogen, um sich über Hochschulthemen zu informieren. Speziell in der Befragtengruppe der Pressesprecher lag die ZEIT mit 57,8 % (n=154) weit vorne an der Spitze der wichtigsten Titel zur Meinungsbildung.<sup>29</sup>

Für die Hochschulleitung (n=515) kommt an zweiter Stelle ein Fachjournal. Für sie spielt die Deutsche Universitätszeitung (duz) die zweiwichtigste Rolle, um sich über die öffentliche Meinung zu Hochschulthemen zu informieren. Die Fachzeitschrift für Hochschulen und Wissenschaft erscheint alle zwei Wochen und wird neben den Hochschulleitungen auch von den Pressesprechern besonders häufig genutzt. 26,6% der Pressesprecher verschaffen sich über diese Fachzeitschrift einen Überblick über hochschulpolitische Themen. Deutlich seltener geben die anderen Befragtengruppen die duz als wichtigen Medientitel an. Nur für 8,8% der Hochschulräte und 4% der Professorenvertreter gehört die Fachzeitschrift duz zu den wichtigsten Medientiteln.

Tabelle 17: Die acht wichtigsten Medientitel für Hochschulentscheider

Hochschulleitungen (n=515)	Professoren im Senat (n=903)	Hochschulrat (n=148)	Pressesprecher (n=154)
1. ZEIT (44,7%)	1. (41,7%)	3. (31,1%)	1. (57,8%)
2. duz (30,5%)	9. (4,0%)	6. (8,8%)	5. (26,6%)
3. FAZ (28,0%)	2. (25,6%)	1. (43,2%)	2. (56,6%)
4. Süddeutsche (20,4%)	3. (18,8%)	4. (23,6%)	4. (37,0%)
5. Lokalzeitung (18,1%)	6. (14,7%)	2. (32,4%)	3. (38,3%)
6. HRK-Infos (16,3%)	(1,4%)	(0%)	(1,9%)
7. Spiegel (15,1%)	4. (17,5%)	5. (10,1%)	6. (18,2%)
8. forschung+lehre (13,0%)	5. (16,2%)	7. (6,8%)	(3,2%)
(8,2%)	7. Spiegel Online (10,2%)	(3,4%)	(3,9%)
(1,0%)	8. Die Neue Hochschule (6,8%)	(2,0%)	(1,3%)
(1,2%)	(1,8%)	8. Handelsblatt (8,8%)	7. (6,5%)
(1,6%)	(2,5%)	(4,7%)	8. Die Welt (5,2%)

28 Daten nach Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Verbreitungsanalyse 2010 ([www.ivw.de](http://www.ivw.de)).

29 Die für Nutzer kostenpflichtige Allensbacher Markt und Werbeträgeranalyse stellt für 2012 heraus, dass „sich die Medien der ZEIT-Familie“ auf die Zielgruppe der Akademiker und Leser mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit, Bildung und Wirtschaft“ fokussieren; „[s]o steigt die Reichweite in beiden Fällen bei Lesern mit hohem Haushaltseinkommen (> 3.000 Euro) und höherem Bildungsgrad. Damit sind ZEIT und ZEITmagazin die Wochentitel für Menschen mit einem herausgehobenen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Status.“ (iq media marketing gmbh 2012: 2). Diese Annahme deckt sich mit den Ergebnissen aus der Befragung, da auch hier die ZEIT offensichtlich eine akademische Orientierungsfunktion bei den Akademikern besitzt.

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung lesen signifikant weniger Entscheider an den Hochschulen als die ZEIT ( $T_{(514)}=5,991$ ; sig.  $<0,001$ ). Dennoch ist die FAZ für die Professorenvertreter und die Pressesprecher der zweitwichtigste Medientitel, wenn es um Informationen zu Hochschulthemen geht. Bei den Hochschulräten liegt die FAZ mit 43,2% sogar an der Spitze. Neben der FAZ informieren sich die Hochschulräte am zweithäufigsten über eine Lokalzeitung zu Hochschulthemen (32,4%). Eine ähnlich hohe Bedeutung sprechen auch die Pressesprecher den Lokalzeitungen zu (38,3%). Für Hochschulleitungen und Senatoren spielen lokale Medien eine weniger prominente Rolle als für Pressesprecher und Hochschulrat.

Die Süddeutsche Zeitung (SZ), mit einer Druckauflage von 2.193.539 Exemplaren im Jahr unserer Studie, wird noch von etwa einem Viertel aller Entscheider an den Hochschule als Informationsquelle herangezogen (Platz 4; Tabelle 12), auch bei den Pressesprechern wird der Süddeutschen Zeitung mit 37% die viertgrößte Relevanz beigemessen. Erwartungsgemäß geben die Pressesprecher mehr Medientitel an als die anderen Gruppen.

Anhand Tabelle 17 lässt sich außerdem ablesen, dass Hochschulleitungen häufiger hochschulpolitische Fachzeitschriften nutzen, als die anderen Befragtengruppen. Neben der besonders häufig genannten Deutschen Universitätszeitung sind dies insbesondere Informationen der Hochschulrektorenkonferenz und die Fachzeitschrift ‚forschung+lehre‘, die vom Deutschen Hochschulverband (DHV) kostenlos an dessen Mitglieder versendet wird. Neben dem Organ des DHV, welcher die Universitätsprofessoren organisiert, wird auch die Fachzeitschrift des für die Fachhochschulprofessoren maßgeblichen Hochschullehrerbunds genannt, ‚Die Neue Hochschule‘. Sie wird von einer nennenswerten Anzahl von Professoren genannt, dagegen kaum von Hochschulleitungen (vgl. Tabelle 17).

#### 4.5.2 Online

Einige Autoren gehen davon aus, dass die Bedeutung der Printmedien rasant ab- und die von Online-Medien zunimmt (vgl. Brumfiel 2009). Die hier dargestellten Befragungsergebnisse relativieren diese Sicht deutlich.<sup>30</sup> Wenn sich Hochschulentscheider über die öffentliche Meinung zu Hochschulthemen informieren wollen, spielen Printmedien die wichtigste Rolle.

Tabelle 18: *Gewicht von Online- und Printmedien in der Information über Hochschulthemen*

Hochschulleitungen (n=515) <sup>31</sup>	Print	Online	Rundfunk (TV und Radio)	Nicht eindeutig zuzuordnen
Anteil an Nennungen von Medien und Medientiteln insgesamt (n=1633)	75,2%	15,6%	5,5%	3,7%
Anteil Personen, die mindestens einen Titel oder ein Medium in der Kategorie nennen	96,7%	40,6%	15,9%	

Fast alle Befragten, darunter 95,8% der Professorenvertreter und 96,7% der Hochschulleitungen, geben die Nutzung von mindestens einem Print-Titel an. Unter konkret benannten Online-Quellen wird allein Spiegel Online häufiger genannt (8,2% der Hochschulleitungen). Andere privat betriebene

30 Auch andere aktuelle Studien stellen für deutsche Wissenschaftler eine gewisse Bevorzugung von Print- gegenüber Onlinemedien fest z. B. Allgaier et al. 2012, in unseren Daten bildet sich die noch fortbestehende Dominanz von Printmedien allerdings noch deutlicher ab. Bei der Bewertung dieses Unterschieds ist der Wortlaut der verwendeten Fragestellung zu berücksichtigen. Abgefragt wurde nämlich nicht, über welche Medien sich Hochschulentscheider privat über Sportereignisse oder als Wissenschaftler über neue Ergebnisse in ihrem eigenen Fach informieren.

31 Anteile eingegangener Antworten. Der entsprechende Frageblock, der freie Texteingaben erforderte und damit für die Befragten arbeitsaufwändiger als andere Fragen der Untersuchung war, wurde von 12% der Befragten übersprungen ohne einen Eintrag vorzunehmen. Beispiele für erhaltene Antworten, die sich nicht zuordnen lassen, sind „Gespräche“ oder „HRK“ (im letzteren Fall ist unklar, ob ein elektronischer Newsletter, der an dieser Stelle unter „Online“ gezählt wird, oder eine gedruckte Information gemeint ist). Online genutzte Pressespiegel, über die der Inhalt von Printmedien wiedergegeben wird, gehen oben in die Kategorie ‚Print‘ ein.



Portale wie academics.de/zeit.de (1%) liegen in der Häufigkeit ihrer Nennung deutlich hinter Online-Angeboten von HRK (6,8%), CHE (4,9%) und staatlichen Institutionen (2,1%). „Social Media“ Profile von Hochschulen (bei Twitter oder facebook) werden von den Entscheidern fast gar nicht genannt.

## 5 Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen

Die zunehmende Bedeutung der Öffentlichkeitsorientierung von Hochschulen lässt sich nicht zuletzt im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erkennen: 60% der Pressestellen (n=175) wurden in den letzten fünf Jahren personell aufgestockt, 69% haben heute mehr Geldmittel zur Verfügung als noch vor fünf Jahren. Nach überwiegender Meinung der Hochschulleitungen lohnen sich finanzielle Investitionen in die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Mittelwert 8,3 auf einer Skala von 0 bis 10, n=566). Die folgenden Unterabschnitte stellen deskriptive Ergebnisse zur Arbeit der Hochschulpressestellen dar. Wie die Pressestellen Kontakte mit der Umwelt ihrer Hochschulen herstellen und wie sie mit Hochschulleitung und Professorenschaft vernetzt sind, wird im anschließenden Abschnitt 6 in den Blick genommen.

### 5.1 Anzahl der Pressemeldungen und Ausstattung der Pressestellen

Die Pressesprecher (n=177) verschicken pro Jahr durchschnittlich 152 Pressemitteilungen. Insgesamt geben sie jährlich ca. 27000 Pressemitteilungen heraus. Das entspricht über alle deutschen Hochschulen gerechnet jährlich einer Pressemitteilung je Professur.<sup>32</sup> Je größer die Anzahl der Pressemeldungen pro Professor ist, desto eher drohen negative Konsequenzen der Öffentlichkeitsarbeit, etwa dass Forschungsergebnisse zu früh in die allgemeinen Medien gebracht werden. Jedenfalls gibt es einen überzufälligen Zusammenhang zwischen Anzahl der Pressemitteilung und der Erfahrung von Professoren, dass in ihrem Fach leide „die Reputation eines Wissenschaftlers, wenn Forschungsergebnisse erst in der Presse und dann in einem Fachjournal erscheinen“ ( $r=,174$ ;  $\text{sig}=,024$  n=168). Es handelt sich allerdings um ein eher nachrangiges Problem. Ein potenzieller Reputationsverlust durch einen frühen Gang an die Presse hat keine wesentliche Bedeutung für den Hochschulbereich insgesamt (Mittelwert  $M=2,8$ ;  $n=933$ ;  $SD=3,05$ ).

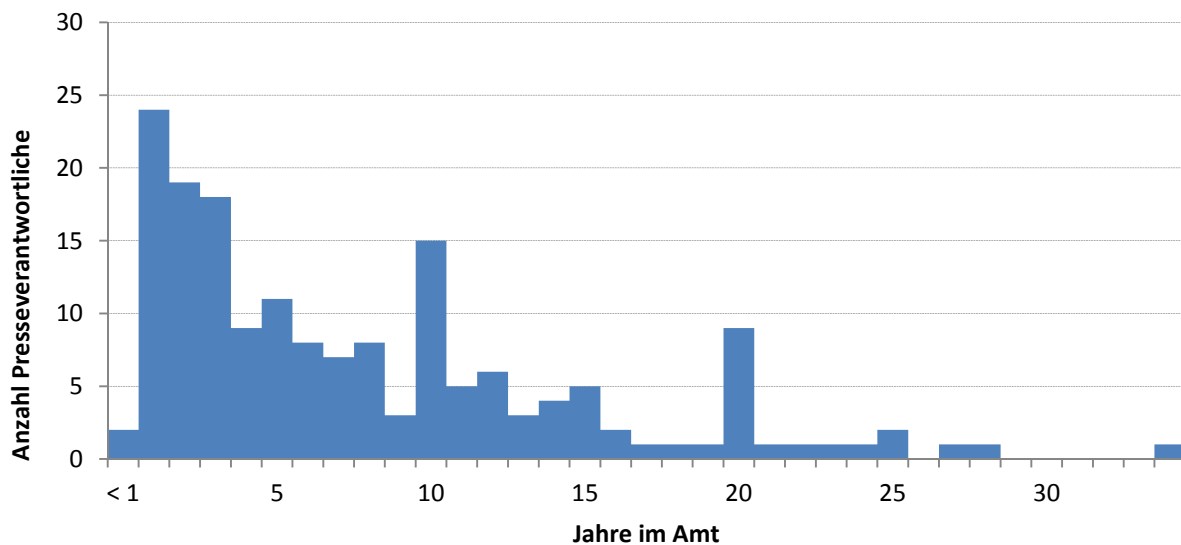
Thematisch liegt das Gewicht der von den Pressestellen herausgegebenen Pressemitteilungen tendenziell bei Meldungen über die Hochschule als Organisation (45,5%). 30,5% der Pressemeldungen befassen sich mit der Forschung. Die restlichen 23,7% der Meldungen thematisieren, den Pressesprechern zufolge, sonstige Ereignisse und Sachverhalte aus dem Hochschulalltag.

170 Presseverantwortliche haben angegeben, wie viele Jahre sie in ihrem Amt tätig sind. Der Mittelwert liegt bei knapp 8 Jahren ( $M=7,85$ ). Schaut man sich die Häufigkeitsverteilung genauer an (siehe Abbildung 5) lässt sich erkennen, dass ein Drittel der Befragten zwischen einem und drei Jahren in ihrem Amt tätig ist, ein Drittel zwischen vier und zehn Jahren und das letzte Drittel zehn Jahre oder länger als Pressesprecher arbeitet.

---

32 Professorenzahl 2010 nach amtlicher Statistik (Statistisches Bundesamt 2011b).

Abbildung 19: Amtserfahrung der Pressesprecher



Laut Befragungsergebnissen arbeiten insgesamt – umgerechnet auf volle Stellen – zwischen drei und vier Personen in den Pressestellen bzw. in der Hochschulkommunikation.<sup>33</sup> Dabei wurde die Öffentlichkeitsarbeit an vielen Hochschulen personell ausgebaut: An 62,3% der Hochschulen hat noch vor fünf Jahren weniger Personal in der Öffentlichkeitsarbeit gearbeitet. An weiteren 27,4% der Hochschulen blieb der Personalbestand konstant, während es nur bei 10,3% in den letzten fünf Jahren zu einem Personalabbau kam.

Abzüglich der Personalaufwendungen stehen den Öffentlichkeitsabteilungen insgesamt etwa 81.000 Euro im Jahr zur Verfügung (Stand 2010). Auch bei den freien finanziellen Mitteln ist eine steigende Tendenz zu erkennen: 68,7 % der Presseabteilungen geben an, dass ihnen vor fünf Jahren weniger Geld zur Verfügung stand. Nur 5,4 % hatten vor fünf Jahren umfangreichere finanzielle Mittel.

Die Pressearbeit der Hochschulen läuft nicht ausschließlich über die zentralen Pressestellen, zumal an größeren Universitäten. Häufig geben wissenschaftliche Untereinheiten von Hochschulen eigenständig Pressemeldungen heraus, ohne sich mit der Zentrale abzustimmen. Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit gibt es nicht nur in der Pressestelle, sondern oft auch in untergeordneten Wissenschaftsbereichen, bspw. an Fachbereichen oder Instituten. Wer dort für die Außenkommunikation zuständig ist, ist der Pressestelle nicht unbedingt bekannt. An großen Hochschulen halten die Pressestellen über E-Mail-Verteiler und Angebote zu Fortbildungen und lockeren Treffs den Kontakt zu diesen weiteren Öffentlichkeitsverantwortlichen. Gleichwohl gibt ein Viertel der Pressesprecher an, selbst eine Schätzung der bloßen Anzahl dieser weiteren Öffentlichkeitsverantwortlichen an den Wissenschaftsbereichen sei „beim besten Willen nicht möglich“; ein weiteres Fünftel versucht eine „grobe Schätzung“ und nur knapp über die Hälfte kennt die genaue Zahl (26%) oder zumindest die „Größenordnung“ (29%).<sup>34</sup> Entsprechend lückenhaft sind die Daten zur Anzahl der Öffentlichkeitsverantwortlichen in den Fakultäten und Instituten, die sich über die Pressesprecher erfragen ließen.

33 Online anonymisiert validierte Antworten der Pressesprecher zur Größe der Pressestelle (Kopfzahl): Median 3 von 1 bis 13, 196 Hochschulen. Diese Hochschulen beschäftigten zum Befragungszeitpunkt 2010 267.795 der insgesamt 324.367 an allen deutschen Hochschulen tätigen wissenschaftlichen Mitarbeiter, sie repräsentieren damit 82,6% der Hochschullandschaft insgesamt bzw. 94,7% der 265 mit Daten in unserer Befragung berücksichtigten Hochschulen (insg. 282.780 wiss. u. künstl. Mitarbeiter 2010; Daten nach a. a. O.).

34 Nicht eingerechnet ist der im Vergleich zu anderen Frageitems des Surveys hohe Anteil von 11% der Pressesprecher, die hier gar keine Angabe gemacht hat.

An den 131 Hochschulen, an denen die Presseverantwortlichen die Anzahl der Öffentlichkeitsverantwortlichen an den organisatorischen Untereinheiten schätzen oder genau angeben konnten, liegt diese Zahl beim 1,7-fachen der Mitarbeiterzahl der eigentlichen Pressestelle der Hochschule. Rein von der Kopffzahl her ist die Öffentlichkeitsarbeit der untergeordneten wissenschaftlichen Einheiten einer Hochschule also nicht zu unterschätzen. Hinzu kommt, dass selbst die Öffentlichkeitsverantwortlichen auf der Ebene der wissenschaftlichen Fächer nicht immer vollständig über die Öffentlichkeitsarbeit ihres eigenen Instituts oder Fachbereichs informiert sind. Journalisten wenden sich z. T. ohne Umweg über die Pressestellen an Wissenschaftler der Hochschule. Vereinzelt geben Wissenschaftler auch völlig eigenständig Pressemitteilungen heraus. Versuche, Wissenschaftler zu einer Abstimmung ihrer Öffentlichkeitsarbeit mit der zentralen Pressestelle zu zwingen, haben im Einzelfall zu Konflikten geführt, bei denen sich die Wissenschaftler auf die in Deutschland grundgesetzlich abgesicherte Wissenschaftsfreiheit berufen (vgl. so genannter „Maulkorbberlass“ der damaligen Präsidentin der Universität Hamburg, Nording 2007; Schmiedekampf/Leffers 2007). Dies steht im Gegensatz zur Praxis vieler privatwirtschaftlicher Unternehmen, in denen die Pressestelle die Funktion hat, den Informationsfluss zwischen Angestellten und Journalisten entweder selbst zu übernehmen oder zu kanalisieren.

Selbst auf zentraler Hochschulebene kann die Pressestelle keinen Alleinvertretungsanspruch auf die Öffentlichkeitsarbeit geltend machen. Im Schnitt ist die Anzahl der mit Öffentlichkeitsaufgaben betrauten Mitarbeiter in andern zentralen Einheiten der Hochschule (Transferstellen, Hochschulmarketing etc.) ähnlich hoch wie die Zahl der Mitarbeiter der Pressestelle oder übersteigt diese sogar. Auf die Frage, wie viele Personen anderer Abteilungen der Hochschulverwaltung ebenso Aufgaben der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übernehmen, werden im Schnitt etwa vier Personen angegeben.<sup>35</sup>

Trotzdem sind die Presseabteilungen in den meisten Fällen beteiligt, wenn Medienberichte über die Hochschulen erscheinen. Die Pressesprecher, die von Amts wegen die Gesamtberichterstattung über ihre Hochschule beobachten, wurden gefragt: „Wenn Sie an die gesamte Berichterstattung über Ihre Hochschule denken: Welcher Anteil kommt mutmaßlich ohne irgendeine Beteiligung Ihrer Abteilung zustande?“ Die Pressesprecher schätzen im Schnitt, dass etwa ein Fünftel (21,6%) der Berichterstattung ohne irgendeine Beteiligung ihrer Abteilung zustande kommt. An den zehn größten<sup>36</sup> Hochschulen ist es ein gutes Viertel (26,1%). Nur 6% der Pressesprecher sehen sich an weniger als der Hälfte der Berichterstattung über ihre Hochschule beteiligt.

## 5.2 Aufgabenprofile in der Öffentlichkeitsarbeit

Zur klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen gehören die Erstellung von Pressemitteilungen und der Hochschulzeitung, die Online-Redaktion verschiedener Internetauftritte sowie die Presseauswertung. Den befragten Pressesprechern (n=179) zufolge macht dieser Tätigkeitsbereich mehr als die Hälfte der gesamten Arbeit ihrer Abteilungen aus.<sup>37</sup> Dem zweiten wichtigen Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, nämlich dem Marketing, der Organisation von Messen und Veranstaltung oder dem Erstellung von Imageprodukten, kommt ein Anteil von 25% an der Gesamtarbeit

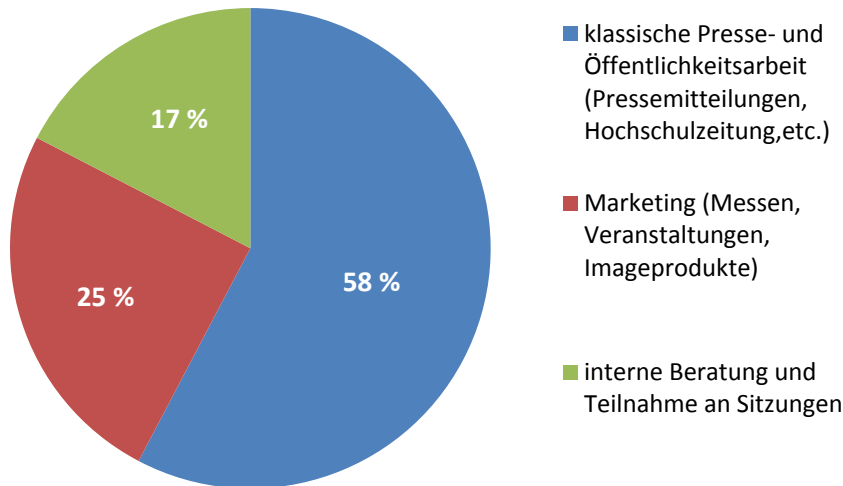
35 Um diese Angabe zu qualifizieren wurde gefragt, wie genau diese Angabe sei. 20,7% der Pressesprecher haben die Zahl demnach grob geschätzt, 40,7% kannten keine genaue Zahl, wussten allerdings dass die Größenordnung stimmt und 38,7% kannten sogar die genaue Zahl der Personen, die aus anderen Abteilungen ebenfalls mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vertraut sind.

