



## In welcher Beziehung stehen die Öffentlichkeit und die Organisation einer Hochschule? Vorschau auf die Ergebnisse des BMBF-Forschungsprojekts

Herzlichen Dank!

Sie haben im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojekts „Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen“ an unserer Befragung teilgenommen und Ihr Wissen in unsere Studie eingebracht. Wir freuen uns, Ihnen nun eine Vorschau auf unsere Ergebnisse präsentieren zu können.

### Öffentlichkeitsorientierung als bisher unterschätztes Charakteristikum von neuer Governance

Seit etwa 20 Jahren befindet sich die Organisation der Hochschulen im Umbruch. Zu diesem Reformprozess gehören insbesondere eine zunehmende betriebswirtschaftliche Orientierung und ein Ausbau des Hochschulmanagements.

Wir haben Sie gefragt, welche Veränderungen Sie an Ihrer Hochschule wahrnehmen.

#### Eckdaten zur Befragung

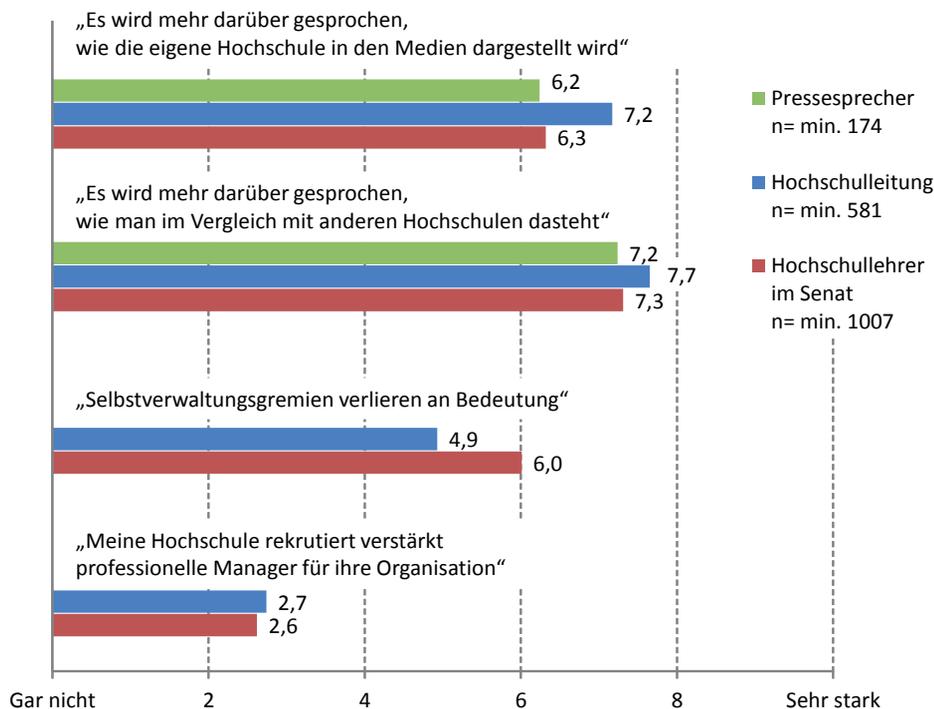
1.982 Befragungsteilnehmer/-innen an 265 Hochschulen, das entspricht einer Beteiligung von 56%.

Befragt wurden pro Hochschule  
Ø 4 Mitglieder der Hochschulleitung  
Ø 8 Vertreter der Professorenschaft im Senat

je 1 Pressesprecher/-in  
(im Herbst 2010)

je 1 Vorsitzender/-e oder Mitglied des Hochschulrates bzw. Beiratgremiums (im Sommer 2011)

Abb.1 : Beobachtete Veränderungen an eigener Hochschule in den letzten zwei Jahrzehnten (Mittelwerte)



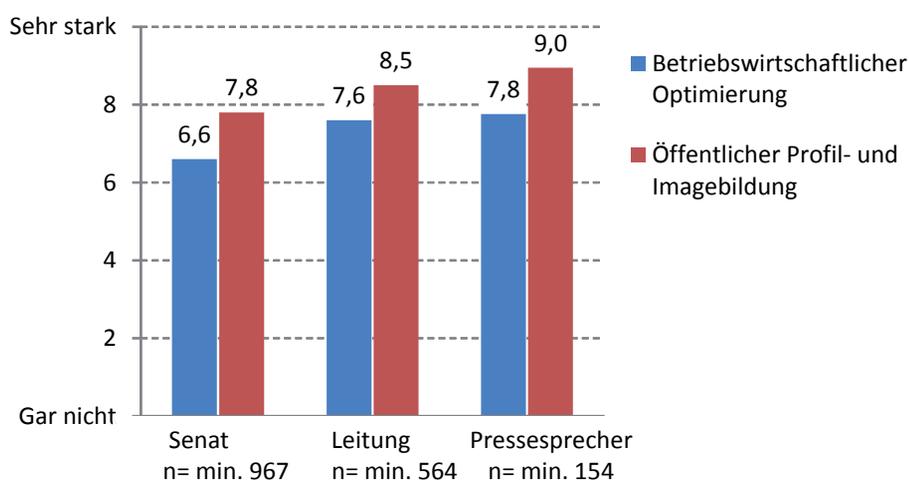
Anders als man angesichts des bisherigen Diskussionsstands in der Hochschulforschung vermuten würde, erleben die deutschen Hochschulleitungen und Professor/-innen nur wenig, dass tatsächlich professionelle Manager/-innen rekrutiert werden.

Der ebenfalls viel debattierte Bedeutungsverlust der traditionellen akademischen Selbstverwaltung wird in erster Linie an den staatlichen Universitäten beobachtet, weniger an FHs und privaten Hochschulen (in Abbildung 1 nicht gesondert aufgeführt). Welche Veränderungen sind am deutlichsten zu beobachten? Laut den Entscheidungsträgern an den deutschen Hochschulen vergleicht man sich zunehmend untereinander. Hochschulangehörige sehen sich im Wettbewerb mit anderen Hochschulen; wie man im Vergleich dasteht, wird zunehmend über die Berichterstattung in den Medien beobachtet.

Warum interessieren sich Hochschulleitungen und Professor/-innen so stark für die allgemeine Medienberichterstattung und das öffentliche Image ihrer Hochschule? Sie erleben, dass dem Image und dem öffentlichen Profil eine hohe Bedeutung zugewachsen ist.

Die Entscheidungsträger an den deutschen Hochschulen wurden gefragt, inwieweit der Wettbewerb Hochschulen dazu zwingt, „ihre Strukturen und Abläufe betriebswirtschaftlich zu optimieren“ sowie „ein eigenständiges Profil und Image in der Öffentlichkeit auszubilden“.

Abb. 2: Der Wettbewerbsdruck zwingt die Hochschulen zu... (Mittelwerte)



Die hohen Zustimmungswerte zeigen, dass man sich allgemein unter hohem Wettbewerbsdruck sieht. Darauf wird wesentlich mit betriebswirtschaftlicher Optimierung, aber sogar noch stärker mit öffentlich sichtbarer Profil- und Imagebildung reagiert.