36 Gemessen an der Zahl wissenschaftlichen Personals 2010.

37 Wie im Folgenden weiter aufgeführt wird, sind Zuschnitt und Aufgabenprofil der Pressestellen sehr unterschiedlich. Entsprechend fallen auch die Angaben zu den Tätigkeitsbereichen deutlich auseinander, was sich hier in einer hohen Standardabweichung (SD=19,14%) bemerkbar macht.

zu. Interne Beratungen und der Besuch von Sitzungen an der Hochschule beanspruchen im Schnitt 17% der Arbeitskapazität der Pressestellen.

Abbildung 20: Anteil der Tätigkeitsbereiche der Presseverantwortlichen



Ein Drittel der Pressesprecher nimmt häufig oder immer an den Sitzungen der Hochschulleitung teil, weitere 38% tun dies gelegentlich. An Sitzungen des akademischen Senats nehmen sie eher noch regelmäßiger teil (42% häufig oder immer, 35% gelegentlich, 23% besuchen die Senatssitzungen nie). Die Teilnahme an solchen Sitzungen ist nicht notwendig mit einer aktiven Rolle verbunden, d. h. die Angabe sagt nichts darüber aus, ob die Pressesprecher bei diesen Sitzungen eigene Expertise einbringen (vgl. weiter Abbildung 36), vielmehr halten sie sich auch selbst auf dem Laufenden über die aktuellen Vorgänge an ihren Hochschulen. Umso bemerkenswerter ist deshalb, dass 28,2% der Pressesprecher nach eigener Angabe nie an den Sitzungen der Hochschulleitung teilnehmen, was zumindest die Frage aufwirft, wie sie sich dann informiert halten können (vgl. 6.2 zur Kontakthäufigkeit mit der Hochschulleitung).

Insgesamt gesehen unterteilt sich die Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen in unterschiedliche Aufgabenbereiche und -profile, die nicht immer zentral in der Pressestelle umgesetzt werden. Welche Aufgabenbereiche jeweils den Pressestellen zugeordnet werden und welche nicht, ist von Hochschule zu Hochschule höchst unterschiedlich geregelt. Aus diesem Grund ist es nur begrenzt sinnvoll, die Größe der Pressestellen an unterschiedlichen Hochschulen miteinander zu vergleichen, ohne dem unterschiedlichen Zuschnitt der Abteilungen Rechnung zu tragen (vgl. Bühler et al. 2007). Während an der einen Hochschule das Marketing der Pressestelle zugeordnet ist, ist es an einer anderen in eine eigenständige Abteilung ausgegliedert; an einer Dritten wird dieser Aufgabenbereich zwischen mehreren Abteilungen geteilt, an externe Dienstleister ausgegliedert oder nur auf der Ebene der Fächer (oder auch gar nicht) wahrgenommen. Analoges gilt für andere Aufgabenbereiche mit Öffentlichkeitsbezug. Um solchen Unterschieden Rechnung zu tragen, wurden die Pressevertreter gefragt, welche Aufgabenbereiche zur eigenen Abteilung gehören und welche Bereiche von anderen Abteilungen der Hochschulen mit bearbeitet oder ganz übernommen werden (Tabelle 21).

Den Antworten der Presseabteilungen zufolge sind die meisten für die Erstellung und Einhaltung des Corporate Designs der jeweiligen Hochschule zuständig. 81,8% der Befragten (n=182) gaben an, dass ihre eigene Abteilung diese Arbeit übernimmt (davon 8,2% in Zusammenarbeit mit anderen Abtei-

lungen). Merchandising-Produkte und Veranstaltungsmanagement (57,9%, davon 13,5% in Zusammenarbeit) werden ebenfalls überwiegend der zentralen Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet. Hingegen gehören Alumniarbeit und das Fundraising überwiegend nicht zum Aufgabengebiet der Pressestellen. Diese beiden Aufgaben werden auch besonders häufig dezentral, also bspw. von den einzelnen Fachbereichen, übernommen.

*Tabelle 21: Aufteilung der Bearbeitung von Aufgaben mit Öffentlichkeitsbezug*

	Veranstaltungsmanagement	Fundraising	Alumniarbeit	Corporate Design	Merchandising-Produkte
Nur Pressestelle	44,4 %	14,9 %	23,6 %	73,6 %	55,1 %
Pressestelle und andere Abteilung	12,9 %	4,0 %	8,4 %	4,9 %	3,9 %
Pressestelle und Externe	0,6 %	0,0 %	0,0 %	3,3 %	2,8 %
Andere zentrale Abteilung	28,1 %	38,5 %	51,7 %	15,9 %	29,2 %
Externer Dienstleister	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,5 %	2,2 %
Andere und Externe	1,7 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Nicht auf zentraler Hochschulebene bearbeitet	9,6 %	41,4 %	16,3 %	1,6 %	6,7 %

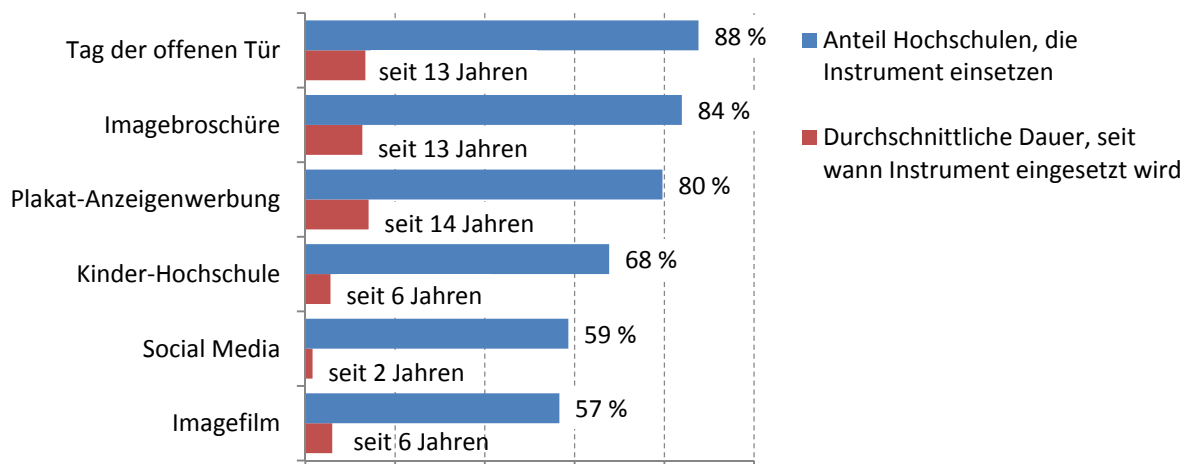
Generell lässt sich für alle der abgefragten Arbeitsbereiche festhalten, dass eher selten auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird;<sup>38</sup> dies gilt für private und staatliche Hochschulen gleichermaßen.

### 5.3 Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Um die Zielgruppen einer Hochschule zu erreichen, werden verschiedene PR-Instrumente genutzt, mit denen die Hochschule als Ganzes an die Öffentlichkeit tritt.

<sup>38</sup> Die Antworten berücksichtigen nicht, ob z.B. bei der Erstellung von Presseauswertungen oder bei der Konzeption einer Werbekampagne auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird.

Abbildung 22: Instrumente der hochschulbezogenen Öffentlichkeitsarbeit



Am häufigsten von den abgefragten Instrumenten werden Tage der offenen Tür eingesetzt. 87,6% der Hochschulen setzen diese Veranstaltungsart ein, im Durchschnitt seit über 13 Jahren. Vis-à-vis-Begegnungen, die an einem Tag der offenen Tür zwischen Hochschulen und nicht hochschulischer Öffentlichkeit stattfinden, spielen demnach immer noch eine wichtige Rolle. An Tagen der offenen Tür laden Hochschulen dazu ein ihren Campus zu erkunden und in direkten Kontakt mit Dozenten und Studierenden zu treten.

Eine klassische Imagebroschüre wird ähnlich häufig verwendet: 83,9% der Hochschulen publizieren dieses traditionelle Werbemittel. Mit weiteren Printprodukten wie der Plakat- und Anzeigenwerbung arbeiten 79,6%. In den letzten sechs Jahren haben auch die Kinder-Hochschule und der Imagefilm Einzug in das Instrumentarium der Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen erhalten.

Der Einsatz von „Social Media“<sup>39</sup> als zielgerichtetes Instrument der hochschulbezogenen Öffentlichkeitsarbeit ist erwartungsgemäß das jüngste PR-Instrument: Erst seit ca. eineinhalb Jahren (Befragungszeitpunkt Ende 2010) wird dieser Kanal für die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen genutzt. Bemerkenswert dabei ist, dass bereits 56,6% der Pressestellen diesen Kanal nutzen. Der Einsatz von Social Media hat sich demnach in einer kurzen Zeitspanne erheblich ausgebreitet.

## 6 Vernetzung mit der Öffentlichkeit

### 6.1 Kontakte zwischen Pressestelle und Professorenschaft

Presseverantwortliche pflegen den Kontakt zu verschiedenen Wissenschaftlern der eigenen Hochschule. Die Professorenvertreter werden nach eigener Angabe bis zu 20-mal im Semester von der Pressestelle kontaktiert. Bei einzelnen Wissenschaftlern melden sich die Pressestellen also häufiger als einmal pro Woche und erkundigen sich nach Neuigkeiten oder machen Vorschläge für neue Pressemeldungen. Jeder Zehnte befragte Professor (9,6%) gibt an, während des Semesters mindestens einmal pro Woche Kontakt mit dem Pressesprecher zu haben. Für die Mehrheit der Hochschullehrer ist allerdings ein deutlich anderes Bild zu zeichnen: Zwei von fünf Professoren (42,3%) erhalten in einem typischen Semester gar keine Nachfragen aus der Pressestelle. An großen<sup>40</sup> Hochschulen ist

39 Abgefragt wurde der Einsatz von „Social Networks und Social Media“ als „Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit“.

40 n=142 Hochschulen mit mindestens 400 Wissenschaftlern im Jahr 2010.

der Anteil der nicht nachgefragten Professoren noch höher (48,7%). Wiederum bezogen auf alle Hochschulen erhalten 85,3% der Professorenvertreter in einem typischen Semester gar keine bis maximal zwei Nachfragen aus der Pressestelle. Die aktive Kontaktaufnahme der Pressestellen verteilt sich also relativ ungleich und konzentriert sich auf wenige Hochschullehrer: Die Hälfte aller Anfragen der Pressestellen, von denen die befragten Professoren berichten, entfällt auf nur 10,6% der Hochschullehrer. Etwas weniger ungleich verteilt sich die umgekehrte Kontaktaufnahme, bei der die Professoren selbst initiativ werden. Ein Drittel der befragten Professoren nimmt einmal im Semester selbst Kontakt mit der Pressestelle auf, um eine Pressemeldung zu veröffentlichen, 29% tun dies häufiger und 36% tun dies gar nicht.

Die ungleiche Verteilung der Kontakte mit der Pressestelle ist damit in Beziehung zu setzen, dass das mediale Interesse an universitärer Forschung hochgradig selektiv ist. Dieser Selektivität tragen die Pressesprecher durch gezielte Nachfrage Rechnung, ein schlagendes Beispiel für die mit dem Begriff der „Medialisierung“ bezeichnete Adaption an die Nachrichtenwertlogik in den Hochschulen. Direkte Kontakte der Professoren mit Journalisten verteilen sich ebenfalls ungleich, rund die Hälfte hat fast gar keine.

*Tabelle 23: Kontakthäufigkeit der Professorenvertreter mit Journalisten und Presseverantwortlichen*

	Kontakt mit Presseverantwortlichem n=973	Kontakt mit Journalisten n=973
(fast) täglich	1,4 %	0,7 %
Mind. 1x pro Woche	9,6 %	1,7 %
Mind. 1x pro Monat	26,6 %	13,1 %
Mind. 1x pro Semester	35,9 %	34,1 %
(fast) nie	26,5 %	50,4 %

## 6.2 Der Kontakt der Pressestelle nach innen und außen

Auch die Pressesprecher wurden nach ihrem Kontakt mit wichtigen anderen Akteursgruppen gefragt. Den häufigsten Kontakt haben sie mit Mitgliedern der Hochschulleitung: Drei Viertel der Pressesprecher treten fast täglich in Kontakt mit ihrer Leitung, nur 4% tun dies seltener als einmal in der Woche. Damit ist ihr Kontakt zur Hochschulleitung (also nach innen) noch enger als mit Journalisten (Außenkontakte): 59% der Pressesprecher geben an, fast täglich mit Journalisten in Kontakt zu stehen.

Monatliche Treffen mit Senatsmitgliedern haben 43,4% der befragten Pressevertreter, 22,3% treffen sich sogar wöchentlich mit den Senatorinnen und Senatoren. Besonders selten haben Pressesprecher Kontakt mit Mitgliedern der Hochschulräte und Kuratorien. Mehrheitlich finden solche Begegnungen nur einmal im Semester (37,5%) oder aber einmal im Monat (25,7%) statt. Knapp ein Drittel der Pressesprecher hat sogar (fast) nie Kontakt mit dem Hochschulrat (bezogen auf Gesamtzahl der Hochschulen, bei denen es ein solches Gremium gibt).

Obwohl der Kontakt zwischen Hochschulleitungen und der Presseabteilung in einer höheren Frequenz erfolgt als zwischen Senatoren und Presseabteilung, werden die Senatssitzungen von den Pressesprechern regelmäßiger besucht als die Sitzungen der Hochschulleitungen (vgl. oben unter 5.3).

Tabelle 24: Kontakthäufigkeit der Pressesprecher mit Journalisten und Hochschulentscheidern

	Vertreter des Ministeriums <sup>41</sup> n=176	Mitglieder der Hochschulleitung n=177	Senatsmitglieder n=175	Mitglieder des Hochschulrats n=152	Journalisten N=177
(fast) täglich	0,0%	75,1%	12,0%	2,0%	58,8%
Mind. 1x pro Woche	11,4%	20,9%	22,3%	2,6%	26,0%
Mind. 1x pro Monat	27,8%	0,0%	43,4%	25,7%	13,0%
Mind. 1x pro Semester	36,9%	4,0%	14,9%	37,5%	2,3%
(fast) nie	23,9%	0,0%	7,4%	32,2%	0,0%

Insgesamt bleibt zu konstatieren, dass Pressesprecher zu den Entscheidungsträgern der eigenen Hochschule engen Kontakt haben, aber offenbar hin und wieder auch mit dem Wissenschaftsministerium zu tun haben. Es gehört nicht zum klassischen Aufgabenprofil einer Pressestelle, mit dem zuständigen Wissenschaftsministerium in Kontakt zu treten. Dennoch gibt die Mehrheit der Pressesprecher solche Kontakte an. Mit den Ministerien pflegen 36,9% der Presseabteilungen einmal im Semester und 27,8% einmal im Monat Kontakt. 23,9% der Pressesprecher haben (fast) nie Kontakt zu Vertretern des Ministeriums. Von der letzteren Gruppe ist allerdings die Hälfte Pressesprecher einer nicht staatlichen Hochschule, also einer Hochschule in privater oder kirchlicher Trägerschaft. An den staatlichen Hochschulen, für die der Kontakt zum Wissenschaftsministerium von größerer Bedeutung ist, haben nur 11,1% der Pressesprecher keinerlei eigene Kontakte mit dem Ministerium.

### 6.3 Die Bedeutung von Medien in hochschulpolitischen Entscheidungskonflikten

In der Hochschulpolitik üben Akteure – wie in allen anderen Politikfeldern auch – über die Medien aufeinander Druck aus, wobei sie allerdings informelle Normen berücksichtigen müssen, wann es angemessen ist, sich an die Medien zu wenden. Anschaulich geht dies u. a. aus der folgenden Darstellung hervor, in der ein Abteilungsleiter eines Wissenschaftsministeriums erläutert,

*„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.“ (Interview M56)<sup>42</sup>*

Anders sei die Lage, wenn es um „Punkte“ ginge,

*„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 interessanten. Da ist ein bisschen Musik drin, da wird ein bisschen Stimmung gemacht, wer gegen wen und so, das ist ganz klar.“ (Interview M56)*

Im Lobbying einer Hochschulleitung über die Medien sei also durchaus „Musik drin“, aber angemessen wäre es nur, wenn man die Argumente vorher schon auf direkterem Weg vorgebracht hat. Andernfalls rufe medienvermittelte Interessenvertretung Reaktanz auf Seiten der Adressaten hervor. Solche medienbezogenen Normen werden von den Beteiligten zwar unterschiedlich interpretiert, die

41 Wenn im Folgenden von ‚Ministerium‘ die Rede ist, ist jeweils das in dem Bundesland für den Hochschulbereich zuständige Wissenschafts- oder Kultusministerium gemeint.

42 Zitat aus dem Rahmen des Forschungsprojekts geführten leitfadengestützten Experteninterviews, anonymisiert.



von uns interviewten Ministerialbeamten benennen gleichwohl fast alle irgendwelche Angemessenheitsvorstellungen, begründen sie aber in vielen Fällen eher strategisch als traditional.

Wie werden die normativen Grenzen von medienbezogenem Lobbying von den Hochschulangehörigen gesehen? Wir haben dies mithilfe einer Szenariofrage untersucht, bei welcher ein Entscheidungskonflikt mit der hierarchisch höheren hochschulpolitischen Ebene vorzustellen war. Im Folgenden betrachten wir, wie die Mitglieder der Leitungen über den Einsatz von Medien in Konfliktfällen auf der Ebene Hochschulen–Wissenschaftsministerium urteilen. Im Einzelfall vergleichen wir mit den Einschätzungen der Pressesprecher sowie den Angaben der Hochschullehrer über Konfliktfälle auf der Ebene Hochschullehrer–Hochschulleitung.<sup>43</sup>

Tabelle 25: *Tabuisierung des Gangs an die Medien im hochschulpolitischen Entscheidungskonflikt*

„Darf man sich bei Unzufriedenheit mit einer Entscheidung der übergeordneten hochschulpolitischen Ebene an die Medien wenden?“	Hochschulleitungen (n=569) HS ggü. Ministerium		Pressesprecher (n=173) HS ggü. Ministerium		Professorenvertreter (n=985) ggü. eigener Leitung	
<i>Gar kein Tabu („immer angemessen“)</i>	1,8%	39,0%	4,0%	37,0%	1,3%	36,4%
<i>Verfahrensnorm („angemessen, wenn andere mitziehen, Verhandlungen stocken und/oder andere Optionen ausgeschöpft sind“)</i>	37,3%		32,9%		35,1%	
<i>Relatives Tabu („in besonderen Ausnahmefällen“)</i>	54,5%	61,0%	57,2%	63,0%	51,8%	63,6%
<i>Absolutes Tabu („unter keinen Umständen angemessen“)</i>	6,5%		5,8%		11,8%	

Bis auf wenige Ausnahmen gehen also alle Befragten davon aus, dass es Angemessenheitsregeln für den Gang an die Medien gibt. Auch die Verteilung der Antwortwerte ist bei allen Befragtengruppen ähnlich, selbst die Sicht der professionellen Pressesprecher weicht nicht wesentlich von der der Hochschulleitungen ab. Für das abweichende Szenario eines hochschulinternen Konfliktfalls sehen die dazu befragten Hochschullehrer häufiger ein absolutes Medientabu. Weiter von Interesse ist, welche anderen Faktoren die Sicht auf mediales Lobbying beeinflussen. Bei der Untersuchung dazu zeigen sich in unserem Datensatz allerdings nur wenige und relativ schwache Zusammenhänge, aber auch dies ist zumindest partiell aufschlussreich.

### 6.3.1 Medientabu und Neue Governance

Neue Governance wird in der Literatur mit der Ablösung älterer bürokratischer Regularien in Verbindung gebracht, insbesondere in der Beziehung zwischen Ministerien und Hochschulen (Schimank/Meier 2002: 2, 4). Bürokratische Regulierung wird, im Gegensatz zu Neuer Governance, regelmäßig als öffentlichkeitsscheu charakterisiert, u. a. von Max Weber: „Bürokratische Verwaltung ist ihrer Tendenz nach stets Verwaltung mit Ausschluß der Öffentlichkeit“ (1976: 38). Deshalb ließe sich vermuten, dass Entscheider, die die Prinzipien der Neuen Governance besonders stark unterstützen, auch besonders wenig Probleme damit haben, Entscheidungskonflikte in der medialen Öffentlichkeit auszutragen, zumal auf der Ebene Staat-Hochschulen. Empirisch zeigt sich das genaue Gegenteil.

43 Wortlaut der Frage war: „Bitte stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihre Hochschule ist unzufrieden mit einer Entscheidung des Ministeriums. Wann wäre es angemessen, sich an die Medien zu wenden?“ [Skalierung von „Immer“ bis „Unter keinen Umständen“]. Die erhaltenen (Mehrfach-)Antworten wurden zum einen dichotomisiert, zum anderen ordinal vierstufig umcodiert (vgl. Tabelle 25). Das Medientabu wird dabei als eine „Verfahrensnorm“ eingestuft, wenn der Gang über die Medien nicht grundsätzlich tabu oder nur in besonderen Ausnahmefällen gestattet ist, sondern eher Vorgaben im Sinne der oben zitierten Interviewpassage enthält: Bspw. gilt der Gang an die Medien dann als legitim, wenn andere Verfahrenswege bereits bestritten wurden, ohne Erfolg zu bringen.