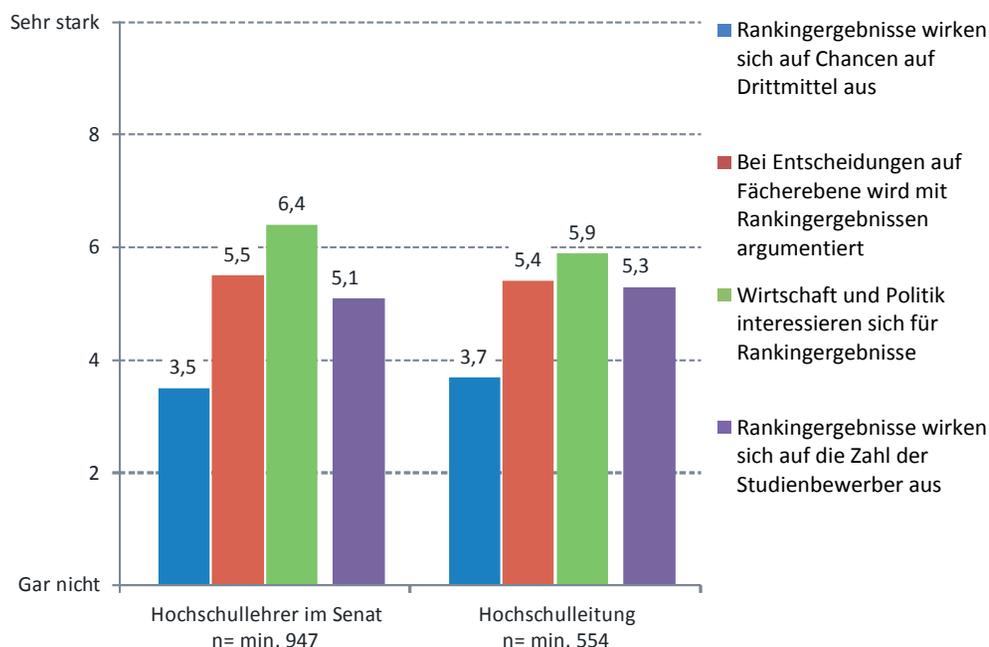
Betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsdruck entsteht beispielsweise über die Vergabe von Finanzmitteln in automatisierten Verfahren, etwa im Rahmen von leistungsorientierter Mittelverteilung. Druck zur Imagebildung spüren Hochschulen mutmaßlich, weil sie sich zunehmend in der Öffentlichkeit miteinander verglichen sehen (vgl. Abbildung 1). Ein prägnantes Beispiel für die öffentliche Vergleichbarkeit von Hochschulen sind Studiengang-Rankings. Eigens publizierte „Studienführer“ etwa von „Zeit“ und „Spiegel“ werden seit 1989 veröffentlicht. Sie geben Studieninteressierten Informationen zur Hand, so dass ein Wettbewerbsmarkt entstehen kann, auf dem Hochschulen miteinander um Studierende konkurrieren.

Ein wesentliches Charakteristikum der neuen Hochschulsteuerung ist, dass man sich mit anderen vergleicht. Dabei beobachten die Entscheidungsträger die Positionierung ihrer Hochschule zunehmend über die Medien.

Die Hochschulen sehen sich dazu gezwungen, sich betriebswirtschaftlich zu optimieren. Noch stärker erleben sie den Druck, in der Öffentlichkeit eine allgemeine Anerkennung zu finden.

Wir wollten wissen, ob die Entscheidungsträger über den Effekt auf die Studienplatzwahl hinaus auch noch andere Auswirkungen von Rankings sehen.

Abb. 3: Wahrnehmung der Wirkungen von Rankings (Mittelwerte)



**Die Ergebnisse von Studiengangrankings finden mehr Beachtung bei hochschulpolitischen Akteuren als bei den Studieninteressierten, welche die Rankings vordergründig informieren. Öffentlichkeit kann dazu führen, dass Steuerungsinstrumente Wirkungen zeigen, die über ihren vordergründigen Funktionsbereich hinausgehen.**

Die vordergründig erwartbare Wirkung auf die Studienbewerber/-innen ist nur die am drittstärksten beobachtete von vier abgefragten potenziellen Wirkungen. Stärker wirkt sich das Verfahren auf hochschulinterne Entscheidungen aus. Am stärksten allerdings beobachten die Hochschulentscheider, dass sich ihre Partner aus Wirtschaft und Politik an Rankingergebnissen orientieren.

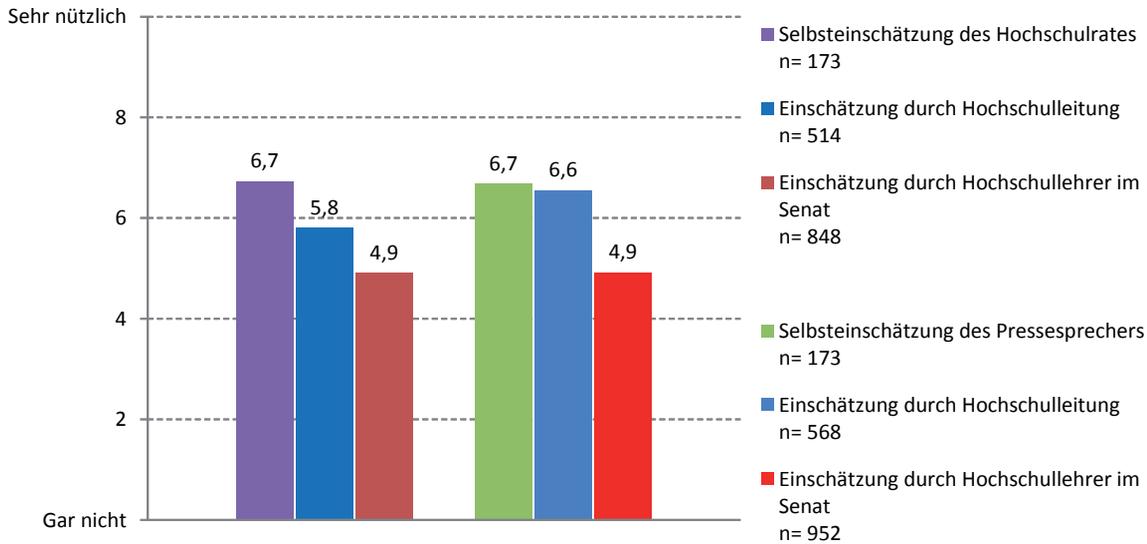
### Hochschulräte und Pressesprecher/-innen als Schnittstellen zur Gesellschaft

Die zunehmende Bedeutung der Öffentlichkeitsorientierung der 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 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).

Neben den Pressestellen hat ein neues Organ an Bedeutung gewonnen, das als eine Art Schnittstelle zwischen Hochschule und gesellschaftlicher Öffentlichkeit fungiert: der Hochschulrat bzw. das Kuratorium oder der Beirat. Untersucht wurde, welche Kompetenz die Hochschulleitungen und Professoren/-innen den beiden Schnittstellenorganen zusprechen. Umgekehrt wurden Hochschulräte und Pressesprecher/-innen gefragt, wie sie die Wertschätzung ihrer Kompetenz wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen erhebliche Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung.

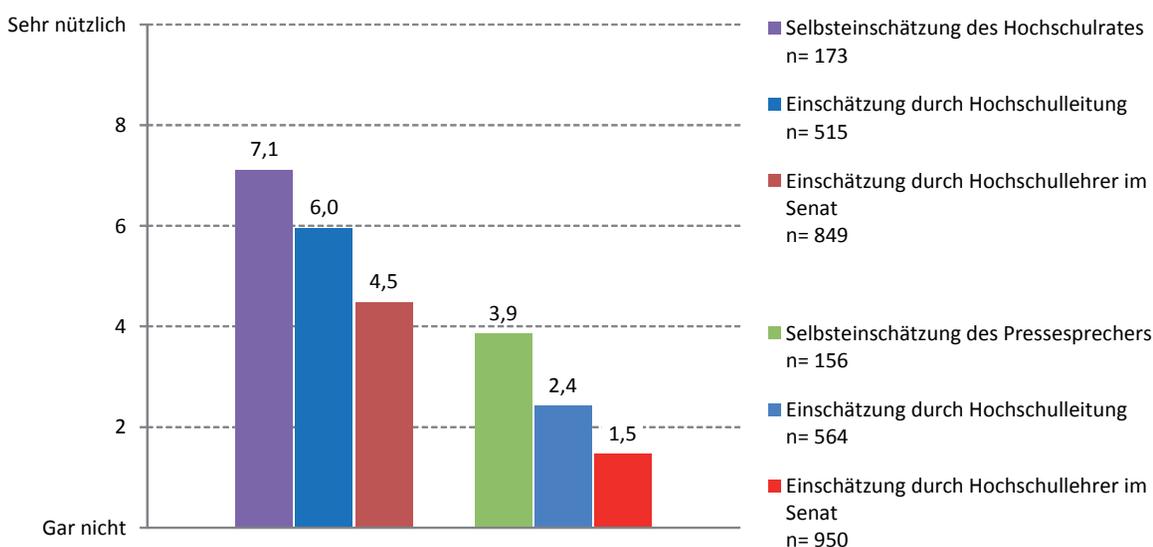
Abbildung 4 zeigt die Kompetenzeinschätzung in Bezug auf Fragen rund um das öffentliche Bild der Hochschule, Abbildung 5 jene in Bezug auf Entscheidungen von strategischer Bedeutung.