Tabelle 26: Zustimmung zum Managementmodell und Wahrnehmung von Medientabus

Korrelationen	Medientabuwahrnehmung wie in Tabelle 25, dichotom	Medientabuwahrnehmung wie in Tabelle 25, vierstufig ordinal
„Die Leitung von Hochschulen sollte verstärkt von ausgebildeten Managern in die Hand genommen werden“ [Zustimmung zur Aussage, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr wichtig“)]	$r=.130$ (Pearson)** sig=.002; n=560	$T=.123$ (Kendalls Tau)** sig.<.001; n=560

Wer managerialer Führung von Hochschulen zuneigt, macht deutlich schärfere Bedingungen geltend, die erfüllt sein müssten, bevor mediales Lobbying gegenüber dem Wissenschaftsministerium erlaubt sei. Zustimmung zum Managementmodell geht hier also gerade nicht mit der Zustimmung zu größerer Freiheit im medialen Lobbying gegenüber dem Wissenschaftsministerium einher. Erklären lässt sich dies damit, dass Hochschulen ihre Freiheit im Umgang mit den Medien auch auf einen traditionellen Wert stützen können, nämlich die Wissenschaftsfreiheit, mit der das Managementmodell durchaus in Konflikt stehen kann. Ein anschauliches Beispiel dafür ist der bereits oben zitierte „Maulkorberlass“ der damaligen Präsidentin der Universität Hamburg (vgl. Nording 2007; Schmiedekampf/Leffers 2007). In den Antworten der Hochschulleitungen ist zudem ein deutlicher Effekt der Funktion festzustellen: Kanzler sehen ein signifikant größeres Medientabu als Präsidenten und sonstige Vizepräsidenten.<sup>44</sup>

### 6.3.2 Medientabu, Medienorientierung und Fachzugehörigkeit

Wer intensive Erfahrungen mit Medien hat, glaubt im medienbezogenen Lobbying weniger Taburegeln einhalten zu müssen als Entscheidungsträger mit geringer Medienerfahrung. Dabei sind die empirisch feststellbaren Unterschiede insgesamt relativ klein. Eine höhere eigene Mediennutzung<sup>45</sup> geht mit einer geringfügig selteneren Angabe eines Tabus (wie oben dichotomisiert) einher ( $r= -.091$  bei sig=0,029; n=569). Gleiches gilt für den eigenen Kontakt mit Journalisten: Häufige Journalistenkontakte gehen mit geringer Bedeutung des Medientabus einher ( $r= -.086$ ; sig=0,042; n=564).

Sowohl unter den befragten Professorenvertretern als auch unter den Hochschulleitungen sehen Gesellschaftswissenschaftler eine stärkere Tabuisierung des medienbezogenen Lobbyings bei hochschulpolitischen Entscheidungsfragen als Angehörige anderer Fachdisziplinen. Das gilt vor allem für Angehörige der Fächer Jura, BWL und VWL: Juristen sehen zu 74,1% ein relatives oder absolutes Medientabu, Wirtschaftswissenschaftler zu 68,9%,<sup>46</sup> aber Soziologen und Politikwissenschaftler nur zu 50% (allerdings hier jeweils bezogen auf den Konfliktfall mit der eigenen Hochschulleitung). Geisteswissenschaftler setzen die zu beachtenden Verhaltensnormen im medienbezogenen Lobbying gegenüber der übergeordneten Entscheidungsebene am niedrigsten an.

44 Medientabu wie oben dichotomisiert/Pearsons  $r= -.187$  bei sig.<.001; n=569; Medientabu wie oben ordinal abgebildet/Kendalls Tau  $T=.186$  bei sig. <.001. Von Bedeutung ist ferner, um welches Wissenschaftsministerium es geht. Hochschulleitungen in Bremen, Hamburg und Thüringen berichten eine stärkere Tabuisierung als die Leitungen in anderen Ländern. Leitungen kirchlicher Hochschulen sehen weniger Medientabus, es zeigt sich aber kein signifikanter Unterschied zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Ebenfalls schwach sind die Zusammenhänge mit dem Steuerungsstil des Ministeriums. Je stärker das Ministerium die Hochschulen steuert (Darstellung der Frage in Tabelle 44), desto eher sehen die Hochschulleitungen den Gang an die Medien im Konfliktfall als tabuisiert an ( $r=.088$ ; sig=0,037; n=567).

45 Abfrage mit Freieintrag mit dem Wortlaut: „Wenn Sie sich Ihren typischen Arbeitstag vorstellen: Wie viel Zeit verbringen Sie mit Medienberichten aus Presse, Rundfunk und Internet? Insgesamt ca. ... Minuten.“

46 Die in ihrer Tabuwahrnehmung bereits oben diskutierten Hochschulkanzler gehören i. d. R. den Fächern Jura oder Wirtschaftswissenschaften an.

## Exkurs: Individuelle Einstellungen zu Neuer Governance und Publizität

Die Presseverantwortlichen sind tendenziell der Meinung ( $M=5,82$ ), dass Hochschulen ihre Entscheidungen völlig unabhängig davon treffen sollten, ob ein negatives Medienecho zu befürchten ist. Deutlich stärker als die Professorenvertreter tendieren sie zu der Einstellung, dass die Leitung von Hochschulen verstärkt von Managern in die Hand genommen werden sollte ( $M=5,51$ , vgl. Tabelle 29). Weniger Zustimmung erteilen sie der Aussage, dass Wissenschaft in den Medien nicht in erster Linie exakt, sondern unterhaltsam sein sollte ( $M=4,41$ ).

Tabelle 27: *Einstellung der Pressesprecher*

Mittelwerte „Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“ Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr stark“)	Pressesprecher
„Es sollten stärkere materielle Konsequenzen haben, in welchem Maße die Wissenschaftsbereiche Leistungen erbringen (z. B. Absolventenzahl)“	4,7 n=162; SD=2,56
„Wissenschaft in den Medien sollte nicht in erster Linie exakt, sondern unterhaltsam sein.“	4,4 n=176; SD=2,8
„Die Leitung von Hochschulen sollte verstärkt von ausgebildeten Managern in die Hand genommen werden.“	5,5 n=172; SD=3,23
„Hochschulen sollten ihre Entscheidungen völlig unabhängig davon treffen, ob ein negatives Medienecho zu befürchten ist.“	5,8 n=173; SD=2,80

Bei der Betrachtung der Einstellung der Professorenvertreter zeigen sich signifikante Unterschiede je nach Fachzugehörigkeit. Naturwissenschaftler finden es signifikant legitimer als Geisteswissenschaftler, wenn wissenschaftliche Ergebnisse eher unterhaltsam als exakt dargestellt werden. Zugleich befürchten Naturwissenschaftler allerdings etwas häufiger Reputationsschäden, wenn man erst in den Medien statt in einem Fachorgan über Forschungsergebnisse berichtet. Für sie ist allerdings auch der potenzielle Nutzen von Medienwohlwollen geringer. Naturwissenschaftler sehen in ihren Fächern geringere Chancen auf die Übertragbarkeit von Medienprominenz auf fachliche Prominenz (Tabelle 28).

Auf deskriptiver Ebene zeigen sich keine Hinweise auf ausgeprägte Konflikte zwischen Medienberichterstattung und dem wissenschaftlichen Arbeiten der Professorenvertreter – was nicht überrascht, da fast allen Befragten mediale Sichtbarkeit wichtig ist, jedenfalls die ihrer eigenen Hochschule (Tabelle 10).

Tabelle 28: *Einstellung der Professorenvertreter in Natur- und Geisteswissenschaft*

Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr stark“)	Naturwissen- schaftler	Geisteswissen- schaftler	insgesamt (inkl. Ing., Ges-Wiss.)
„Wissenschaft in den Medien sollte nicht in erster Linie exakt, sondern unterhaltsam sein“ (77)	3,8 n=212; SD=2,69	2,5 n=167; SD=2,66	3,4 n=941; SD=2,78
„Medienaufmerksamkeit wird verstärkt durch ausgefallene und kuriose Meldungen gesucht.“ (66)	5,2 n=208; SD=3,05	4,4 n=168; SD=3,17	4,6 n=925; SD=3,19
„In meinem Fach leidet die Reputation eines Wissenschaftlers, wenn Forschungsergebnisse erst in der Presse und dann in einem Fachjournal erscheinen“ (85)	3,3 n=205; SD=3,273	2,4 n=166; SD=2,91	2,8 n=917; SD=3,06
„Kollegen, die in den Medien prominent sind, werden auch häufig zu hochrangigen Fachkonferenzen eingeladen“ (86)	5,3 n=201; SD=3,22	6,2 n=166; SD=2,85	5,9 n=911; SD=2,97

Tabelle 29: Einstellung der Befragtengruppen im Vergleich

Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („unbedingt“)	Hochschul- leitungen	Hochschullehrer in den Senaten, staatl. Hochschulen	Hochschullehrer in den Senaten, private Hoch- schulen (o. kirchl.)
„Die Leitung von Hochschulen sollte verstärkt von ausgebildeten Managern in die Hand genommen werden“	4,2 n=566; SD=3,26	3,0 n=795; SD=3,050	5,4 n=116; SD=3,08
„Es sollte stärkere materielle Konsequenzen haben, in welchem Maße die Wissenschaftsbereiche Leistungen erbringen“	5,9 n=563; SD=2,70	4,7 n=790; SD=3,17	5,3 n=114; SD=3,05

Hochschulleitungen zeigen signifikant höhere Zustimmungswerte zu der Rekrutierung von Managern und zu leistungsbezogener Mittelverteilung als die Professorenvertreter. Innerhalb der Hochschulleitungen stimmen die Kanzler und innerhalb beider Befragtengruppen die Entscheider an Privathochschulen beiden Aussagesätzen am stärksten zu. Die Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen oder zwischen großen und kleinen Hochschulen sind vergleichsweise gering ausgeprägt.

Die Strukturvariable mit dem höchsten Einfluss auf die hier abgefragten Meinungen ist die Fachzugehörigkeit. Ingenieure und Mediziner stimmen den verschiedenen Aussagen stärker zu, Geisteswissenschaftler lehnen sie eher ab.

Tabelle 30: Einstellung der Professorenvertreter nach Fächergruppe

Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („unbedingt“)	Professorenvertreter der Fachgruppe (StBA-Systematik)				
	Medizin	Gesellschafts- wissenschaft	Ingenieur- wissenschaft	Natur- wissenschaft	Geistes- wissenschaft
Leitung durch ausgebildete Manager (vgl. oben)	4,3 n=46; SD=3,37	4,0 n=278; SD=3,40	3,2 n=242; SD=3,07	3,1 n=211; SD=3,03	2,8 n=170; SD=2,77
Stärkere materielle Konse- quenzen gemessener Leistungen	5,9 n=45; SD=2,97	5,0 n=277; SD=3,05	4,8 n=239; SD=3,11	4,6 n=212; SD=3,18	4,0 n=167; SD=3,28

In der Einzelbetrachtung der Fächer zeigt sich, dass deutliche Unterschiede innerhalb der Gruppe der Naturwissenschaften (Biologen vs. andere) und der Gesellschaftswissenschaften (Wirtschaftswissenschaften vs. Juristen und Sozialwissenschaftler) auftreten.

Tabelle 31: Zustimmung zu leistungsbezogener Steuerung in denzelfächern

Zustimmung befragter Professorenvertreter zu stärkeren materiellen Konsequenzen der gemessenen Performance für die Wissenschaftsbereiche

Fach	Mittelwert	n	SD
Biologie	6,45	29	2,585
Medizin	6,11	46	2,946
Psychologie	5,96	27	3,492
BWL/VWL	5,74	157	2,869
Agrar/Geo/Landschaft/Forst	4,95	37	3,144
Ø alle Fächer	4,72	939	3,157
Architektur/Design/Kunst/Literatur/Mode	4,64	59	3,300
Ingenieurwissenschaften	4,63	177	3,035
Informatik/Mathematik	4,26	113	3,128
Chemie/Physik/Astronomie	4,25	53	3,180
Pädagogik/Soziologie/Medien/Kultur/Geschichte	4,24	66	3,315
Jura/Politik/Verwaltung	4,09	67	3,014
Sprachen/Philosophie/Theologie	3,19	90	2,840

## 7 Hochschulrat, Hochschulpolitik und Gesellschaft

Wie oben dargestellt, ist die Öffentlichkeitsarbeit der Pressestellen nur eine von mehreren Möglichkeiten, durch die Hochschulen ihren Kontakt mit externen Stakeholdern aufnehmen und vertiefen (vgl. u. a. 5.1).

### 7.1 Vermittlung von Kontakten mit externen Stakeholdern über den Hochschulrat

Über die Landeshochschulgesetze wurde den staatlichen Hochschulen<sup>47</sup> zwischen 1998 und 2004 die Einführung eines neuen Organs vorgeschrieben (Friedrichsmeier 2012a: 211), welches direkte Kontakte mit externen Stakeholdern stärken soll: der Hochschulrat bzw. das Kuratorium oder der Beirat.<sup>48</sup> Tabelle 32 stellt dar, welche Kontakte mit externen Stakeholdern die Hochschulräte ihren Hochschulen tatsächlich vermitteln. Dem ist vergleichend gegenübergestellt, welchen Werbebedarf die Hochschulleitungen bei diesen Stakeholdern sehen.

47 Mit der Ausnahme Bremen; in West-Berlin waren bereits seit 1948 Hochschulkuratorien vorgesehen und in Brandenburg wurde ein hochschulübergreifender Landeshochschulrat eingerichtet. In Sachsen wurde die Einführung des Gremiums bereits mit dem Hochschulgesetz von 1993 ermöglicht, aber noch nicht vorgeschrieben.

48 Weitere mögliche Bezeichnungen sind Aufsichtsrat, Stiftungsrat, Universitätsrat und Board of Trustees (vgl. Bogumil et al. 2011: 94f.).

Tabelle 32: Vom Hochschulrat vermittelte Stakeholderkontakte und Bedarfseinschätzung der Leitung<sup>49</sup>

Mittelwerte, Skala 0 („gar nicht“) bis 10 („sehr stark“)	Hochschulräte „Zu wem vermitteln Sie Ihrer Hochschule Kontakte?“	Leitungsmitglieder (selbe Hochschulen; allgemeiner Bedarf, nicht bezo- gen auf den Hochschulrat) „Wie stark muss bei den folgenden Gruppen um Akzeptanz geworben werden?“
Wirtschaftsunternehmen und -verbände	6,0 n=170; SD=2,84	6,6 n=426; SD=2,48
Wissenschaftspolitik und -ministerium	5,3 n=171; SD=2,62	7,5 n=421; SD=2,36
Wissenschaftliche Community	3,7 n=168; SD=2,78	6,9 n=415; SD=2,68
Öffentliche Drittmittelgeber wie DFG und Stiftungen	3,2 n=171; SD=2,70	7,6 n=426; SD=2,28
Potenzielle Studierende und deren Eltern	3,2 n=167; SD=2,76	8,1 n=426; SD=2,21
Medien	2,9 n=167; SD=2,66	6,3 n=422; SD=2,33

Die Möglichkeit der Kontakthanbahnung zu Massenmedien durch Hochschulräte ist besonders gering. Auch die Kontaktvermittlung zu wissenschaftlichen Stakeholdergruppen ist vergleichsweise schwach. Die Hochschulräte rechnen sich selbst in erster Linie die Vermittlung von Kontakten zu Wirtschaft und Wissenschaftspolitik an.

Neben den Pressestellen fungieren also auch die neu eingerichteten Hochschulräte als eine Art Schnittstelle zwischen Hochschule und ihrer gesellschaftlichen Umwelt. Die Hochschulräte und Kuratorien haben je nach Bundesland und Hochschule unterschiedliche Kompetenzen und Aufgaben, aber sie eint ein strukturelles Merkmal: Hochschulexterne Akteure nehmen an der Steuerung und Koordination von Hochschulen teil (vgl. Klenk 2008: 80f.) Der Hochschulrat kann, je nach Hochschulgesetzgebung des Bundeslandes, entweder nur mit hochschulexternen Mitgliedern besetzt sein oder auch die Einbindung von hochschulinternen Mitgliedern vorsehen. In beiden Modellen haben die Gesetzgeber eine Stimmenmehrheit für die hochschulexternen Mitglieder vorgesehen. Dies liegt nicht daran, dass die Landesgesetzgeber Externen generell mehr zutrauen als den Hochschulmitgliedern, sondern begründet sich über die Funktion des Gremiums: Die Funktion eines Hochschulrates besteht darin, außeruniversitäre gesellschaftliche Ansprüche und Erwartungen direkt in die Hochschulen zu tragen. Die Hochschulratsmitglieder sollen dennoch als Einzelpersonen agieren und nicht als Mandatsträger bestimmter Interessengruppen. Zwar bleibt die Repräsentation des laufenden Hochschulgeschäfts gegenüber der Öffentlichkeit die Aufgabe der Hochschulleitung (vgl. Meyer-Guckel et al. 2010: 76), aber den Hochschulräten kommt nun als Kernfunktion zu, zwischen Hochschule und Öffentlichkeit zu vermitteln und öffentliche Erwartungen in die Hochschulen hineinzutragen. Wie sie dies machen und welche Faktoren ihre Arbeit bestimmen, ist bisher sehr wenig erforscht; zur Arbeitsweise der Hochschulräte ist „noch viel empiriegesättigte Analyse notwendig.“ (Kretek/Dragsic 2012: 127)

<sup>49</sup> Tabelle 32 ist in Analogie zu Tabelle 9 gebildet, bezieht sich aber auf eine leicht abweichende Grundgesamtheit: Alle Hochschulen haben eine Pressestelle, aber nicht alle Hochschule haben einen Hochschulrat oder ein analoges Gremium, ferner liegt nicht aus allen Hochschulen, bei denen der Pressesprecher an der Befragung teilgenommen hat, auch eine Antwort des Hochschulrats vor und umgekehrt (vgl. Tabelle 1 zum Befragungsrücklauf).

### 7.1.1 Einfluss der Ressourcenabhängigkeit der Hochschule

Um eine solche empirische Analyse zu leisten, setzen betriebswirtschaftlich orientierte Forscher bevorzugt an den Ressourcenabhängigkeiten der Hochschulen an. Ein einschlägiges Beispiel sind die Berechnungen des Forschungsteams von Werner Nienhüser. Nienhüser et al. vermuten, dass Hochschulen bevorzugt solche Hochschulräte rekrutieren, mit denen sie die Kontakte parallel zu ihren wichtigsten Ressourcenzuflüssen ausbauen (Nienhüser 2012; 2011; Nienhüser et al. 2007). Hochschulpolitische Konsequenz eines solchen Effekts wäre, dass die Einrichtung von Hochschulräten mit nennenswerten Entscheidungsbefugnissen den Einfluss der externen Mittelgeber erhöht. Zugespitzt wurde dieser potenzielle Effekt als „Academic Capitalism“ in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt (Nienhüser 2012). Nienhüser et al. stellen empirisch fest, dass die Anzahl von Wirtschaftsvertretern im Hochschulrat dann besonders hoch ist, wenn die Hochschule ein hohes Drittmittelaufkommen aus der privaten Wirtschaft hat. Dieses Ergebnis und seine Interpretation sind in der Folge in einschlägigen anderen Veröffentlichungen kritisiert worden (vgl. Bogumil et al. 2007b: 30-35; Meyer-Guckel et al. 2010: 23). Bisher nicht kritisch diskutiert wurde, dass von Nienhüser et al. gar nicht abgefragt wurde, welche Kontakte die Hochschulräte tatsächlich herstellen, obwohl die Studie ihr Argument theoretisch über die Kontaktherstellung der Hochschulräte herleitet.

Da in unserer Studie eine ebensolche Kontaktvermittlung durch die Hochschulräte abgefragt wurde (vgl. oben, Tabelle 32), lässt sich der von Nienhüser et al. beschriebene Effekt im Folgenden direkt empirisch überprüfen.<sup>50</sup> Auf den ersten Blick zeigt sich der von Nienhüser et al. gemeinte Zusammenhang auch in unseren Daten: Je höher bei einer Hochschule der Anteil der Drittmittel aus der privaten Wirtschaft an der Deckung der Gesamtausgaben ist,<sup>51</sup> desto stärker vernetzt der Rat seine Hochschule mit der Wirtschaft. Dieser Zusammenhang ist allerdings weder statistisch signifikant<sup>52</sup>, noch besonders stark ( $r=,116$ ;  $\text{sig}.=,148$ ;  $n=157$  Hochschulen<sup>53</sup>). Noch wichtiger ist, dass der Effekt fast vollständig verschwindet, wenn parallel der Einfluss der unterschiedlichen Fächerkulturen an den Hochschulen statistisch kontrolliert wird.<sup>54</sup> Hochschulräte an Hochschulen mit einem hohen Anteil an Ingenieuren vermitteln nämlich deutlich und zudem statistisch signifikant stärker Kontakte zur Wirtschaft als Hochschulräte an Hochschulen mit wenigen oder gar keinen Ingenieuren ( $r=,284$ ;  $\text{sig}.<,001$ ;  $n=170$  Hochschulen). Der zunächst festgestellte (und statistisch nicht signifikante) Effekt kommt also zu einem wesentlichen Teil nur indirekt zustande: An Hochschulen mit vielen Ingenieuren ist sowohl der Finanzierungsanteil der Privatwirtschaft höher als auch die Stärke, mit der der Hochschulrat Kontakte zur Privatwirtschaft herstellt. An Hochschulen mit einem geringen Anteil von Ingenieuren am wissenschaftlichen Personal fallen beide deutlich niedriger aus. Der statistisch signifikante Einfluss geht also von der Fächerstruktur der Hochschulen aus, insbesondere vom Anteil der Ingenieure, und nicht von dem Finanzierungsanteil der Privatwirtschaft.

50 In der Studie von Nienhüser et al. wurde indirekt über die aktuelle oder frühere Berufstätigkeit der Hochschulräte auf ihre Kontaktleistung geschlossen. Im Weiteren argumentieren die Studien mit einem „numerisch bedingten potenziellen Einfluss“, der sich aus dem Anteil der Hochschulratsmitgliedern aus der Wirtschaft ergeben könne (Nienhüser 2012: 108). Zusätzlich werten Nienhüser et al. den Anteil der Wirtschaftsvertreter an den Hochschulratsvorsitzenden aus.

51 Berechnet nach Daten einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2010, Drittmittel ohne Kliniken und medizinische Einrichtungen der Hochschulen (Statistisches Bundesamt 2012a).