Abb. 4: „Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrates bzw. des Pressesprechers, wenn es um das öffentliche Bild der Hochschule geht?“ (Mittelwerte)



Die Hochschulräte und Pressesprecher/-innen selbst haben eine ähnlich positive Einschätzung davon, welche Wertschätzung ihr Rat in Fragen des öffentlichen Bilds erfährt. Aus Sicht der Hochschulleitungen ist der Pressesprecher in dieser Hinsicht nützlicher als der Hochschulrat. Wenn es hingegen um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht (siehe Abbildung 5), findet die Expertise des Hochschulrates mehr Anerkennung als die der Pressesprecher/-innen. Bemerkenswert ist, dass die Vertreter/-innen der Professorenschaft den Wert der Anregungen und Ideen des Hochschulrates bezüglich strategischer Entscheidungen niedriger ansetzten als in Fragen bezüglich des öffentlichen Bilds.

Abb. 5 „Wie nützlich sind Anregungen und Ideen des Hochschulrates bzw. des Pressesprechers, wenn es um strategische Struktur- und Personalentscheidungen geht?“ (Mittelwerte)

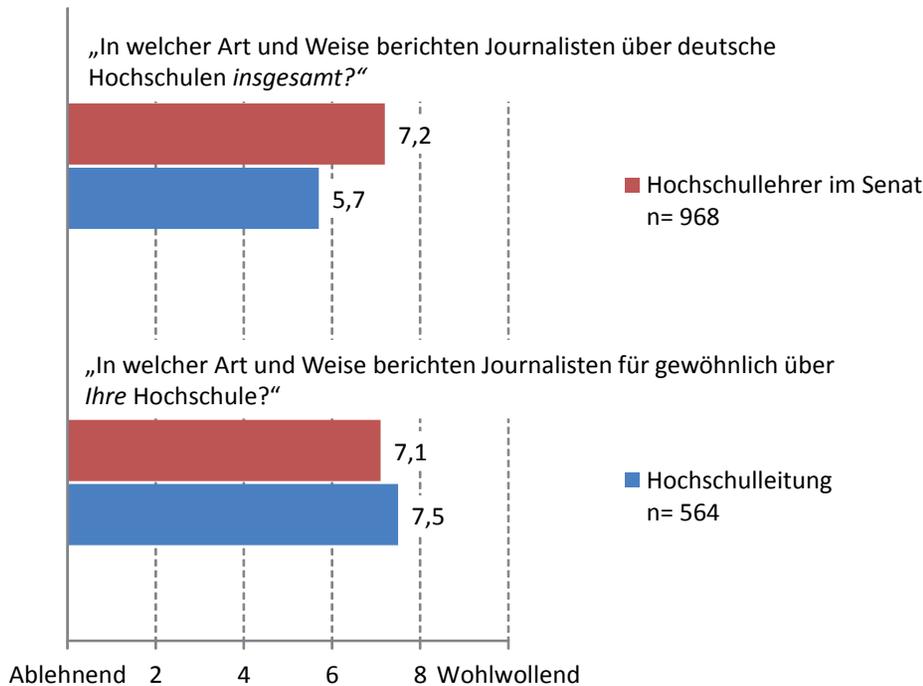


Die Vertreter der Professorenschaft sprechen dem Rat der beiden Schnittstellenorgane signifikant weniger Nützlichkeit zu als die Hochschulleitung.

### Das Verhältnis von Hochschulen und Medien

Hochschulleitungen und Hochschullehrer/-innen im Senat empfinden die Berichterstattung über ihre Hochschule als recht wohlwollend, die Berichterstattung über deutsche Hochschulen insgesamt als neutral bis wohlwollend.