52 Zumindest unklar ist allerdings auch die statistische Signifikanz der Ergebnisse in der Studie Nienhüser et al. 2007; sie wird in jenem Forschungsbericht nicht berichtet.

53 Für einzelne private Hochschulen liegt bisher keine Aufschlüsselung der Anteile der unterschiedlichen Drittmittelgeber vor.

54 Partielle Korrelation, Kontrolle mit dem Anteil der Ingenieure am wissenschaftlichen Personal der Hochschule 2010:  $r=,069$ ;  $\text{sig}.=,39$ ;  $\text{df}=154$ .

### 7.1.2 Die Chancenstruktur ist entscheidender als die Höhe der Mittel

Aufschlussreich ist, welche tatsächlich statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen der Finanzierungsstruktur einer Hochschule und den über die Hochschulräte geknüpften Kontakten nachweisbar sind. Hoch signifikant mit der Stärke der Vernetzung mit der Wirtschaft korreliert eine andere Variable, die mit dem Finanzierungsanteil von Drittmitteln aus der gewerblichen Wirtschaft eng verwandt ist, nämlich der Anteil der gewerblichen Wirtschaft an den gesamten Drittmitteln der Hochschule. Dieser Anteil bildet ab, von welchen Gebern eine Hochschule Drittmittel bekommt, egal ob es insgesamt viele oder wenige Drittmittel sind. Den Hochschulen gelingt es unterschiedlich gut, Drittmittel von der EU, den Organen der unmittelbaren Staatsverwaltung, der DFG, den Wissenschaftsstiftungen oder eben der Privatwirtschaft einzuwerben. Der Anteil der unterschiedlichen Geber an den Drittmitteln informiert nicht darüber, wie gut einer Hochschule das Einwerben von Drittmitteln gelingt, sondern nur darüber, bei wem es ihr am besten gelingt. Der Anteil sagt bspw. aus, wie viel höher die Chancen einer Hochschule auf anwendungsbezogene Aufträge aus der Wirtschaft in Vergleich zu DFG-finanzierter Grundlagenforschung sind.

In unserem Datensatz zeigt sich relativ deutlich, dass es für die vom Hochschulrat geleistete Vernetzung mit der Wirtschaft letztlich nicht darauf ankommt, welchen Anteil ihrer Finanzierung eine Hochschule aus der privaten Wirtschaft erhält.<sup>55</sup> Signifikant ist vielmehr, bei wem die Hochschule Chancen auf die Einwerbung von Drittmitteln hat. Unabhängig von der Höhe der Drittmittel gilt: Je höher deren Anteil aus der Privatwirtschaft, desto stärker vernetzt der Hochschulrat in Richtung Privatwirtschaft ( $r=,287$ ;  $\text{sig}.<,001$ ;  $n=157$ ).<sup>56</sup> Entscheidend ist also nicht die Ressourcenabhängigkeit der Hochschule, sondern allein, in welchem Bereich sie Chancen für sich sieht, egal wie groß oder klein diese sind.

Zu klären bleibt, wie sich dieser Effekt mutmaßlich vermittelt. Nienhüser et al. stellen die Besetzung der Hochschulräte ins Zentrum, also den Akt der Auswahl der Mitglieder.<sup>57</sup> Aus soziologischer Perspektive ist ein weiterer Mechanismus zu ergänzen, über den der Effekt zustande kommen kann. Dazu knüpfen wir an die Annahme an, dass „Rollenerwartungen von entscheidender Bedeutung“ dafür sind, wie das neue Organ seine Aufgaben faktisch wahrnimmt (Kretek/Dragsic 2012: 127). Wichtigste Quelle der Rollenerwartungen, mit denen ein Hochschulrat konfrontiert wird, ist die Hochschulleitung. Mit ihr stehen die Vertreter der Hochschulräte mit Abstand am häufigsten in Kontakt (vgl. unten Tabelle 33). Ferner hat die Hochschulleitung an der Mehrheit der Hochschulen „de facto die Hoheit über die Tagesordnung“ des Hochschulrats (Bogumil et al. 2007b: 5), welchem an zwei von drei Universitäten keine unabhängigen Unterstützungsstrukturen zur Verfügung stehen (2007b: 40). Es ist also anzunehmen, dass die Hochschulräte auf die an sie gerichteten Erwartungen der Hochschulleitungen reagieren. An späterer Stelle (Abbildung 40) stellen wir dar, dass die Hochschulräte überwiegend der Auffassung sind, dass ihr Gremium ähnliche Positionen wie die Hochschulleitung vertritt. Statistisch lässt sich eine solche Ähnlichkeit speziell in der Frage der Vernetzung

55 Prinzipiell lässt sich der Zusammenhang in zwei Richtungen interpretieren: Einerseits könnte ein hoher Anteil von privaten Drittmitteln eine Folge davon sein, dass der Hochschulrat erfolgreich Kontakte zu diesen Gebern vermittelt. Andererseits könnte eine hohe Abhängigkeit der Hochschule von privaten Gebern dazu führen, dass die Hochschule ihre Hochschulräte um die Unterstützung bei Aufbau und Pflege von Kontakten zu dieser wichtigen Mittelgebergruppe bittet bzw. dass sie solche Räte beruft, von denen sie sich eine solche Unterstützung erhofft. Hier argumentieren wir, wie Nienhüser et al., entlang der zweiten Interpretationsrichtung. Die Hochschulräte sind z. T. noch nicht lange im Amt und waren deshalb ggf. gar nicht an der Einwerbung jener Drittmittel beteiligt waren, die für 2010 statistisch erfasst sind. Die Kontaktvermittlung eines Hochschulrats im Jahr 2010 wirkt sich ggf. erst auf das Drittmittel-aufkommen der Folgejahre aus, für die uns noch keine entsprechenden amtlichen Daten vorliegen.

56 Der Zusammenhang bleibt bei Kontrolle mit potenziellen Co-Faktoren wie dem Ingenieuranteil ( $r=,222$ ;  $\text{sig}.=,005$ ;  $\text{df}=154$ ), dem Hochschultyp oder dem Finanzierungsanteil der Gesamtdrittmittel ( $r=,275$ ;  $\text{sig}.=,001$ ;  $\text{df}=154$ ) stabil.

57 Genau genommen müsste an dieser Stelle zusätzlich berücksichtigt werden, welchen Einfluss die Hochschulen überhaupt auf die Auswahl ihrer Hochschulräte haben; vgl. zu dieser Frage Hüther 2010: 342-346.



in Richtung Privatwirtschaft darstellen: Die Stärke der von den Hochschulräten geleisteten Vernetzung ihrer Hochschule mit der Privatwirtschaft korreliert signifikant mit der Stärke des Bedarfs an Werbung bei der Privatwirtschaft aus Hochschulleitungssicht ( $r=,187$ ;  $\text{sig.}=.017$ ;  $n=163$ ; vgl. auch oben Tabelle 9).

*Tabelle 33: Kontakthäufigkeit der Hochschulratsvertreter mit Hochschulentscheidern*

Häufigkeit der Antwort	Mitglieder der Hochschulleitung n=171	Senatsmitglieder n=172	Pressesprecher n=171
Mind. 1x pro Woche	18,1%	0,6%	0,4%
Mind. 1x pro Monat	64,3%	26,2%	20,5%
Mind. 1x pro Semester	17,5%	50,6%	39,8%
Seltener oder nie	0,0%	22,6%	39,2%

Anders als in den Studien von Nienhäuser und Bogumil et al. (Bogumil et al. 2007b: 30-35) wurden hier nicht Effekte auf die bloße Zusammensetzung der Hochschulräte getestet. Die dort berichteten empirischen Ergebnisse können also mit unseren Daten weder widerlegt noch bestätigt werden. Stattdessen wurde der Effekt auf die tatsächlich durch den Hochschulrat hergestellten Kontakte untersucht; die bloße Mitgliedschaft von Wirtschaftsvertretern erlaubt nämlich keine klare Auskunft darüber, welches Maß an Aktivität sie dort überhaupt entfalten. Schließlich ist denkbar, dass aktive Manager eines Wirtschaftsunternehmens zwar im Hochschulrat sitzen, aber deutlich weniger Zeit für eine Tätigkeit als Hochschulrat aufwenden können als andere. Tatsächlich berichten die aus der Wirtschaft stammenden Hochschulräte in unserer Umfrage, seltener an Hochschulratsitzungen teilnehmen zu können und auch zwischen den Sitzungen weniger Zeit in die Hochschulratsarbeit zu investieren als Hochschulräte aus der Wissenschaft. Diese Unterschiede sind allerdings nicht statistisch signifikant. Hoch signifikant ist der Unterschied zu Räten, die nicht mehr berufstätig sind: Ruheständler investieren im Schnitt 40% mehr Zeit in ihre Hochschulrats Tätigkeit als ihre berufstätigen Kollegen (dieser Unterschied ist signifikant;  $T_{(166)}=2,346$ ;  $\text{sig.}=.020$ ).

*Tabelle 34: Sitzungsteilnahme und Zeitinvestition der Hochschulratsvertreter*

Mittelwerte	Hochschulratsvertreter				davon	
	aus der Wirtschaft n=89	aus der Wissenschaft n=44	aus Kirche und Sozialverbänden n=12	aus Politik, Verwaltung und Recht n=27	im Ruhestand n=46	mutmaßlich berufstätig <sup>58</sup> n=125
Teilnahme an Hochschulratsitzungen im Jahr <sup>59</sup>	3,8 mal SD=1,09	4,1 mal SD=1,34	3,8 mal SD=1,72	3,7 mal SD=1,39	4,0 mal SD=1,50	3,8 mal SD=1,15
Zusätzlich investierte Zeit im Jahr	53,3 Stunden SD=54,4	61,2 Stunden SD=52,9	59,2 Stunden SD=58,6	59,6 Stunden SD=65,2	73,2 Stunden SD=64,8	50,9 Stunden SD=50,8

58 Im Zuge der Adressrecherche für die Studie wurden 24% der Hochschulratsvorsitzenden als Ruheständler identifiziert. Unter den Befragungsteilnehmern liegt der Anteil der Ruheständler mit 26,9% nicht signifikant höher. Der tatsächliche Anteil der Ruheständler dürfte in beiden Fällen noch höher sein, da nur mit begrenztem Aufwand recherchiert wurde, ob ein Vorsitzender bereits pensioniert war. In der Personengruppe der Hochschulratsvorsitzenden ist die Identifikation von Pensionären mit besonderen Unschärfen belastet, da Mehrfachfunktionen häufig sind und von außen nicht immer klar erkennbar ist, ob bspw. der Wechsel eines ehemaligen Geschäftsführers in den Aufsichtsrat oder in die Leitung einer Stiftung als Pensionierung mit anschließender Teilzeittätigkeit oder als Berufswechsel zu werten ist.

59 Eine ähnliche Häufigkeit der Sitzungsteilnahme stellt bereits Bogumil et al. 2007b: 38 fest.

An großen Hochschulen (>400 Wissenschaftler) ist der Anteil der Ruheständler unter den befragten Hochschulratsvertretern signifikant höher ( $T_{(172)}=2,525$ ;  $\text{sig.}=,012$ ). Ein möglicher Grund dafür ist, dass an großen Hochschulen der Arbeitsaufwand für den Rat höher ist (mittlere, zusätzlich zu den Sitzungen investierte Zeit des Hochschulratsvorsitzenden 67,2 Stunden gegenüber 41,4 Stunden bei kleineren Hochschulen). Möglicherweise werden deshalb an großen Hochschulen besonders häufig die mit einem höheren Zeitbudget ausgestatteten Ruheständler zum Vorsitzenden oder Sitzungsleiter des Hochschulrats gewählt.

Nicht bestätigen ließ sich auf Grundlage der hier erhobenen Daten der von Nienhüser et al. analytisch postulierte Effekt des aus der Privatwirtschaft fließenden Finanzierungsanteils (vgl. oben).<sup>60</sup> Stattdessen zeigte sich ein ähnlicher Effekt des Anteils der Privatwirtschaft an den insgesamt erzielten Drittmitteln. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bzw. vom theoretischen Erklärungsmodell nutzenmaximierender Akteure aus betrachtet ist dies durchaus plausibel.<sup>61</sup> Wenn die Kontaktvermittlung des Hochschulrats nicht vom Grad der Ressourcenabhängigkeit bestimmt ist, sondern davon, bei welchen Gebern die Hochschule die besten Chancen hat, legt das folgende Deutung nahe: Jede Hochschule nimmt schlicht jene Chancen wahr, die sie für sich vermuten kann. Auf Basis unserer empirischen Daten lässt sich nichts gegen diese Interpretation einwenden, allerdings zeigt sich die Begrenztheit dieser Interpretationsrichtung bei einer weitergehenden Datenanalyse.

### 7.1.3 Welche Hochschulräte Kontakte zu den öffentlichen Drittmittelgebern herstellen

Dabei orientieren wir uns an dem von Nienhüser später nicht weiter verfolgten Vorschlag zu untersuchen, „ob sich Zusammenhänge zwischen Drittmittelart und der Herkunft der Hochschulratsmitglieder auch für die anderen Gruppen und andere Mittelarten (z. B. zwischen DFG-Mitteln und Wissenschaftleranteil o. ä.) zeigen“ (Nienhüser et al. 2007: 7). Anstelle der bloßen Herkunft der Mitglieder betrachten wir im Folgenden wiederum die von ihnen tatsächlich hergestellten Kontakte. Die öffentlich-rechtlichen Drittmittelgeber bieten sich, wie von Nienhüser vorgeschlagen, schon deshalb für eine solche Analyse an, da ihr Finanzierungsanteil für den Hochschulbereich insgesamt weit über dem der Privatwirtschaft liegt (Friedrichsmeier 2012a: 15). Ferner gelten DFG und die öffentlich-rechtlichen Stiftungen als Förderer von Grundlagenforschung, während Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft mutmaßlich überwiegend im Bereich anwendungsorientierter Forschung zu verorten sind.

Auf den ersten Blick ließe sich annehmen, dass Hochschulen mit einem hohen Anteil öffentlicher Drittmittel bevorzugt solche Hochschulräte berufen, die sie mit den öffentlichen Drittmittelgebern weiter vernetzen. Im Einklang mit den Annahmen Nienhüasers wäre dann zu vermuten, dass Hochschulen mit hohem Drittmittelaufkommen von DFG und Stiftungen überwiegend solche Hochschulräte haben, die ihnen intensiv bei der Kontaktaufnahme zu DFG und Stiftungen zur Seite stehen. Überraschender Weise zeigt sich das Gegenteil (Tabelle 35). Je höher der Finanzierungsanteil von DFG und Co, desto weniger vernetzt der Hochschulrat mit diesen Drittmittelgebern. Bezüglich der Drittmittel aus der Privatwirtschaft war der Zusammenhang umgekehrt (vgl. vorangehende Abschnitte): Je höher der Finanzierungsanteil aus der Privatwirtschaft, desto intensiver fungiert der Hochschulrat als Kontaktstelle zur Privatwirtschaft.

Zusätzlich haben wir untersucht, ob Räte ihre Hochschule besonders stark mit den öffentlichen Drittmittelgebern vernetzen, wenn den Hochschulen besonders wichtig erscheint, bei ebendiesen

60 Wie bereits dargestellt, wurde nicht der empirische Test hinsichtlich der Mitgliederzusammensetzung repliziert.

61 Gleichwohl hält es Nienhüser für „nicht sinnvoll“ und einen „konzeptionellen Fehler“, den Effekt des Wirtschaftsanteils am Drittmittelaufkommen statt an der Gesamtfinanzierung zu testen; der Grund für diese Einschätzung wird allerdings nicht klar (Nienhüser 2012: 109).

Geldgebern besser dazustehen. Auch hier ist der Zusammenhang, anders als bei der Privatwirtschaft, ein negativer: Je wichtiger der Hochschulleitung ist, das eigene Ansehen bei den öffentlichen Drittmittelgebern zu verbessern, desto weniger wird der Hochschulrat aktiv, um die Hochschule mit diesen Geldgebern zu vernetzen. Die statistische Signifikanz dieses (negativen) Zusammenhangs zeigt sich, wenn für die oben diskutierten Strukturmerkmale kontrolliert wird:<sup>62</sup>

*Tabelle 35: Je stärker die Hochschule auf DFG und Stiftungen angewiesen ist, desto weniger vernetzt sie der Hochschulrat mit diesen Geldgebern*

Bivariate Korrelationen, Pearson	Anteil von DFG und Stiftungen am Drittmittelauflkommen der Hochschule (in %)	Anteil der Drittmittel von DFG und Stiftungen an der Gesamtfinanzierung der Hochschule (in %)	Hochschulleitung: „Wie stark muss für die Hochschule um öffentliche Drittmittelgeber wie DFG und Stiftungen geworben werden“ (Skala von 0 bis 10)
<i>Hochschulrat: „Wie stark vermitteln Sie Kontakte zu öffentlichen Drittmittelgebern wie DFG und Stiftungen“ (Skala von 0 bis 10)</i>	r= -,105 sig.=,187 n=158 Hochschulen	r= -,119 sig.=,135 n=158 Hochschulen	r= -,117 sig.=,136 n=164 Hochschulen
<i>Wie oben, aber partielle Korrelation, Kontrolle von Hochschultyp (Uni/FH) und Anteil der Ingenieure</i>	r= -,169* sig.=,035 df (Freiheitsgrade)=154	r= -,178* sig.=,025 df=155	r= -,139 sig.=,078 df=161

Wie kommt es, dass Hochschulräte nur wenig mit den öffentlichen Drittmittelgebern vernetzen, wenn die Hochschulen besonders stark auf deren Fördermittel zurückgreifen und zudem besonders stark um diese Mittelgeber werben müssen, während es sich bezüglich der Privatwirtschaft umgekehrt verhält? Die naheliegende Antwort: Hochschulräte tragen dazu bei, das Ansehen ihrer Hochschulen bei der Privatwirtschaft zu verbessern, nicht aber bei den öffentlichen Drittmittelgebern. Der Kontakt zu den öffentlichen Drittmittelgebern muss von der Wissenschaft selbst hergestellt werden und lässt sich schlecht über den Hochschulrat vermitteln. Damit ist allerdings noch nicht erklärt, warum sich ein negativer Zusammenhang zeigt. Die in Tabelle 35 dargestellten negativen Korrelationen bedeuten, dass sich die Hochschulräte allenfalls dann stellvertretend um DFG und Co bemühen, wenn die Wissenschaftsbereiche der Hochschule selbst bisher kaum mit diesen Gebern zu tun haben. Anders sieht es aus, wenn die Hochschule bereits selbst mit diesen Gebern umgehen kann und erfolgreich Drittmittel einwirbt; dann gibt es offenbar wenig für den Hochschulrat zu tun.

Die Hochschulräte treten tendenziell nur behelfsweise in Aktion, zumal sie die von ihnen geleistete Vernetzung mit den öffentlichen Drittmittelgebern generell ausgesprochen niedrig ansetzen (Tabelle 32). Anzunehmen ist, dass sich Bemühungen des Hochschulrats um die Kontaktpflege mit DFG und Co sogar negativ auswirken können und deshalb dort unterbleiben, wo die Hochschule bereits gewissen Erfolg bei diesen Gebern hat. Die öffentlichen Forschungsförderer sind bekanntlich um den Eindruck strikter Unparteilichkeit bemüht. Umgekehrt müssen sie den Eindruck vermeiden, dass sie sich in ihren Förderentscheidungen von prominenter Fürsprache, bspw. durch fachfremde Hochschulräte, beeinflussen lassen. Ein Wissenschaftsbereich, der sich bereits selbst mit den Verfahren der öffentlichen Forschungsförderer auskennt, wünscht deshalb ggf. gar kein zusätzliches Lobbying des Hoch-

62 Statistisch kontrolliert werden der Einfluss der Fachkultur, hier abgebildet über den Ingenieuranteil, sowie der Unterschied von Universitäten und Fachhochschulen (vgl. FN 56). Inhaltlich erklärt sich die Verstärkung des Effekts bei der Kontrolle des Hochschultyps u. a. mit dem deutlich unterschiedlichen Zugang von Fachhochschulen und Universitäten zu diesen Gebern. Die DFG-Förderung von Forschung an Fachhochschulen hat erst in jüngerer Zeit und in bisher erst begrenztem Umfang an Bedeutung gewonnen (vgl. DFG 2008).

schulrats für seine Finanzierungsanliegen. Andernfalls könnte der Eindruck aufkommen, dass man den eigenen Hochschulrat deshalb für Lobbying und Fürsprache mobilisiert, weil die fachliche Qualität der Anträge allein nicht hinreichend ist. Im Fall der Wirtschaft gibt es offenbar kein solches Problem: Anscheinend schadet es bei der Einwerbung überwiegend anwendungsorientierter Aufträge aus der Privatwirtschaft nicht, wenn der Hochschulrat zusätzliche Fürsprache hält, jedenfalls zeigt sich empirisch kein Hinweis auf einen negativen Zusammenhang.

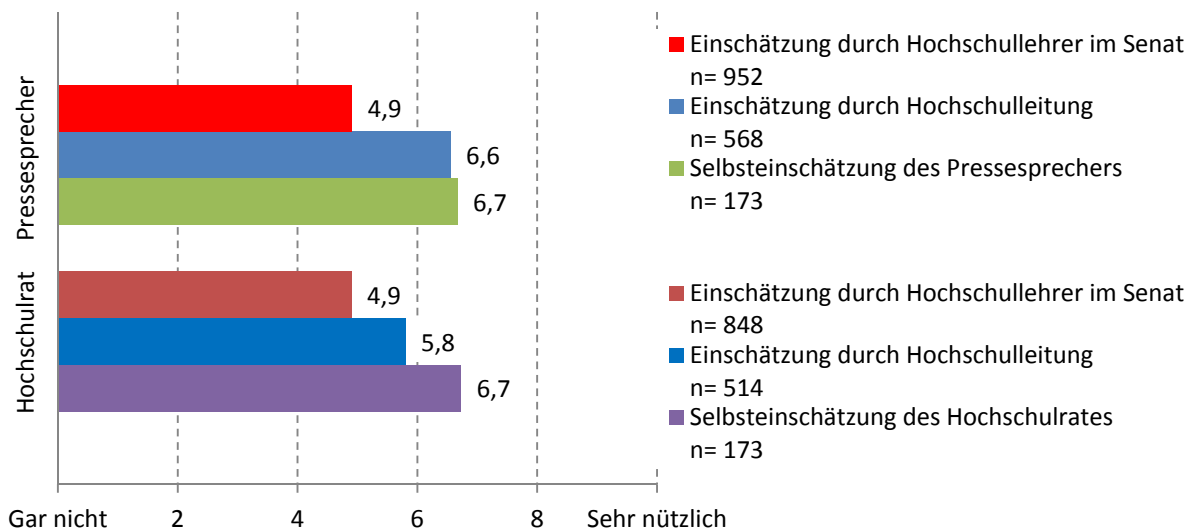
Wie Hochschulräte arbeiten und mit wem sie die Hochschulen vernetzen, lässt sich also nicht einfach aus den Finanzdaten der Hochschulen ableiten. Offenbar spielen kulturell geprägte Erwartungshaltungen – die bei der DFG anders gelagert sind als bei Privatunternehmen – eine wesentliche Rolle (in gleicher Richtung Kretek/Dragsic 2012).

## **7.2 Anerkennung der Kompetenz der Schnittstellenorgane**

Bei ihrer Einführung waren die Hochschulräte politisch umstritten, einzelne Autoren berichteten „eindringliche Kritik und Widerstand von Hochschulangehörigen“ (Kretek/Dragsic 2012: 115). Wir wollten wissen, wie stark der Ratschlag und die Empfehlungen der Hochschulräte bei den Hochschulangehörigen Gehör finden. Dazu wurde abgefragt, welche sachliche Kompetenz die Hochschulleitungen und die Professorenvertreter dem Hochschulrat zusprechen. Die Kompetenzeinschätzung wurde in zwei Dimensionen vorgenommen, als Kompetenz in strategischen Entscheidungsfragen und als Kompetenz in Fragen des öffentlichen Bildes (zur Bedeutung des öffentlichen Bildes ihrer Hochschule für die Hochschulentscheider vgl. Abbildung 5 und Tabelle 10). Im Folgenden vergleichen wir die Anerkennung der Kompetenz der Hochschulräte mit jener Anerkennung, die die Pressestellen erfahren. Denn Pressestelle und Hochschulrat sind, bei aller Unterschiedlichkeit, jene beiden institutionellen Organe der Hochschule, deren Funktion primär in der Vermittlung zwischen einer Hochschule und ihrer Umwelt liegt.

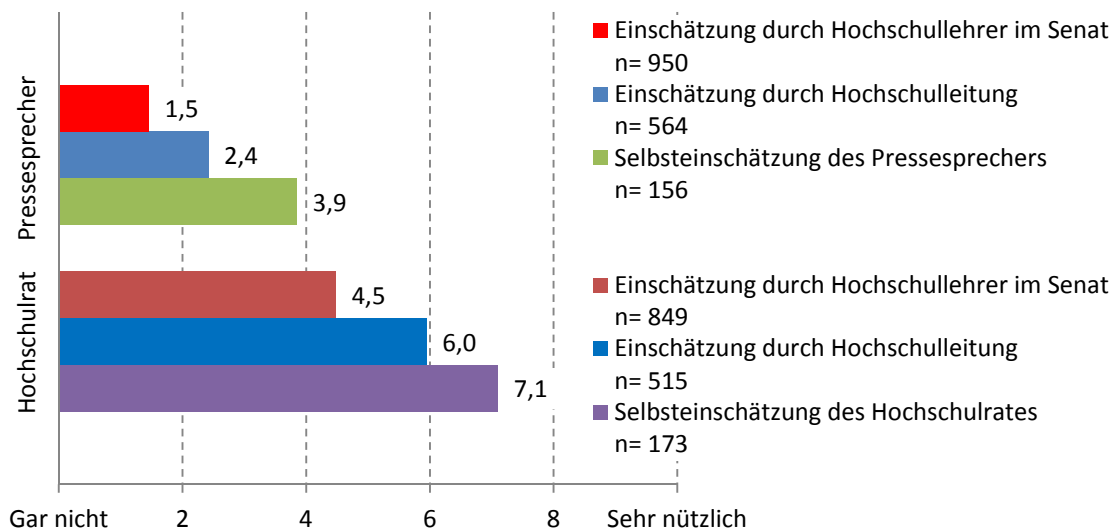
In einem zweiten Schritt wurden Hochschulräte und Presseverantwortliche selbst gefragt, wie sie die Wertschätzung ihrer Kompetenz innerhalb der Organisation wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen erhebliche Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, insbesondere bei den Hochschulräten. Abbildung 36 zeigt die Kompetenzeinschätzung in Bezug auf Fragen rund um das öffentliche Bild der Hochschule, Abbildung 37 jene in Bezug auf Entscheidungen von strategischer Bedeutung.

Abbildung 36: „Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrats/ Pressesprechers, wenn es um das öffentliche Bild der Hochschule geht?“ (Mittelwerte)



Die Hochschulräte und Pressesprecher haben eine ähnlich positive Selbsteinschätzung davon, welche Wertschätzung ihr eigener Rat in Fragen des öffentlichen Bildes erfährt. Aus Sicht der Hochschulleitungen ist der Pressesprecher in dieser Hinsicht erwartungsgemäß nützlicher als der Hochschulrat. Immerhin sind die meisten Pressestellen als der Hochschulleitung zuarbeitende Organe verfasst, deren Hauptfunktion in der Förderung des öffentlichen Bildes der Hochschulen besteht. Wenn es hingegen um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht (siehe Abbildung 5), findet die Expertise des Hochschulrats deutlich mehr Anerkennung als die der Pressesprecher. Bemerkenswert niedrig ist die Anerkennung der strategischen Beratungskompetenz der Pressesprecher durch die Professorenvertreter. Sogar die Anerkennung der Expertise des Pressesprechers in Fragen des öffentlichen Bildes der Hochschule erreicht im Schnitt bei den Professoren nur einen mittleren Wert. Sie liegt damit nicht höher als die Anerkennung der Kompetenz des Hochschulrats in Bezug auf das öffentliche Bild. Zwar werden viele Mitglieder von Hochschulräten aus ihrem ursprünglichen Tätigkeitsfeld z. T. ausgeprägte Erfahrungen mit Medien mitbringen, trotzdem aber sind sie, im Unterschied zu den Pressesprechern, nicht professionell bzw. von Amts wegen mit Fragen des öffentlichen Bildes einer Hochschule befasst. Dass die Pressesprecher in diesen Themenfeld dennoch nicht als kompetenter eingeschätzt werden, ist ein Hinweis darauf, dass es nicht gut um die Anerkennung der Kompetenz vieler Pressestellen unter den Professoren ihren Hochschulen bestellt ist.

Abbildung 37: „Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrats/ Pressesprechers, wenn es um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht?“ (Mittelwerte)



Bemerkenswert ist ferner, dass die Vertreter der Professorenschaft den Wert der Anregungen und Ideen des Hochschulrats bezüglich strategischer Entscheidungen niedriger ansetzten als in Fragen der Imagepflege. Sie bewerten die Kompetenz der Hochschulräte also nicht nur generell schlechter als dies die Hochschulleitungen tun, sondern sie beurteilen insbesondere die strategische Expertise der Hochschulräte kritischer. Ein möglicher Grund dafür ist in der unter 3.3.1 diskutierten Machtverschiebung zwischen zentralem Hochschulmanagement und der von den Professoren dominierten Selbstverwaltung zu suchen. Kompetenzen der Hochschulräte wurden in vielen Fällen auf Kosten der Selbstverwaltungsorgane ausgebaut<sup>63</sup> und haben innerhalb der Hochschulen tendenziell zu einer Stärkung der Stellung der Hochschulleitungen geführt (Kretek/Dragsic 2012; Friedrichsmeier/Wannöffel 2012: 494-503). Unzufriedenheit von Professorenvertretern mit dieser Entwicklung kann dazu beigetragen haben, dass sie die strategische Beratungskompetenz der Hochschulräte besonders skeptisch einschätzen. Darüber hinaus bewerten die Professorenvertreter die Expertise der beiden Schnittstellenorgane signifikant schlechter als die Vertreter der Hochschulleitungen. Gleichwohl sprechen beide Entscheidergruppen ihren Hochschulräten im Schnitt eine mindestens mittlere Kompetenz zu, was angesichts der oben zitierten Berichte über Widerstände gegen dieses Gremium so bisher nicht vorausgesetzt werden konnte. Noch höher ist die Selbsteinschätzung der Hochschulräte, welche Anerkennung ihre Expertise an ihren Hochschulen findet ( $M=7,1$ ; Abbildung 37). Die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung ihrer Kompetenz ist ein Indiz dafür, dass die Hochschulräte mit Kritikern ihrer Arbeit seltener zu tun haben als mit Unterstützern oder dass etwaige Kritik gegenüber den Hochschulräten nicht offen artikuliert wird.

Wie die im vorangehenden Abschnitt diskutierten Befunde erwarten ließen, sprechen Hochschulleitungen und Professoren den Hochschulräten im Durchschnitt dann eine höhere sachliche Kompetenz zu, wenn sie besonders stark Kontakte zur Privatwirtschaft vermitteln ( $r=,168$ ;  $\text{sig}.,029$ ;  $n=169$  Hochschulen), interessanterweise aber nur in Bezug auf das öffentliche Bild der Hochschule, nicht aber in Bezug auf strategische Entscheidungen ( $r=-,036$ ;  $\text{sig}.,643$ ;  $n=169$ ). Wer Kontakte zur Wirtschaft vermittelt, wird von den internen Entscheidern an der Hochschule also nicht zusätzlich auch für kompetenter in hochschulischen Entscheidungsfragen gehalten (eine Analyse der den

63 Bspw. mittels der Übertragung der Zustimmung zum Hochschulentwicklungsplan und zum Wirtschaftsplan einer Hochschule; HG NRW 2007, § 21 Abs. 1 S. 2-3.

Pressesprechern zugebilligten Kompetenz findet sich in Kohring et al. 2012).<sup>64</sup> Jene Hochschulräte, die am stärksten Kontakte zur Wissenschaftspolitik vermitteln, haben einen signifikant besseren Eindruck davon, welche Anerkennung ihre Kompetenz an ihren Hochschulen findet.<sup>65</sup>

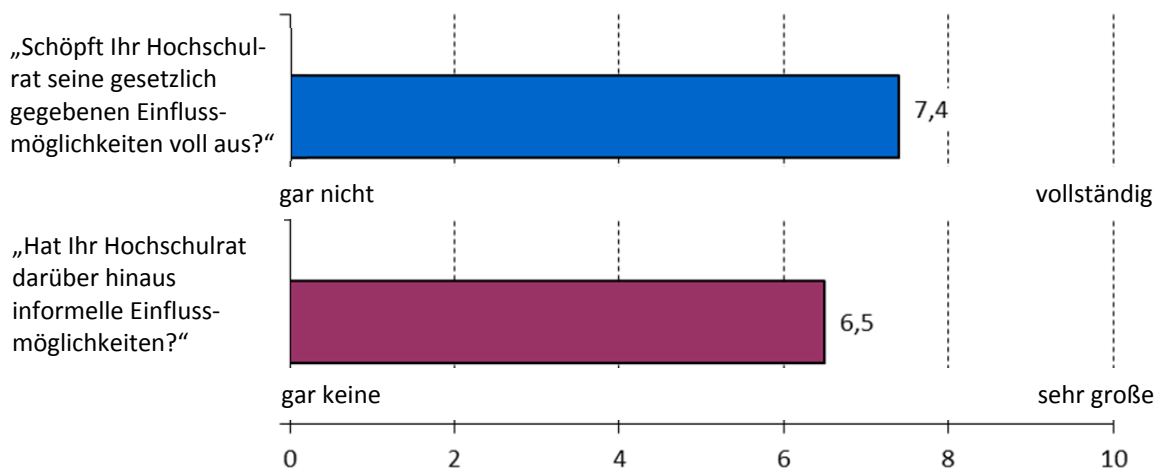
### 7.3 Wie stark Hochschulräte ihre formalen Entscheidungsbefugnisse ausschöpfen

In der hochschulpolitischen Debatte haben die formellen Entscheidungsbefugnisse der Hochschulräte starke Beachtung gefunden. Sie sind von Land zu Land und teilweise auch von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich gefasst, zudem wurden sie in den letzten Jahren regelmäßig durch die Gesetzgebung der Bundesländer verändert (eine teilweise noch aktuelle Analyse bietet Hüther 2010: 340-364).

In den letzten Jahren hat sich das Interesse der Forschung von den formalen Entscheidungsbefugnissen der Hochschulräte hin zu dem tatsächlich von ihnen ausgeübten Einfluss verschoben. Ein wesentlicher Grund für Zweifel daran, wie vollständig Hochschulräte ihre formalen Befugnisse ausfüllen, ist die Kürze der Zeit, die sie für ihr Amt aufwenden. Im Schnitt kommen die Hochschulräte nur etwa vier Mal im Jahr für vier Stunden an ihrer Hochschule zusammen (vgl. Tabelle 34). Aus diesem Grund konstatieren bspw. Kretek und Dragsic, dass die Hochschulräte zwar „formell (!) eine hohe Autorität über die Strategie und Entwicklung sowie interne Mittelverteilung besitzen [...] Doch die formell zugewiesenen Entscheidungsbefugnisse sind nur die eine Seite der Medaille.“ (2012: 127)

Im Folgenden stellen wir einige Befunde zu der anderen Seite dieser Medaille dar, zu der bisher kaum systematisch empirische Untersuchungen durchgeführt wurden.

Abbildung 38: *Formaler und informeller Einfluss des Hochschulrats: Selbsteinschätzung (Mittelwerte)*



Die meisten Hochschulräte sind der Auffassung, dass ihr Gremium seinen formalen Entscheidungsspielraum überwiegend ausschöpft. Nur jeder zehnte befragte Hochschulrat gibt bei dieser Frage einen Wert unterhalb des Mittelpunkts der eingesetzten Skala an. Keine klar hervortretende Rolle spielt, wie groß der gesetzliche Spielraum der Hochschulräte ist. Zum Befragungszeitpunkt waren die Hochschulräte der staatlichen Hochschulen in sechs Bundesländern an der Wahl der Hochschullei-

64 Dabei ist zu beachten, dass sich diese Aussage nicht auf das einzelne Hochschulratsgremium bezieht, sondern nur auf das Organ als Ganzes.

65 In Bezug auf strategische Entscheidungen:  $r=,202$ ;  $\text{sig}=.008$ ;  $n=170$ ; in Bezug auf das öffentliche Bild:  $r=,209$ ;  $\text{sig}=.006$ ;  $n=170$ . Die Kontaktvermittlung des Hochschulrats zur Wissenschaftspolitik steht aber in keinem statistisch signifikanten Verhältnis mit der Einschätzung der Kompetenz dieser Hochschulräte durch die Professorenvertreter und die Hochschulleitungen.

tung beteiligt<sup>66</sup> In diesen Ländern schöpfen die Räte der staatlichen Hochschulen ihre relativ hohen formalen Spielräume etwas weniger aus als in den übrigen Ländern, der Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant (Mittelwertdifferenz 0,41;  $T_{(129,5)}=1,237$ ; sig.=,218). Analoges gilt für den informellen Einfluss: In jenen Ländern, in denen die Hochschulräte besonders hohe formale Entscheidungsbefugnisse haben, sehen sie für ihr Gremium auch höhere informelle Einflussmöglichkeiten, wobei der Unterschied wiederum statistisch nicht signifikant ist (Mittelwertdifferenz 0,40;  $T_{(118,7)}=1,051$ ; sig.=,295; staatliche Hochschulen).

Hochschulräte, die ihren gesetzlichen Spielraum mehr ausschöpfen als andere, überschätzen im Schnitt besonders deutlich, wie hoch ihre Expertise anerkannt wird (Tabelle 39). Gleichzeitig gelten diese Hochschulräte der eigenen Hochschulleitung aber nicht signifikant weniger sachkompetent als dies bei Hochschulräten der Fall ist, die zurückhaltender mit ihren formalen Befugnissen umgehen.<sup>67</sup> Statistisch gesehen scheint in erster Linie ein Effekt einer besonders hohen Selbstwertschätzung des Hochschulrats vorzuliegen.

Tabelle 39: Ausschöpfung des formalen Spielraums und Anerkennung der Hochschulräte

Bivariate Korrelationen, Pearson	Anerkennung der Expertise des Hochschulrats			
	Selbsteinschätzung durch Hochschulrat	Aus Sicht der Hochschulleitung, aggregiert auf Hochschulebene	Aus Sicht der Professorenvertreter, aggregiert auf Hochschulebene	Differenz Einschätzung durch Hochschulrat und Hochschulleitung
	„Welche Wertschätzung erfahren Ihre Anregungen und Ideen an Ihrer Hochschule, wenn es um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht?“	„Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrats, wenn es um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht?“	„Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrats, wenn es um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht?“	
„Schöpft Ihr Hochschulrat seine gesetzlich gegebenen Einflussmöglichkeiten voll aus?“ (Hochschulräte)	$r=,334^{**}$ sig.<,001 n=171	$r= -,072$ sig.=,358 n=163	$r= -,154^*$ sig.=,050 n=163	$r=,304^{**}$ sig.<,001 n=163

## 7.4 Arbeitsstil der Hochschulräte

Die Angaben der Hochschulräte zum Selbstverständnis ihrer Funktion und zu ihrem Arbeitsstil unterscheiden sich kaum nach dem Hochschultyp, insbesondere nicht danach, ob sie Rat an einer Fachhochschule oder an einer Universität sind. Sie verstehen sich in erster Linie als Berater und deutlich weniger als Kontrolleur der Hochschulleitung. Gerade einmal 5% der Befragten gewichten die Kontrollfunktion ihres Gremiums höher als die Beratungsfunktion, 15% gewichten beide Funktionen gleich stark und 80% stufen die Beratungsfunktion des Hochschulrats höher ein als die Kontrollfunktion.

In Abbildung 40 sind die Antworten der Hochschulräte zu ihrer Arbeitsweise und zu ihrem Selbstverständnis danach aufgegliedert, ob sie vom Gesetzgeber mit hoher formaler Entscheidungskompetenz ausgestattet sind (die Hochschulleitung wählen). Die Räte der privaten Hochschulen, welche i. d. R.

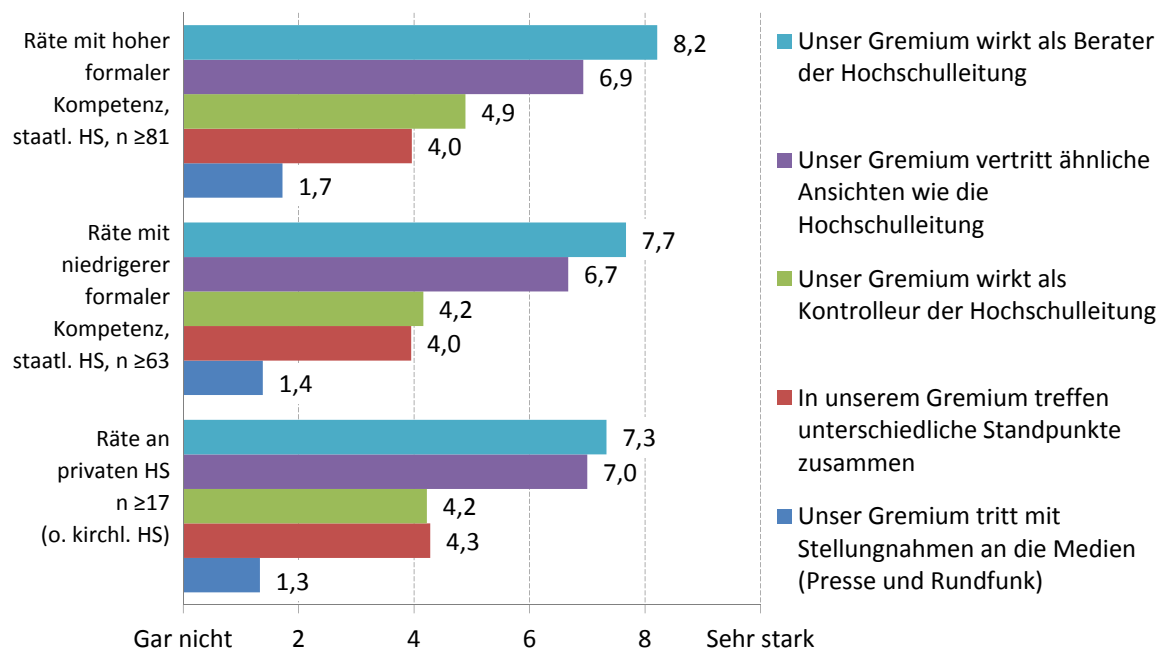
66 Bayern, Baden-Württemberg, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Es handelt sich dabei um dieselbe Ländergruppe, der von Hüther eine hohe formale Entscheidungskompetenz in Sach- und Personalfragen attestiert wird (Hüther 2010: 341).

67 Wohl aber beurteilen Professorenvertreter, deren Entscheidungsspielraum mutmaßlich stärker mit einem seine formalen Kompetenzen ausschöpfenden Hochschulrat in Konflikt gerät, als dies für die Hochschulleitungen gilt, die sachliche Kompetenz solcher Hochschulräte signifikant kritischer, vgl. wiederum Tabelle 39.



gar nicht oder nur eingeschränkt den landesgesetzlichen Regelungen zum Hochschulrat unterliegen, sind in einer eigenen Gruppe zusammengefasst.<sup>68</sup>

Abbildung 40: Arbeitsstil der Hochschulräte an unterschiedlichen Hochschulen (Mittelwerte)



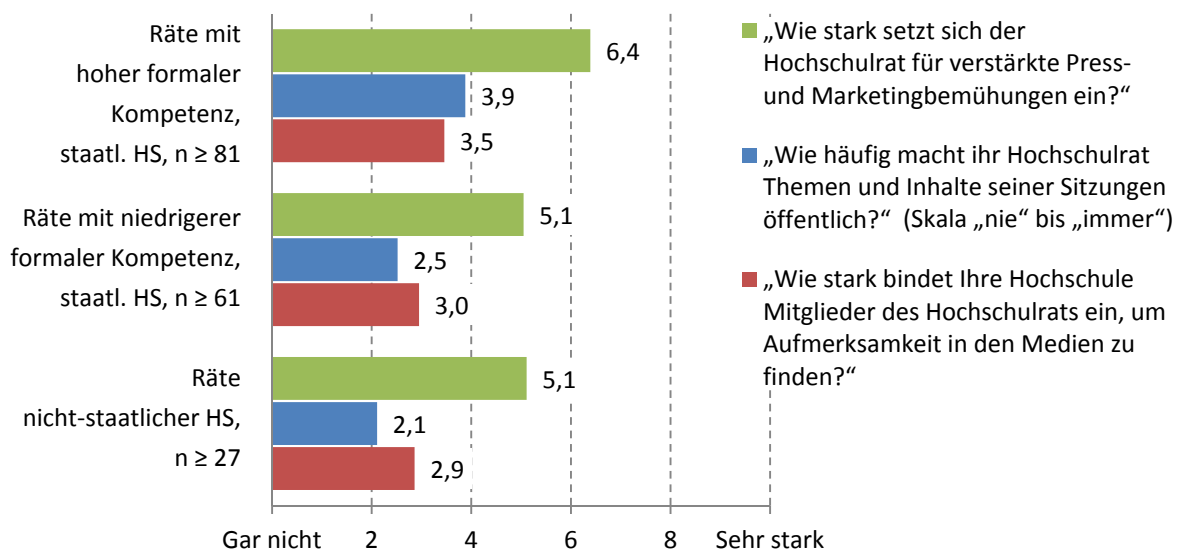
Die Räte staatlicher Hochschulen mit hoher formaler Entscheidungskompetenz (vgl. FN 79) sehen sich stärker als Berater der Hochschulleitung als die Räte der übrigen staatlichen Hochschulen ( $T_{(124,9)}=2,044$ ;  $\text{sig.}=,040$ ). Darüber hinaus zeigen sich nur wenige signifikante Unterschiede zwischen den Räten mit hohen und niedrigen gesetzlichen Befugnissen. Zu diesen wenigen signifikanten Unterschieden gehört die Zeit, die die Hochschulräte für ihre Arbeit aufwenden (durchschnittlich 50% mehr Zeitaufwand zusätzlich zu den Sitzungen bei den Räten mit hoher formaler Kompetenz;  $T_{(140)}=2,481$ ;  $\text{sig.}=,014$ ) sowie die Art, wie diese Hochschulräte mit der Öffentlichkeit umgehen. Die Hochschulräte mit hohen gesetzlichen Kompetenzen treten nicht signifikant häufiger mit Stellungnahmen an die Medien,<sup>69</sup> aber sie machen Themen und Inhalte ihrer Sitzungen häufiger öffentlich ( $T_{(140)}=2,506$ ;  $\text{sig.}=,013$ ) und sie setzen sich stärker für verstärkte Presse- und Marketingaktivitäten ihrer Hochschulen ein ( $T_{(129,6)}=2,988$ ;  $\text{sig.}=,003$ ). Ein möglicher Grund dafür ist, dass Hochschulräte mit hohen Entscheidungskompetenzen unter einem höheren Druck stehen, eigene Entscheidungen auch öffentlich zu rechtfertigen.

Allerdings treten die Hochschulräte an fast allen Hochschulen nur relativ selten selbst an die Öffentlichkeit, insbesondere nicht mit Themen und Inhalten von Sitzungen. Die meisten Räte ermutigen ihre Hochschulen zu mehr Presse- und Marketingbemühungen, sehen sich selbst allerdings nicht besonders stark in die Öffentlichkeitsbemühungen ihrer Hochschulen eingebunden (Abbildung 41).

68 Zu beachten ist, dass die Fallzahl in der Gruppe der Räte von Privathochschulen relativ klein ist. Ferner repräsentieren die dargestellten Antworten aus dieser Gruppe 50% der befragten Gesamtpopulation; bei den staatlichen Hochschulen lag der Befragungsrücklauf mit rund 83% deutlich höher als bei den Hochschulräten der Hochschulen in privater Trägerschaft

69 Wie sich in Abbildung 40 ablesen lässt, ist dies bei den Hochschulräten generell unüblich.

Abbildung 41: Verhältnis der Hochschulräte zur Öffentlichkeit (Mittelwerte)



Insgesamt betrachtet lässt sich die Rolle, die Hochschulräte für die Öffentlichkeits- und Medienorientierung der Hochschulen spielen, nicht auf einen einfachen Nenner bringen. Offenbar nutzen die Hochschulen ihre Hochschulräte relativ wenig zur Verbesserung der eigenen Sichtbarkeit in den Medien. Jedenfalls sehen sich die Hochschulräte selbst dafür kaum in die Pflicht genommen. Das mag auf den ersten Blick überraschen, denn ein Blick auf die Mitgliedslisten der deutschen Hochschulräte offenbart, dass die Hochschulen zahlreiche prominente Persönlichkeiten berufen haben, darunter eine Reihe ehemaliger Minister, aktive und frühere Vorsitzende großer Unternehmen sowie Spitzenfunktionäre der wissenschaftspolitischen Organisationen. Die Rekrutierung von öffentlich bekannten Hochschulratsmitgliedern war auch im Sinne der meisten Landesgesetzgeber, denn diese fordern bspw. die Berufung solcher externen Mitglieder, die aus „den Bereichen Wirtschaftsleben, Wissenschaft und öffentliches Leben“ kommen (HochschG RLP in der Fassung vom 19. November 2010), „in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft tätig sind oder waren“ (HG NRW, Stand 10. Februar 2012, § 21, Abs. 3 S. 1) bzw. „Persönlichkeiten“ sind (u. a. § 75 Abs. 1 S. 1, HmbHG., Stand 4. Dezember 2012, § 84 Abs. 4 S. 1, LHG M-V, Stand 25. Januar 2011, § 86 Abs. 2 S. 1). Wie bereits in Abbildung 36 dargestellt, wird die Kompetenz der Räte in Fragen des öffentlichen Bilds ihrer Hochschule überwiegend anerkannt und auch den Räten selbst ist die Sichtbarkeit ihrer Hochschulen in den Medien wichtig (mit sogar höheren Zustimmungswerten als die Professorenvertreter, vgl. Tabelle 10, M=7,6; SD=1,84; n=150). Vor diesem Hintergrund ist deshalb beachtenswert, wie wenig die Hochschulräte selbst an die Öffentlichkeit und die Medien treten (Abbildung 40) oder in die Öffentlichkeitsbemühungen der Hochschulen eingebunden werden (Abbildung 41). Ferner war zu konstatieren, dass die Räte an den meisten Hochschulen lediglich für den Kontakt zu zwei externen Stakeholdern von größerer Bedeutung sind, nämlich für den Kontakt zur Wissenschaftspolitik und zur privaten Wirtschaft (Tabelle 32). Neben dem bereits in den Abschnitten 7.1.1 und 7.1.2 detaillierter betrachteten Verhältnis der Hochschulräte zur Privatwirtschaft, weist auch das Verhältnis zur Wissenschaftspolitik einige Besonderheiten auf.

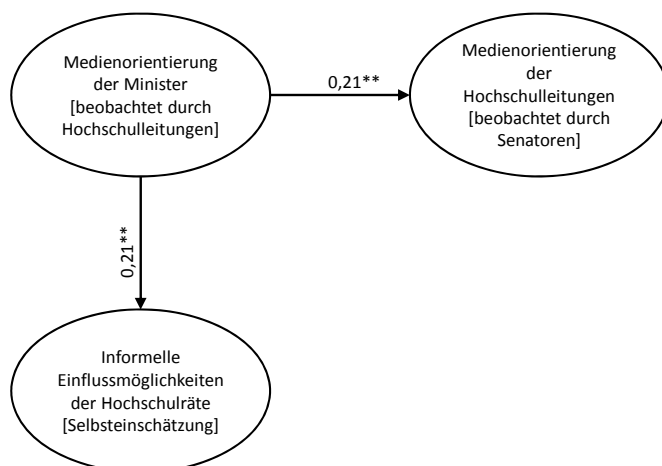
## 7.5 Informeller Einfluss der Hochschulräte und Medienorientierung der Politik

Da die Hochschulräte der staatlichen Hochschulen (für das deutsche Hochschulsystem sind die staatlichen Hochschulen weiterhin hauptmaßgeblich, vgl. Tabelle 2) von den Landesgesetzgebern einge-

richtet wurden, liegt nahe, dass die zuständigen Wissenschaftsministerien von Relevanz für die Stellung der Hochschulräte sind. Offensichtlich gilt dies für die formellen Kompetenzen, die der Gesetzgeber den Räten einräumt (vgl. oben), aber auch für den informellen Einfluss der Räte. Empirisch lässt sich zeigen, dass dabei die Medienorientierung der verschiedenen Akteure eine Rolle spielt (vgl. 3.2 und 4.2 zur Medienorientierung der verschiedenen hochschulpolitischen Akteure).

Zunächst zeigt sich eine signifikante Korrelation zwischen der Stärke des informellen Einflusses der Hochschulräte und der Einschätzung der Hochschulleitungen, inwiefern Vertreter der zuständigen Wissenschaftsministerien medienzentriert sind.<sup>70</sup> Wenn die Hochschulleitung also davon ausgeht, dass sich der größte Geldgeber, das jeweilige Ministerium, in seinen Entscheidungen besonders stark von der veröffentlichten Meinung irritieren lässt, dann gewinnt der Hochschulrat an informellem Einfluss. Plausibilisierbar ist dieser Zusammenhang darüber, dass die Hochschulräte eine Schnittstelle zur Öffentlichkeit darstellen.<sup>71</sup> Der Eindruck, den die Hochschulen von einer hohen Medienorientierung ihres wichtigsten Geldgebers, des Wissenschaftsministeriums haben, hat Folgen für die Binnenverhältnisse zwischen den verschiedenen Entscheidern innerhalb der Hochschulen. Präsidien und Rektorate, die ihr Ministerium für hochgradig medienorientiert halten, werden ihrerseits von ihrer eigenen Professorenschaft als besonders medienorientiert eingestuft. In Abbildung 42 sind beide Effekte parallel dargestellt: Je höher die Medienorientierung des Wissenschaftsministeriums nach Einschätzung der Leitung, desto medienaffiner wirkt diese Leitung auf die eigene Professorenschaft und desto höher ist der informelle Einfluss des Hochschulrats.

Abbildung 42: Rückwirkungen der Medienorientierung des Wissenschaftsministeriums auf die Hochschulen<sup>72</sup>



Ein informeller Einfluss des Hochschulrats bedeutet, dass er mehr Gehör findet, als formal vorgesehen. Wenn Hochschulleitungen mit einem stark medienorientierten Wissenschaftsministerium zu tun haben, räumen sie ihrem Hochschulrat, der ja ein Schnittstellenorgan zur Öffentlichkeit ist, offenbar mehr Gewicht ein.

70 Bivariate Korrelation,  $r=0,223$ ;  $\text{sig}=0,004$ ;  $n=164$  Hochschulen; die Antworten der verschiedenen Leitungsmitglieder einer Hochschule gehen bei der Berechnung mit ihrem Durchschnittswert ein.

71 Für den Effekt sind anscheinend tatsächlich die Medien von Bedeutung, denn die besonders enge Orientierung einer Hochschulleitung an der Landespolitik geht nicht mit einem signifikant höheren informellen Einfluss des Hochschulrats einher ( $r=-,016$ ;  $\text{sig}=,835$ ;  $n=164$ ), wohl aber mit einer signifikant höheren Einschätzung seiner Kompetenz durch die Hochschulleitung ( $r=,155$ ;  $\text{sig}=,022$ ;  $n=218$ ).

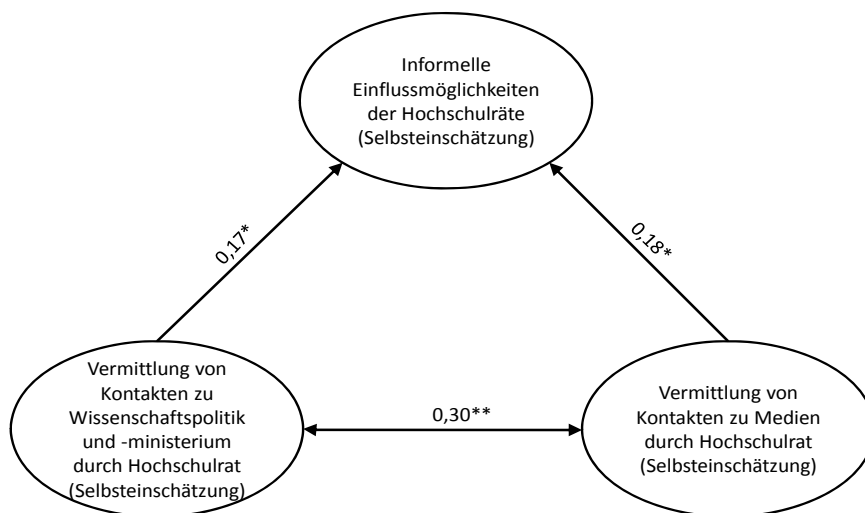
72 Pfadmodell nach Maximum-Likelihood-Berechnung (AMOS 21), statistisch signifikante Korrelationen (zur Medienorientierung der Hochschulleitung  $\text{sig}=,002$ ; zum informellen Einfluss des Rats  $\text{sig}=,006$ ) in gemeinsamer Schätzung;  $n=265$  Hochschulen;  $\chi^2 = 1,526$  ( $\text{df} = 1$ ),  $\text{RMSEA} = ,045$ .

Orientiert sich eine Hochschulleitung selbst stark an den Medien, so tritt der Hochschulrat signifikant weniger an die mediale Öffentlichkeit.<sup>73</sup> Umgekehrt formuliert bedeutet dies: Wenn sich die Hochschulleitung wenig an den Medien orientiert, erhöht dies die (ansonsten eher geringe) Wahrscheinlichkeit, dass sich der Hochschulrat selbst um mediale Aufmerksamkeit bemüht. Der Hochschulrat agiert also – zumindest im Hinblick auf die öffentliche Sichtbarkeit – eher kompensatorisch als in Konkurrenz zur Hochschulleitung.

Im Verhältnis von Wissenschaftspolitik, Hochschulrat und Hochschulen kommt also auch den Medien eine signifikante Rolle zu. Hochschulräte, die besonders ausgeprägt Kontakte zur Wissenschaftspolitik und zum Wissenschaftsministerium vermitteln, vermitteln auch besonders viele Medienkontakte. Ferner wirken sich alle diese Kontakte signifikant positiv auf den Einfluss der Räte an ihren Hochschulen aus. Die Kontaktvermittlung zu anderen externen Stakeholdern der Hochschulen (vgl. Tabelle 32) hat keinen solchen Effekt auf die Bedeutung des Hochschulrats.

Besonders einflussreiche Hochschulräte vermitteln also in beide Bereiche: Politik und Medien.<sup>74</sup> Wie Abbildung 43 darstellt, sind diese Zusammenhänge auch dann statistisch überzufällig, wenn sie parallel geschätzt werden. Ein Hochschulrat, der sowohl im Medienbereich wie auch in der Wissenschaftspolitik bestens vernetzt ist, hat besonders hohe informelle Einflussmöglichkeiten.

Abbildung 43: Einfluss der Vernetzungsleistung auf den informellen Einfluss des Hochschulrats<sup>75</sup>



Diese Befunde komplettieren das bereits in den vorangehenden Abschnitten entwickelte Bild der neuen Governance im Hochschulbereich: Die Hochschulen tragen Wettbewerb über Medien aus. Als primäre Adressaten gelten dennoch weiterhin die Wissenschaftsministerien. Der durch Reformen der letzten Jahre zurückgenommene Einfluss der Wissenschaftspolitik vermittelt sich nun u. a. indirekt über die Medien, deren Berichterstattung für das Handeln maßgeblicher Akteure Bedeutung erlangt. Die Politik findet auf diesem Umweg an neuer, z. T. bisher unvermuteter Stelle Einfluss, was sich als ‚indirekte Politisierung‘ charakterisieren lässt (vgl. ausführl. Marcinkowski et al. 2013b). Auch der

73 Medienorientierung nach Selbsteinschätzung der Leitungsmitglieder; Korrelationskoeffizient Pearson  $r = -,168$ ; sig. = 0,031;  $n = 164$ .

74 Wie in Tabelle 32 abgelesen werden kann, findet die Kontaktvermittlung zu den Medien auf deutlich niedrigerem Niveau statt als die Kontaktvermittlung zur Wissenschaftspolitik. Den signifikanten Unterschied macht also aus, ob Hochschulräte fast gar keine oder ob sie zumindest einige Kontakte zu den Medien vermitteln.

75 Pfadmodell nach Maximum-Likelihood-Berechnung, Korrelation der beiden Kontaktvermittlungen sig. < ,001; informeller Einfluss/Kontakte zur Wissenschaftspolitik sig. = ,029; informeller Einschluss/Kontakte zu Medien sig. = ,020; gemeinsame Schätzung (df=0);  $n = 265$  Hochschulen.

Hochschulrat fügt sich in die neue Dreieckskonstellation von Politik, Hochschulen und (medialer) Öffentlichkeit ein. Sein Einfluss steigt, wenn er Kontakte zu Medien und Wissenschaftsministerium herstellen kann, nicht aber, wenn er besonders viele Kontakte zur Wirtschaft vermittelt.

## 8 Steuerung von Wissenschaft unter den veränderten Bedingungen

Wie werden Hochschulen unter den Bedingungen neuer Governance gesteuert und welche Rolle spielt dabei die Öffentlichkeit? Ein Großteil der jüngeren Organisationsreformen an den Hochschulen, anderen öffentlichen Einrichtungen und auch in der Privatwirtschaft lässt sich der Leitidee der flexiblen Organisation zuordnen (z. B. Orton/Weick 1990; Baecker 1994; Sennett 2005). Grundsätzliches Anliegen solcher Reformen ist es, bürokratische und formale Führungstechniken durch flexiblere und kreativere zu ersetzen. Die fortlaufend zu reformierenden Organisationen sollen einfallsreicher auf immer schneller wechselnde Herausforderungen reagieren können. Wichtige politische Akteure, darunter die EU, halten fortgesetzte Reformen im öffentlichen Bildungssystem für notwendig, um dem "rapid and accelerating pace of change" einer Wissensgesellschaft standzuhalten (Lisbon European Council 2000: 1).

### 8.1 Steuerung über Bürokratie, Anreize und Öffentlichkeit

Wenn Organisationsführung fortlaufend reformiert und flexibilisiert werden soll, stellt dies eine Herausforderung für ihre empirisch vergleichende Messung dar. Um dem Rechnung zu tragen, wurde die Art der Führung von Hochschulen im Forschungsprojekt „Organisation und Öffentlichkeit“ über die subjektiven Wahrnehmungen und Eindrücke der Gesteuerten erhoben. Empirisch gesehen bietet der Eindruck der zu Steuernden von der Organisationsführung einen günstigen Ansatzpunkt. Grundsätzlich gilt, dass Steuerung nur insoweit wirken kann, wie Steuerungssignale von den Gesteuerten auch als solche wahrgenommen werden. Bindende Anweisungen, von denen die Weisungsempfänger nichts wissen oder die sie ignorieren, weisen deren Verhalten nicht an, Anreize, die von den zu Steuernden nicht als Anreize gesehen werden, motivieren kein Verhalten im Sinne des Steuerungsanreizes u. s. w. Der gewählte empirische Ansatz und die Gründe für seine Wahl sind an anderer Stelle ausführlicher dargestellt (Friedrichsmeier 2012b).

Unterschieden werden drei grundlegende Modi der Organisationsführung, namentlich die Steuerung über

- 1) bindende Vorschriften
- 2) öffentlichkeitswirksame Signale und
- 3) materielle Anreize

Wie im Abschnitt 3.1 diskutiert, funktioniert traditionelle bürokratische Steuerung darüber, dass Verfahren und Abläufe verbindlich standardisiert werden, sie arbeitet also mit prozessnormierenden Vorschriften. Mit einer ersten Frage wurde gemessen, welchen Stellenwert bürokratische Steuerungsverfahren haben, darunter auch bürokratische Verfahren, die ggf. erst im Zuge jüngerer Reformschritte oder unter neuen Bezeichnungen eingeführt wurden.

Eine zweite Frage bildet Steuerung über die Öffentlichkeit ab. Steuerung über öffentlichkeitswirksame Signale liegt bspw. vor, wenn sich ein Wissenschaftsminister in der Presse prominent zum Thema Frauenförderung äußert und den Hochschulen so signalisiert, dass sie mit neuen Frauenfördermaßnahmen das Wohlwollen des Ministeriums finden. Solche Signale können auch über öffentlichkeitswirksame Auftritte, beispielsweise durch einen Auftritt des Ministers bei einer Gleichstellungskonfe-

renz oder die Herausgabe einer thematischen Broschüre, übermittelt werden. Eine Hochschule, die auf solcherart öffentlich übermittelte Signale reagiert, hofft im Gegenzug, dass sich ministerielles Wohlwollen in Form von Vorteilen bei der nächsten Zielvereinbarung mit dem Land, bei Mittelzuteilungen aus Sonderprogrammen oder bei Entscheidungen über Baumaßnahmen auszahlt oder die den Zugriff auf andere Projektmittel ermöglicht.

Die dritte Frage nach einer Steuerung über materielle Anreize greift die in der Literatur zu Hochschulgovernance viel diskutierte Annahme auf, dass Neue Governance insbesondere durch eine Anreizsteuerung charakterisiert sei, welche zunehmend eine bürokratische Detailsteuerung (vgl. 1) ablöst (z. B. Ziegele 2002).

Je nach Hochschultyp greifen die Hochschulleitungen bei der Steuerung unterschiedlich stark auf die drei oben unterschiedenen grundlegenden Modi der Organisationsführung zurück (Tabelle 44). Die Steuerung der Hochschulen wurde insoweit durch Nachfrage bei den Professorenvertreter in den Senaten gemessen (vgl. oben).

Tabelle 44: Unterschiede in der Steuerung nach Hochschultyp

		n	Steuerung durch Vorschriften		Steuerung durch Signale		Steuerung durch Anreize	
			Mittelwert	SD	Mittelwert	SD	Mittelwert	SD
Hochschultyp	FH	146	7,12	1,92	6,21	1,66	5,14	2,22
	Universität	103	6,93	1,62	5,51	1,60	5,9	1,84
Größe	Klein (weniger als 400 Wissenschaftler)	110	6,71	2,19	6,15	1,88	4,69	2,31
	Groß (mindestens 400 Wissenschaftler)	139	7,30	1,38	5,97	1,44	6,06	1,69
Trägerschaft	Staatlich oder kirchlich	206	7,23	1,46	5,97	1,57	5,68	1,94
	Privat	43	6,15	2,79	6,43	1,96	4,36	2,48
Medienorientierung der Hochschulleitung <sup>76</sup>	Unterdurchschnittlich	123	6,94	1,62	5,74	1,62	5,21	2,09
	Überdurchschnittlich	126	7,13	1,97	6,35	1,62	5,69	2,09
Landesgesetzliche Regelungen zu Kompetenzen der Hochschulleitung <sup>77</sup>	Hierarchische Amtsführung unwahrscheinlich <sup>78</sup>	119	7,28	1,45	5,91	1,53	5,72	1,82
	Hierarchische Amtsführung wahrscheinlich <sup>79</sup>	68	7,31	1,41	6,14	1,48	6,02	1,71

Über alle Hochschultypen hinweg ist das Ergebnis dieser Abfrage eindeutig: Regulative Politik ist nach wie vor der dominante Steuerungsmodus in deutschen Hochschulen. Bürokratische Steuerung ist also im Zuge der Governance-Reformen keinesfalls verschwunden. Auf Steuerung mittels Ge- und Verbot greifen die Leitungen größerer Hochschulen, die mehr als 400 wissenschaftliche Mitarbeiter beschäftigen, besonders stark zurück ( $M=7,30$ ;  $SE=0,117$ ). An mittelgroßen und kleinen Universitäten ist die Steuerung durch Vorschriften signifikant geringer ausgeprägt ( $M=6,71$ ;  $SE=6,71$ ;  $T_{(1747,477)}=-$

76 Sicht der Professorenvertreter.

77 Hier nur staatliche Hochschulen, da private Hochschulen nicht gleichermaßen durch die Hochschulgesetzgebung gebunden sind.

78 Einteilung nach Hüther 2010:405; "hierarchische Amtsführung wahrscheinlich" in den Ländern Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Mecklenburg-Vorpommern, Bremen.

79 Dies trifft auf die Länder Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Mecklenburg-Vorpommern und Bremen zu.

2,44; sig.=,016). Einen signifikanten Unterschied zeitigt zudem die Trägerschaft einer Hochschule ( $T_{(64,881)}=2,46$ ; sig.=,018). An privaten Hochschulen fällt die Steuerung durch Vorschriften signifikant schwächer aus ( $M=6,15$ ;  $SE=0,426$ ) als an staatlichen und kirchlichen Hochschulen ( $M=7,23$ ;  $SE=0,102$ ).

Die Steuerung durch Signale wird vor allem durch die Medienorientierung signifikant beeinflusst ( $T_{(247)}=-2,995$ ; sig=0,003). Medienorientierte Hochschulen neigen stärker zu dieser Steuerungsmethode ( $M=6,35$ ;  $SE=0,145$ ) als Hochschulen mit geringer Medienorientierung ( $M=5,74$ ;  $SE=0,146$ ).

Hochschulsteuerung durch materielle Anreize ist an deutschen Hochschulen ganz unterschiedlich ausgeprägt. An Universitäten spielt diese Steuerungsform eine stärkere Rolle ( $M=5,9$ ;  $SE=0,181$ ) als an Fachhochschulen ( $M=5,14$ ;  $SE=0,183$ ;  $T_{(240,573)}= 2,969$ ; sig.=,003). Vor allem große Hochschulen setzen zudem auf Anreizsysteme zur internen Steuerung ( $M=6,06$ ;  $SE=0,144$ ), während an kleinen Hochschulen Anreize eine deutlich geringere Rolle spielen. An kleinen Hochschulen spielen materielle Anreize zudem eine signifikant geringere Rolle als die beiden anderen abgefragten Steuerungsformen ( $M=4,69$ ;  $SE=0,22$ ;  $T_{(193,561)}=5,198$ ; sig.<,001). Dieser Befund ist nicht grundsätzlich überraschend, wenn man in Rechnung stellt, dass sich die Entscheider an kleinen Hochschulen untereinander häufiger begegnen und ggf. auch persönlich kennen, während die Entscheider großer Hochschulen aus einer tendenziell größeren Zahl unterschiedlicher Fächer kommen und sich also auch über eine größere Anzahl von fachkulturellen Grenzen hinweg verständigen müssen. Die Entscheider an kleinen Hochschulen haben hingegen eine präzisere Vorstellung davon, wer von ihnen was leistet.

Anreizsteuerung bedeutet, dass Leistungen quantifiziert und mit einer unmittelbaren Konsequenz gekoppelt werden. Beispielsweise quantifiziert man die Forschungsleistung über das Volumen der eingeworbenen Drittmittel und verteilt pro akquiriertem Euro eine feste Prämie. Wenn die Beteiligten aber bereits eine Einschätzung der Leistungen der anderen haben und dies auch flexibel im gegenseitigen Umgang berücksichtigen können, neigen sie eher der Einschätzung zu, dass die Quantifizierung von Leistungen durch ein Anreizverfahren ungerecht oder zumindest unpassend ist.<sup>80</sup> Vermutlich ist der Hintergrund hierbei ein ähnlicher, wie bei dem verwandten Befund, dass leistungsbezogene Mittelvergaben und finanzierungsrelevante Zielvereinbarungen deutlich seltener innerhalb von Fächern praktiziert werden als auf der Ebene von Universitäten als Ganze (Bogumil et al. 2012: 67-73).

Andere empirisch feststellbare Unterschiede in der Art der Steuerung überraschen mehr: An staatlichen und kirchlichen Hochschulen ( $M=5,68$ ;  $SE=0,135$ ) spielt Steuerung durch Anreize eine signifikant stärkere Rolle als an privaten Hochschulen ( $M=4,36$ ;  $SE=0,379$ ;  $T_{(53,183)}=3,298$ ; sig.=,002). Für die privaten Hochschulen ist auch dann eine geringere Anreizsteuerung festzustellen, wenn gleichzeitig die Hochschulgröße und der Hochschultyp kontrolliert werden.<sup>81</sup> Ebenfalls überraschend ist der sehr geringe Einfluss, den die Landesgesetzgebung auf die Steuerung einer Hochschule zeigt.<sup>82</sup>

80 Vgl. dazu die unter Anthropologen verbreitete Ansicht, dass das exakte gegenseitige Verrechnen von Leistungen von Menschen in der bisherigen Geschichte in erster Linie gegenüber Fremden praktiziert wird, nicht aber gegenüber Menschen, mit denen sie regelmäßig zu tun haben (Graeber 2011: 38, 81).

81 Partielle Korrelation von Anreizsteuerung und privater Trägerschaft einer Hochschule, Kontrollvariablen Wissenschaftliches Personal der Hochschule und Hochschultyp (Uni/FH)  $r=-,164$ ; sig.=,010;  $n=245$ . Private Hochschulen sind kleiner und Universitäten sind unter den Hochschulen in privater Trägerschaft unterrepräsentiert.

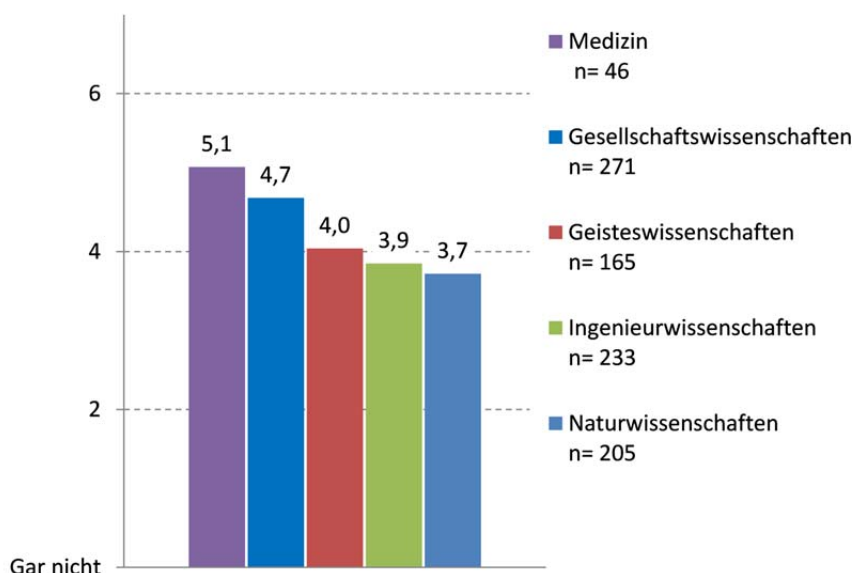
82 Der Effekt der Gesetzgebung des Landes wurde über die formalen Kompetenzen der Hochschulleitung und die Regeln zu ihrer Wahl und Abwahl im Hochschulgesetz abgebildet; dabei wurde dichotom in Anlehnung an Hüther unterschieden, ob das Gesetz eine hierarchische Amtsführung des Hochschulleiters wahrscheinlich macht oder nicht (Kategorisierung nach Hüther 2010: 405). Diese dichotome Abbildung der Landesgesetzgebung erweist sich empirisch nicht als signifikant hinsichtlich aller hier abgefragten Steuerungsweisen.

## 8.2 Ausgewählte Folgen

Wie stark die Hochschulleitung über materielle Anreize steuert, hat ebenso Auswirkungen auf die Binnenverhältnisse einer Hochschule, wie dies auch die Medienorientierung der Hochschulleitung hat. Wir betrachten im Folgenden drei ausgewählte Folgen der Medienorientierung von Hochschulleitungen und ihres Rückgriffs auf Anreizsteuerung parallel (ausführl. zu Folgen der Medienorientierung vgl. ferner Marcinkowski et al. 2013b). Zwei wurden bereits an früherer Stelle eingeführt: Der potenzielle Bedeutungsverlust der akademischen Selbstverwaltung (vgl. 3.3.1) und die Veränderung des internen Umgangs mit populären Rankings. Letzteres betrifft die Frage, ob und inwieweit breit publizierte Rankings in der Hochschule zur Währung in internen Auseinandersetzungen werden, obwohl Studiengangsrangings ja „eigentlich“ nur die Studienortwahl von Schülern unterstützen sollen und keineswegs als Entscheidungshilfe für interne Konflikte zwischen Fächern und Instituten geeignet sind (vgl. 3.5).

Die dritte der hier behandelten potenziellen Folgen ist eine, die konzeptionell auf die Medienorientierung einer Hochschule zugeschnitten ist. Wir nehmen dazu Auswirkungen auf den unmittelbaren Wissenschaftsbetrieb in den Blick. Betrachtet wird, ob es Effekte auf die wissenschaftliche Unabhängigkeit und auf die Forschungsagenda der Wissenschaftler gibt. Zu diesem Zweck wurden die Professoren danach gefragt, ob sie einen Einfluss auf „Kollegen in ihrem Fach“ beobachten.<sup>83</sup> Sie wurden gebeten, „in ihrer Rolle als Wissenschaftler“ einzuschätzen, wie sehr „Kollegen in meinem Fach bei der Auswahl ihrer Forschungsthemen darüber nachdenken, was öffentliche Aufmerksamkeit verspricht.“ Da die Fächer ein unterschiedliches Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit genießen, wird ein solcher Einfluss je nach Fächergruppe auch unterschiedlich stark beobachtet.

Abbildung 45: „Mein Eindruck ist, dass Kollegen in meinem Fach bei der Auswahl ihrer Forschungsthemen darüber nachdenken, was öffentliche Aufmerksamkeit verspricht.“ (Mittelwerte)



83 Für Wissenschaftler ist das Ideal wissenschaftlicher Unabhängigkeit ein zentraler Bestandteil ihres Selbstverständnisses. Mutmaßlich fällt es Wissenschaftlern deshalb leichter, eine Verletzung dieses Ideals bei Kollegen zu konstatieren, als sich selbst einen Verstoß gegen das eigene Selbstverständnis einzugestehen. Antworten, die die Wissenschaftler hier in Bezug auf ungenannte Kollegen geben, sind deshalb mutmaßlich aussagekräftiger, als wenn nach eigenem Verhalten gefragt worden wäre; die Antworten unterliegen mutmaßlich einem geringeren störenden Einfluss einer unterschiedlich ausgeprägten Bereitschaft der Befragten zur Selbstkritik.



Leitungen, die an ihren Hochschulen als medienorientiert gelten, greifen etwas stärker auf Anreizsteuerung zurück als andere. Dieser Zusammenhang verfehlt aber auf Hochschulebene die üblichen statistischen Signifikanzkriterien ( $r=,118$ ;  $\text{sig.}=,068$ ;  $n=249$ ). Gleichwohl zeigen Medienorientierung und Anreizsteuerung statistisch eine Reihe ähnlicher Effekte (Tabelle 46):

Tabelle 46: *Einflüsse von Führungscharakteristika auf strukturelle Veränderungen*<sup>84</sup>

Bivariate Korrelationen	„Wenn in der Hochschule Entscheidungen anstehen, die die Fächer betreffen, argumentieren Beteiligte mit Rankingergebnissen.“	„Selbstverwaltungsgremien (z. B. Senat) verlieren an Bedeutung.“	„Mein Eindruck ist, dass Kollegen in meinem Fach bei der Auswahl ihrer Forschungsthemen darüber nachdenken, was öffentliche Aufmerksamkeit verspricht.“
Hochschulleitung steuert durch Anreize	$r=,223^{**}$ $\text{sig.}<,001$ ; $n=249$	$r=,175^{**}$ $\text{sig.}=,006$ ; $n=248$	$r= -,052$ $\text{sig.}=,411$ ; $n=248$
Medienorientierung der Hochschulleitung	$r=,184^{**}$ $\text{sig.}=,004$ ; $n=249$	$r=0,202^{**}$ $\text{sig.}=,001$ ; $n=250$	$r=,222^{**}$ $\text{sig.}<,001$ ; $n=248$

Durchgängig hochsignifikante Ergebnisse zeigen die Korrelationen zwischen der Anreizsteuerung und Medienorientierung der Hochschulleitung mit dem Bedeutungsverlust der Selbstverwaltungsgremien. Wie bereits erwähnt, wurde der Effekt einer Verdrängung von akademischer Selbstverwaltung durch neue (Anreiz-) Steuerung bereits von verschiedenen Autoren vermutet (z. B. de Boer et al. 2007). Der gleiche Effekt geht aber auch von der Medienorientierung der Hochschulleitung aus. Dieser Zusammenhang bleibt auch dann signifikant, wenn die gemessene Stärke der Anreizsteuerung der Hochschulleitung und die Größe der Hochschule statistisch kontrolliert werden.<sup>85</sup> Hochschulleitungen, die sich stark an externen Medienberichten orientieren, schenken mutmaßlich der internen Willensbildung entsprechend weniger Beachtung, weshalb die Professorenvertreter einen besonders starken Bedeutungsverlust ihrer Selbstverwaltungsgremien beobachten.

Eine ähnliche Konstellation zeigt sich bezüglich der Stärke, mit der Rankingergebnisse für interne Entscheidungen über die Fächer angeführt werden. Sowohl die Steuerung durch Anreize, wie auch die Medienorientierung der Hochschulleitung begünstigen die Akzeptanz der öffentlichkeitswirksamen Rankings. Wiederum bleiben beide Effekte auch dann signifikant, wenn sie für den jeweils anderen oder für weitere relevante Strukturvariablen kontrolliert werden.

Erwartungsgemäß wirkt sich nur die Medienorientierung der Hochschulleitung signifikant auf die dritte der hier berücksichtigten Binnenfolgen aus. An Hochschulen mit hoher Medienorientierung wird auch ein hoher Einfluss auf die Forschungsthemenwahl der Wissenschaftler gemessen. Die Medienorientierung der Hochschule hat somit nicht nur Auswirkungen auf den Einfluss des Hochschulrates (Abschnitt 7) oder die Arbeit der Pressestelle (Abschnitt 5), sondern auch auf den Kernbereich der Forschung: Die Forschungsagenda der Professoren wird von Kriterien der Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit beeinflusst.

Die Medienorientierung von Hochschulentscheidern zeitigt also realweltliche Konsequenzen in der Organisation Hochschule, Konsequenzen die darüber hinausgehen, dass man einzelne Forschungsbereiche mit griffigen neuen Namen versieht, der Hochschule einen Facebookauftritt verpasst oder Geld in den Druck T-Shirts mit Hochschullogo umschichtet.

84 Beobachtungen der Professorenvertreter, aggregiert auf Hochschulebene.

85 Partielle Korrelation  $r=,190$ ;  $\text{sig.}=,003$ ;  $df=244$ .

Über weitere Forschungsergebnisse zu dieser Frage informieren wir unter

<http://hs-forschung.uni-muenster.de/> und

<http://www.uni-muenster.de/Kowi/kmg/forschung>

## Weitere Veröffentlichungen von Ergebnissen des Forschungsprojekts

Friedrichsmeier, Andres (2012): Varianten der Messung von Organisationsführung. Das Beispiel des Effekts von Anreizsteuerung auf den Formalitäteneaufwand 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.

Friedrichsmeier, Andres/Marcinkowski, Frank/Lindner, Christian [*in der Begutachtung*]: Constraint and yield of framing strategies in institutional settings: How German universities readvertise their eligibility to public funding.

Marcinkowski, Frank/Kohring, Matthias/Fürst, Silke/Friedrichsmeier, Andres [*in der Begutachtung*]: Organizational Influence on Scientists' Media Contacts and PR Efforts: an Empirical Investigation.

Marcinkowski, Frank/Kohring, Matthias/Friedrichsmeier, Andres/Fürst, Silke (2013): Neue Governance und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Weingart, Peter/Jarren, Otfried [Hrsg.]: Neue Governance der Wissenschaft, Bielefeld, Transcript [*im Erscheinen*].

Marcinkowski, Frank/Friedrichsmeier, Andres/Geils, Matthias (2013): Transparenz oder PR? Die Koinzidenz von Managerialisierung und Medialisierung an deutschen Hochschulen. In: Hornbostel, Stefan [Hrsg.]: iFQ-Working Paper, Berlin, iFQ [*im Erscheinen*].

Kohring, Matthias/Marcinkowski, Frank/Lindner, Christian/Karis, Sarah (2013): Media orientation of university leaders and the executive influence of public relations. In: Public Relations Review [*im Erscheinen*].

## Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Rücklauf in den Teilgruppen der Befragung .....	4
Tabelle 2:	Übersicht der abgedeckten Hochschulen.....	5
Tabelle 3:	Wie stark Veränderungen an den Hochschulen beobachtet werden (Teil A) .....	9
Abbildung 4:	Wie stark Veränderungen an den Hochschulen beobachtet werden (Teil B) .....	10
Abbildung 5:	Wozu der Wettbewerbsdruck die Hochschulen zwingt (Mittelwerte).....	11
Abbildung 6:	Beobachtete der Wirkungen der Studiengangrankings (Mittelwerte).....	12
Tabelle 7:	Je größer die vermutete Medienorientierung der Politik, desto stärker der beobachtete Rankingeinfluss auf Politik und Wirtschaft.....	13
Tabelle 8:	„Auf welche Weise informieren Sie sich darüber, womit sich andere Hochschulen profilieren?“	14
Tabelle 9:	Adressaten der Öffentlichkeitsarbeit und Akzeptanzwerbebedarf aus Leitungssicht .....	15
Tabelle 10:	Wichtigkeit der Sichtbarkeit in den Medien.....	16
Abbildung 11:	Wie stark sich Entscheider an dem orientieren, was die Medien berichten (Mittelwerte) .....	16
Tabelle 12:	Wunsch nach mehr Aufmerksamkeit der Medien .....	17
Tabelle 13:	Medienaufmerksamkeit zu Forschungsthemen und zu Organisationsfragen.....	18
Tabelle 14:	Wohllollen und Ablehnung in der Medienberichterstattung über Hochschulen .....	19
Tabelle 15:	Zusammenhang zwischen Medienorientierung und hostile/friendly media perception.....	20
Tabelle 16:	Medienkritik hat geringeren Einfluss auf die Arbeit der Hochschulleitung als deren eigenes Interesse an medialer Profilierung .....	20
Tabelle 17:	Die acht wichtigsten Medientitel für Hochschulentscheider .....	21
Tabelle 18:	Gewicht von Online- und Printmedien in der Information über Hochschulthemen.....	22
Abbildung 19:	Amtserfahrung der Pressesprecher.....	24
Abbildung 20:	Anteil der Tätigkeitsbereiche der Presseverantwortlichen .....	26
Tabelle 21:	Aufteilung der Bearbeitung von Aufgaben mit Öffentlichkeitsbezug .....	27
Abbildung 22:	Instrumente der hochschulbezogenen Öffentlichkeitsarbeit.....	28
Tabelle 23:	Kontakthäufigkeit der Professorenvertreter mit Journalisten und Presseverantwortlichen .....	29
Tabelle 24:	Kontakthäufigkeit der Pressesprecher mit Journalisten und Hochschulentscheidern.....	30
Tabelle 25:	Tabuisierung des Gangs an die Medien im hochschulpolitischen Entscheidungskonflikt.....	31
Tabelle 26:	Zustimmung zum Managementmodell und Wahrnehmung von Medientabus.....	32
Tabelle 27:	Einstellung der Pressesprecher .....	33
Tabelle 28:	Einstellung der Professorenvertreter in Natur- und Geisteswissenschaft .....	33
Tabelle 29:	Einstellung der Befragtengruppen im Vergleich.....	34
Tabelle 30:	Einstellung der Professorenvertreter nach Fächergruppe .....	34
Tabelle 31:	Zustimmung zu leistungsbezogener Steuerung in den Einzelfächern .....	35
Tabelle 32:	Vom Hochschulrat vermittelte Stakeholderkontakte und Bedarfseinschätzung der Leitung .....	36
Tabelle 33:	Kontakthäufigkeit der Hochschulratsvertreter mit Hochschulentscheidern.....	39
Tabelle 34:	Sitzungsteilnahme und Zeitinvestition der Hochschulratsvertreter.....	39
Tabelle 35:	Je stärker die Hochschule auf DFG und Stiftungen angewiesen ist, desto weniger vernetzt sie der Hochschulrat mit diesen Geldgebern .....	41
Abbildung 36:	„Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrats/ Pressesprechers, wenn es um das öffentliche Bild der Hochschule geht?“ (Mittelwerte) .....	43
Abbildung 37:	„Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrats/ Pressesprechers, wenn es um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht?“ (Mittelwerte) .....	44
Abbildung 38:	Formaler und informeller Einfluss des Hochschulrats: Selbsteinschätzung (Mittelwerte) .....	45
Tabelle 39:	Ausschöpfung des formalen Spielraums und Anerkennung der Hochschulräte .....	46
Abbildung 40:	Arbeitsstil der Hochschulräte an unterschiedlichen Hochschulen (Mittelwerte) .....	47
Abbildung 41:	Verhältnis der Hochschulräte zur Öffentlichkeit (Mittelwerte) .....	48
Abbildung 42:	Rückwirkungen der Medienorientierung des Wissenschaftsministeriums auf die Hochschulen .	49

Abbildung 43: Einfluss der Vernetzungsleistung auf den informellen Einfluss des Hochschulrats .....	50
Tabelle 44: Unterschiede in der Steuerung nach Hochschultyp .....	52
Abbildung 45: „Mein Eindruck ist, dass Kollegen in meinem Fach bei der Auswahl ihrer Forschungsthemen darüber nachdenken, was öffentliche Aufmerksamkeit verspricht.“ (Mittelwerte) .....	54
Tabelle 46: Einflüsse von Führungscharakteristika auf strukturelle Veränderungen .....	55

## Abkürzungen

ANOVA	Varianzanalyse
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
df	Anzahl Freiheitsgrade
F	Prüfwert des F-Tests
FH	Fachhochschule
FN	Fußnote
Ges-Wiss.	Gesellschaftswissenschaften
ggü.	gegenüber
HR	Hochschulrat
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HS	Hochschule
Ing.	Ingenieurwissenschaftler
kirchl.	Kirchlich
künstl.	künstlerisch
M	Mittelwert
n	Anzahl
r	Korrelationskoeffizient
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmaß, Determinationskoeffizient
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
sig.	Statistische Signifikanz
staatl.	Staatlich
StBA	Statistisches Bundesamt (destatis)
T	Wert des t-Tests
wiss.	Wissenschaftlich, Wissenschaftler

## Zitierte Literatur

- Allgaier, Joachim/Brossard, Dominique/Dunwoody, Sharon/Lo, Yin-Yueh/Peters, Hans Peter (2012): Mediennutzung und Einschätzung von Medieneffekten durch Neurowissenschaftler in Deutschland und den USA: Ergebnisse einer Online-Befragung. In: Robertson-von Trotha, Caroline Y./Muñoz Morcillo, Jesús Muñoz [Hrsg.]: *Öffentliche Wissenschaft & Neue Medien. Die Rolle der Web 2.0 – Kultur in der Wissenschaftsvermittlung*, Karlsruhe, KIT Scientific Publishing. S. 205-214.
- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin, Merve.
- Bassen, Alexander/Jastram, Sarah/Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6. Jg. (H. 2), S. 231-236.
- Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg [Hrsg.] (2007): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden, VS.
- Blumenthal, Julia v. (2005): Governance – eine kritische Zwischenbilanz. In: *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 15. Jg. (H. 4), S. 1163-1180.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöffel, Manfred (2012): *Modernisierung der Universitäten oder Formwandel der Staatlichkeit im deutschen Universitätssystem. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*, <http://www.boeckler.de/pdf/fof/S-2008-198-5-5.pdf>. Bochum, Hans Böckler Stiftung.
- Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. (2007a): *Zehn Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung*. [Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 29]. Berlin, Ed. Sigma.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. [Hrsg.] (2009): *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha (2011): Neue Steuerung von Universitäten. Erste Ergebnisse der deutschlandweiten Befragung. Vortrag am 15. 02. 2011 in Bochum. Bochum, <http://www.sowi.rub.de/mam/content/regionalpolitik/nsvu.pdf>.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Grohs, Stephan/Gerber, Sascha (2007b): *Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie*, Bochum.
- Braun, Dietmar/Merrien, François-Xavier [Hrsg.] (1999): *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*, London, Kingsley.
- Brumfiel, Geoff (2009): Supplanting the old media? In: *Nature*, 458. S. 274-277.
- Bühler, Heike/Naderer, Gabriele/Koch, Robertine/Schuster, Carmen (2007): *Hochschul-PR in Deutschland. Ziele, Strategien und Perspektiven*. Wiesbaden, DUV.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.] (2008): *Bekanntmachung der Förderrichtlinien „Neue Governance der Wissenschaft – Forschung zum Verhältnis von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung*. 21. 02. 2008 - 30. 04. 2008, Berlin, BMBF.
- Bündnis 90-Die Grünen/SPD Baden-Württemberg (2011): *Der Wechsel beginnt. Koalitionsvertrag zwischen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und der SPD Baden-Württemberg. Baden-Württemberg 2011 - 2016*, <http://www.gruene-bw.de/fileadmin/gruenebw/dateien/Koalitionsvertrag-web.pdf>, Stuttgart.
- CHE Ranking [Hrsg.] (2012): *Methodische Genauigkeit und öffentlicher Nutzen des CHE Hochschulrankings. Erwiderungen des CHE auf die Stellungnahme der DGS zum CHE Hochschulranking*, Gütersloh, CHE.
- Cohen, Jonathan/Tsfati, Yariv/Sheafer, Tamir (2008): The Influence of Presumed Media Influence in Politics. Do Politicians' Perceptions of Media Power Matter? In: *Public Opinion Quarterly*, 72. Jg. (H. 2), S. 14p.
- 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.
- de Groof, Jan/Neave, Guy/Švec, Juraj (1998): *Democracy and Governance in Higher Education*. [Legislating for higher education in Europe; 2]. Den Haag, Kluwer.
- DFG (2008): Pressemitteilung Nr. 65, 21. November 2008. DFG will Förderchancen von Fachhochschulen verbessern, [http://www.dfg.de/service/presse/pressemitteilungen/2008/pressemitteilung\\_nr\\_65/index.html](http://www.dfg.de/service/presse/pressemitteilungen/2008/pressemitteilung_nr_65/index.html).
- Donges, Patrick (2008): *Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft*. 1. Aufl. Wiesbaden, VS.
- Friedrichsmeier, Andres (2012a): *Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente. Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung*, <http://hdl.handle.net/2003/29438>. Münster, LIT.
- Friedrichsmeier, Andres (2012b): 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.
- Friedrichsmeier, Andres/Wannöffel, Manfred (2012): Mitbestimmung und Partizipation. Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. In: Hans-Böckler-Stiftung [Hrsg.]: *Expertisen für die Zukunft. Demokratische und soziale Hochschule*, Bad Heilbrunn, Klinkhardt. S. 479-517.
- Graeber, David (2011): *Debt: The First 5,000 Years*. New York, Melville House.
- Grande, Edgar/May, Stefan [Hrsg.] (2009): *Perspektiven der Governance-Forschung*, Baden-Baden, Nomos.

- Gunther, Albert C. (1998): The Persuasive Press Inference: Effects of Mass Media on Perceived Public Opinion. In: *Communication Research*, 25. Jg. (H. 5), S. 486-504.
- Gunther, Albert C./Liebhart, Janice L. (2006): Broad Reach or Biased Source? Decomposing the Hostile Media Effect. In: *Journal of Communication*, 56. Jg. (H. 3), S. 449-466.
- Gunther, Albert C./Storey, Douglas J. (2003): The influence of presumed influence. In: *Journal of Communication*, 53. S. 199-215.
- Hartz, Jim /Chappell, Rick (1997): *Worlds Apart: How the Distance Between Science and Journalism Threatens America's Future*, <http://www.firstamendmentcenter.org/madison/wp-content/uploads/2011/03/worldsapart.pdf>. Nashville, First Amendment Center.
- Hüther, Otto (2010): *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. 1. Aufl. Wiesbaden, VS.
- iq media marketing gmbh (2012): Pressemitteilung 9. Juli 2012: AWA 2012. Was die Zahlen über die Leser und die Werbewirksamkeit verraten. Düsseldorf, [http://www.iqm.de/fileadmin/user\\_upload/Medien/iq/Downloads/Presse/120706iqm\\_AWA\\_draft\\_neu\\_sie\\_ts\\_\\_2\\_\\_3\\_.pdf](http://www.iqm.de/fileadmin/user_upload/Medien/iq/Downloads/Presse/120706iqm_AWA_draft_neu_sie_ts__2__3_.pdf).
- Jaeger, Michael (2006): Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen. Aktueller Stand der Entwicklungen. In: *die hochschule*, 15. Jg. (H. 2), S. 55-66.
- Jann, Werner (2006): Governance als Reformstrategie – Vom Wandel und der Bedeutung verwaltungspolitischer Leitbilder. In: Schuppert, Gunnar Folke [Hrsg.]: *Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien*. 2. Aufl., Baden-Baden, Nomos. S. 21-43.
- Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute [Hrsg.] (2006): *Reforming University Governance: Changing Conditions for Research in four European Countries*, Bonn, Lemmens.
- Klenk, Tanja (2008): *Modernisierung der funktionalen Selbstverwaltung. Universitäten, Krankenkassen und andere öffentliche Körperschaften*. Frankfurt a. M., Campus.
- Kohring, Matthias [Hrsg.] (2009): *Alles Medien, oder was? Eine öffentlichkeitstheoretische Standortbestimmung*, Wiesbaden, VS.
- Kohring, Matthias/Marcinkowski, Frank/Lindner, Christian/Karis, Sarah (2012): Media Orientation of University Decision Makers and the Executive Influence of Public Relations. In: *Public Relations Review (forthcoming)*.
- König, Karsten (2007): *Kooperation wagen. Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen*. [HoF-Arbeitsberichte 1/07]. Wittenberg, HoF Wittenberg.
- Kretek, Peter M./Dragsic, Zarko (2012): Hochschulräte in der Universitäts-Governance – Was bestimmt ihre Rolle und Wirkmächtigkeit? In: Willkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. [Hrsg.]: *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden, VS. S. 113-129.
- Krücken, Georg (2004): Wettbewerb als Reformpolitik: De- oder Reregulierung des deutschen Hochschulsystems? In: Stykow, Petra/Beyer, Jürgen [Hrsg.]: *Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung: Reformfähigkeit und die Möglichkeiten rationaler Politik. Festschrift für Helmut Wiesenthal*. 1. Aufl., Wiesbaden, VS. S. 337-358.
- Krücken, Georg/Meyer, Frank (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, Gili/Meyer, John/Hwang, Hokyū [Hrsg.]: *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*, Oxford, Oxford University Press. S. 241-257.
- Lisbon European Council (2000): Presidency Conclusion. Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000. Brussels, [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm).
- Luhmann, Niklas (2006): *Organisation und Entscheidung*. 2. Aufl. Wiesbaden, VS.
- Marcinkowski, Frank (2005): Die »Medialisierbarkeit« politischer Institutionen. In: Rössler, Patrick/Krotz, Friedrich [Hrsg.]: *Mythen der Mediengesellschaft – The Media Society and its Myths*, Konstanz, UVK. S. 341-369.
- Marcinkowski, Frank/Friedrichsmeier, Andres/Geils, Matthias (2013a): Transparenz oder PR? Die Koinzidenz von Managementmodell und Medialisierung an deutschen Hochschulen [Eingereicht]. In: Hornbostel, Stefan [Hrsg.]: *iFQ-Working Paper*, Berlin, iFQ.
- Marcinkowski, Frank/Kohring, Matthias/Friedrichsmeier, Andres/Fürst, Silke (2013b): Neue Governance und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Weingart, Peter/Jarren, Otfried [Hrsg.]: *Neue Governance der Wissenschaft (forthcoming)*, Bielefeld, Transcript.
- 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.
- Marginson, Simon (1997): Competition and Contestability in Australian Higher Education, 1987-1997. In: *Australien Universities Review*, 40. Jg. (H. 1), S. 5-14.
- Marginson, Simon (2004): Competition and Markets in Higher Education: a 'Glonacal' Analysis. In: *Policy Futures in Education*, 2. Jg. (H. 2), S. 175-244.
- Marginson, Simon (2007): Five Somersaults in Enschede: Rethinking Public/Private in Higher Education for the Global Era. In: Enders, Jürgen/Jongbloed, Ben [Hrsg.]: *Public-Private Dynamics in Higher Education. Expectations, Developments and Outcomes*, Bielefeld, transcript. S. 187-219.
- Mayntz, Renate (2009): Governancetheorie: Erkenntnisinteresse und offene Fragen. In: Grande, Edgar/May, Stefan [Hrsg.]: *Perspektiven der Governance-Forschung*, Baden-Baden, Nomos. S. 9-19.
- Meyen, Michael (2009): Medialisierung. In: *Medien- und Kommunikationswissenschaft*, 57. S. 23-38.
- Meyer-Guckel, Volker/Winde, Mathias/Ziegele, Frank [Hrsg.] (2010): *Handbuch Hochschulräte. Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis*

- Essen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Michaelis, Elisabeth (2002): EvaNet – Netzwerk für Hochschulevaluation von HIS/HRK. Zielvereinbarungen in Hochschulen: Eine Materialsammlung.
- Münch, Richard (2009): Die Inszenierung wissenschaftlicher Exzellenz. Wie der politisch gesteuerte Wettbewerb um Forschungsressourcen die Wissenschaft den Darstellungszwängen der öffentlichen Kommunikation unterwirft. In: Willems, Herbert [Hrsg.]: *Theatralisierungen der Gesellschaft 1: Soziologische Theorie und Zeitdiagnose*, Wiesbaden, VS. S. 485-497.
- Nienhüser, Werner (2011): Ressourcenabhängigkeit und Hochschulräte. Eine empirische Analyse. In: *Hochschulwesen*, 59. Jg. (H. 6), S. 199-204.
- Nienhüser, Werner (2012): Academic Capitalism? Wirtschaftsvertreter in Hochschulräten deutscher Universitäten. Eine organisationstheoretisch fundierte empirische Analyse. In: Willkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. [Hrsg.]: *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden, VS. S. 89-112.
- Nienhüser, Werner/Jacob, Anna Katharina/Wegener, Maria (2007): *Besetzung und Struktur von Hochschulräten in deutschen Universitäten – Konzeption und erste Befunde eines laufenden Forschungsprojektes*.
- Nording, Werner (2007): Aufstand der Professoren an der Uni Hamburg. Aufregung um Rundbrief von Hochschulpräsidentin Auweter-Kurtz (25.04.2007). Köln, <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/618907/>.
- NRWSPD/Bündnis 90-Die Grünen NRW (2012): *Koalitionsvertrag 2012–2017. Verantwortung für ein starkes NRW – Miteinander die Zukunft gestalten*, [http://www.gruene-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/gruene-nrw/politik-und-themen/12/koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2012-2017.pdf](http://www.gruene-nrw.de/fileadmin/user_upload/gruene-nrw/politik-und-themen/12/koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2012-2017.pdf). Düsseldorf, Die Grünen NRW.
- OECD, Organisation of Economic Cooperation and Development [Hrsg.] (2008): *Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 1. Special Features: Governance, Fundings, Quality*, Paris, OECD.
- Orton, J. Douglas/Weick, Karl E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *Academy of Management Review*, 15. Jg. (H. 2), <Go to ISI>://A1990CZ06700001, S. 203-223.
- Peters, Hans Peter/Brossard, Dominique/Cheveigné, Suzanne de/Dunwoody, Sharon/Kallfass, Monika/Miller, Steve/Tsuchida, Shoji (2008a): Interactions with the Mass Media. In: *Science*, 321. Jg. (H. 5886), <http://www.sciencemag.org/content/suppl/2008/07/10/321.5886.204.DC1/Peters.SOM.pdf>, S. 204-205 plus supporting online material.
- Peters, Hans Peter/Heinrichs, Harald/Jung, Arlena/Kallfass, Monika/Petersen, Imme (2008b): *Das Verhältnis von Wissenschaft und Massenmedien und die politische Relevanz öffentlicher Kommunikation über Wissenschaft am Beispiel der Biomedizin. Abschlussbericht des Projekts "Integration wissenschaftlicher Expertise in medienvermittelte öffentliche Diskurse" (INWEDIS) im Rahmen der Förderinitiative "Wissen für Entscheidungsprozesse – Forschung zum Verhältnis von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft"*. Jülich, Forschungszentrum Jülich.
- Puttenat, Daniela (2009): *Praxishandbuch Krisenkommunikation: von Ackermann bis Zumwinkel. PR-Störfälle und ihre Lektionen*. Wiesbaden, Gabler.
- Schimank, Uwe (2008): Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur. In: Zimmermann, Karin/Kamphans, Marion/Metz-Göckel, Sigrid [Hrsg.]: *Perspektiven der Hochschulforschung*, Wiesbaden, VS. S. 157-163.
- 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.sciencemag.org/content/suppl/2008/07/10/321.5886.204.DC1/Peters.SOM.pdf>.
- Schmiedekampf, Katrin /Leffers, Jochen (2007): Hamburger Maulkorb-Affäre. „Bestrafe einen, erziehe hundert“ (10.05.2007). Hamburg, <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/hamburger-maulkorb-ffaere-bestrafe-einen-erziehe-hundert-a-481840.html>.
- Schubert, Bianca (2000): *Shell in der Krise. Zum Verhältnis von Journalismus und PR in Deutschland dargestellt am Beispiel der „Brent Spar“*. [Publizistik]. Münster, Lit.
- Schulz, Winfried (2004): Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept. In: *European Journal of Communication*, 19. Jg. (H. 1), S. 87-101.
- Schulz, Winfried (2011): Medienwandel und Medialisierung der Politik. In: *Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung*, Wiesbaden, VS. S. 19-41.
- Schuppert, Gunnar Folke (2006): *Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien*. 2. Aufl. Baden-Baden, Nomos.
- Schuppert, Gunnar Folke (2008): Governance – auf der Suche nach Konturen eines „anerkannt uneindeutigen Begriffs“. In: Schuppert, Gunnar Folke/Zürn, Michael [Hrsg.]: *Governance in einer sich wandelnden Welt*, Wiesbaden, VS. S. 13-40.
- Sennett, Richard (2005): *Die Kultur des neuen Kapitalismus [The Culture of the New Capitalism]*. 2. Aufl. Berlin, Berlin Verlag.
- Smith, Katherine Clegg/Singer, Rachel Friedman/Kromm, Elizabeth Edsall (2010): Getting Cancer Research Into the News: A Communication Case Study Centered on One U.S. Comprehensive Cancer Center. In: *Science Communication*, 32. Jg. (H. 2), S. 202-231.
- Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2011a): *Fachserie 11 / Reihe 4.1 Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen: Wintersemester 2010/2011*, Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2011b): *Fachserie 11 / Reihe 4.4 Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen: 2010*, Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2012a): *Fachserie 11 / Reihe 4.3.2. Bildung und Kultur: Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen: Einzelne Hochschulen 2010 [Sonderveröffentlichung]*, Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2012b): *Fachserie 11 / Reihe 4.5 Bildung und Kultur: Finanzen der Hochschulen: 2010*, Wiesbaden, Statistisches Bundesamt.

- Steinert, Andreas (2007): Reputation durch Corporate Social Responsibility. In: Rieksmeier, Jörg [Hrsg.]: *Politische Interessenvermittlung. Instrumente – Kampagnen – Lobbying*, Wiesbaden, VS. S. 44-50.
- Stoker, Gerry (1998): Governance as theory: five propositions. In: *International Social Science Journal (UNESCO)*, 50. Jg. (H. 155), S. 17-28.
- Tsfati, Yariv/Cohen, Jonathan/Gunther, Albert C. (2011): The Influence of Presumed Media Influence on News About Science and Scientists. In: *Science Communication*, 33. Jg. (H. 2), S. 143-166.
- Vallone, Robert P./Ross, Lee/Lepper, Mark R. (1985): The hostile media phenomenon: Biased perception and perceptions of media bias in coverage of the Beirut massacre. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 49. Jg. (H. 3), S. 577.
- Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. Aufl. Tübingen, Mohr.
- Weber, Max (2002): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. Aufl. Thübingen, Mohr.
- Wedlin, Linda (2011a): Crafting competition: Media rankings and the forming of a global market for business schools. In: *Education Inquiry*, 2. Jg. (H. 4), S. 563-579.
- Wedlin, Linda (2011b): Going global: Rankings as rhetorical devices to construct an international field of management education. In: *Management Learning*, 42. Jg. (H. 2), S. 199-218.
- Wissenschaftsrat (1985): *Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem*. [Drs. 6736/85] [Zugriff 1.5.2011]. Köln.
- Wissenschaftsrat (2003): Strategische Forschungsförderung. Empfehlungen zu Kommunikation, Kooperation und Wettbewerb im Wissenschaftssystem. Drs. 5654/03. Essen, <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/5654-03.pdf> [Zugriff 1.7.2008].
- Wissenschaftsrat (2010): Institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen durch den Wissenschaftsrat 2001 bis 2010. *Hintergrundinformation vom 15. 11. 2010*. Berlin, [http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/hginfo\\_3310\\_allgemein.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/hginfo_3310_allgemein.pdf) [Zugriff 1.7.2008].
- Wissenschaftsrat (2011): *Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistung*, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/1656-11.pdf> [Zugriff 22.5.2011], Halle.
- Wissenschaftsrat (2012): Institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen durch den Wissenschaftsrat 2001 bis 2012. *Hintergrundinformation vom 30. 1. 2012*. Berlin, [http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/hginfo\\_0312-allgemein.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/hginfo_0312-allgemein.pdf) [Zugriff 1.7.2008].
- Ziegele, Frank (2002): Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 24. Jg. (H. 3), S. 106-121.