Abb. 6: Bewertung der Berichterstattung (Mittelwerte)

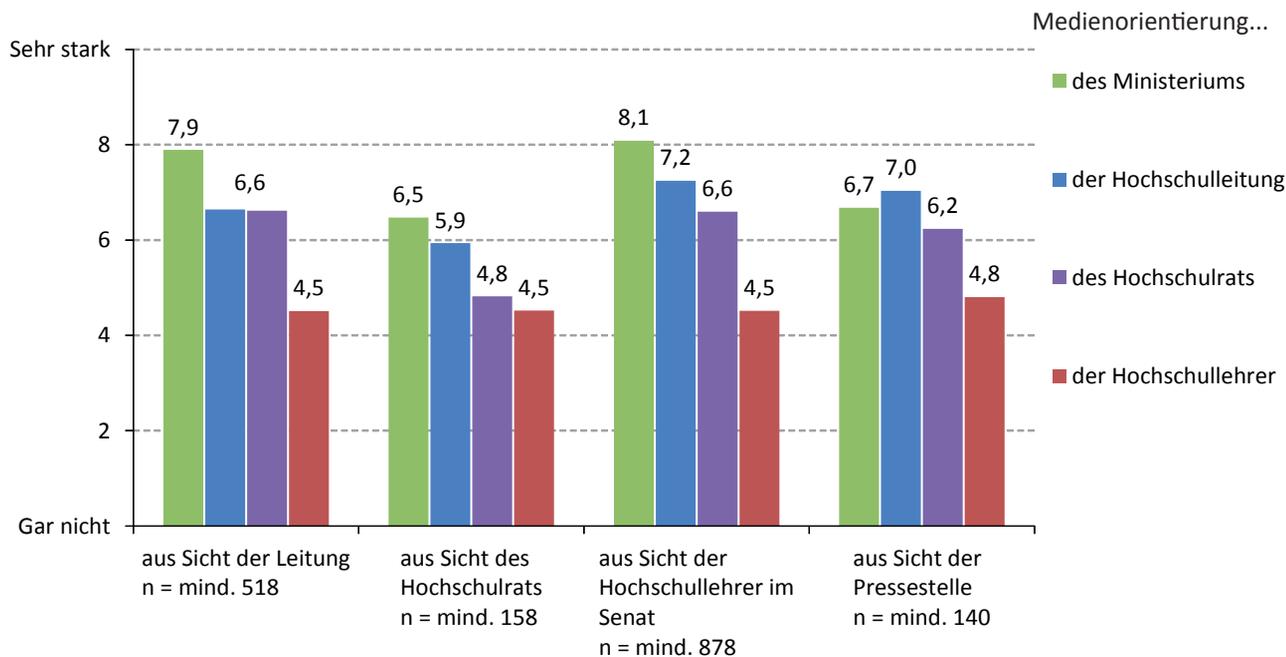


Ein Mangel an medialer Aufmerksamkeit und eine ablehnende Berichterstattung werden umso eher beklagt, je seltener ein Hochschulmitglied persönlichen Kontakt mit Journalisten/-innen hat. Mitglieder der Hochschulleitung haben in der Regel einmal im Monat bis einmal im Semester Kontakt mit Journalisten/-innen; Senatsmitglieder deutlich seltener: Die Hälfte von ihnen gibt an, (fast) keinen direkten Kontakt mit Journalisten/-innen zu haben, rund ein Drittel einmal im Semester.

Vergleicht man unterschiedliche Hochschultypen, so zeigt sich, dass Fachhochschulen die eigene Hochschule medial positiver repräsentiert sehen als Universitäten (Mittelwert<sub>FH</sub> = 7,6, Mittelwert<sub>UNI</sub> = 6,9). Echte Unzufriedenheit gibt es kaum in Bezug auf die Art der Berichterstattung, teilweise aber in Bezug auf den – zu geringen – Umfang. Insgesamt ist es den befragten Hochschulangehörigen wichtig, dass ihre Hochschule in den Medien sichtbar ist (Mittelwert<sub>SENAT</sub> = 7,2, Mittelwert<sub>LEITUNG</sub> = 8,3). Das liegt unter anderem daran, dass sie davon ausgehen, dass andere entscheidungsrelevante Akteure diese Medienpräsenz positiv bewerten. Insbesondere den Wissenschaftsministerien wird eine ausgeprägte Orientierung an medialer Resonanz unterstellt (s. Abbildung 7).

Hochschulleitungen und Senatoren/-innen wünschen sich tendenziell mehr mediale Aufmerksamkeit. Sie gehen davon aus, dass sich die für sie zuständigen Wissenschaftsministerien sehr stark an der Medienberichterstattung orientieren.

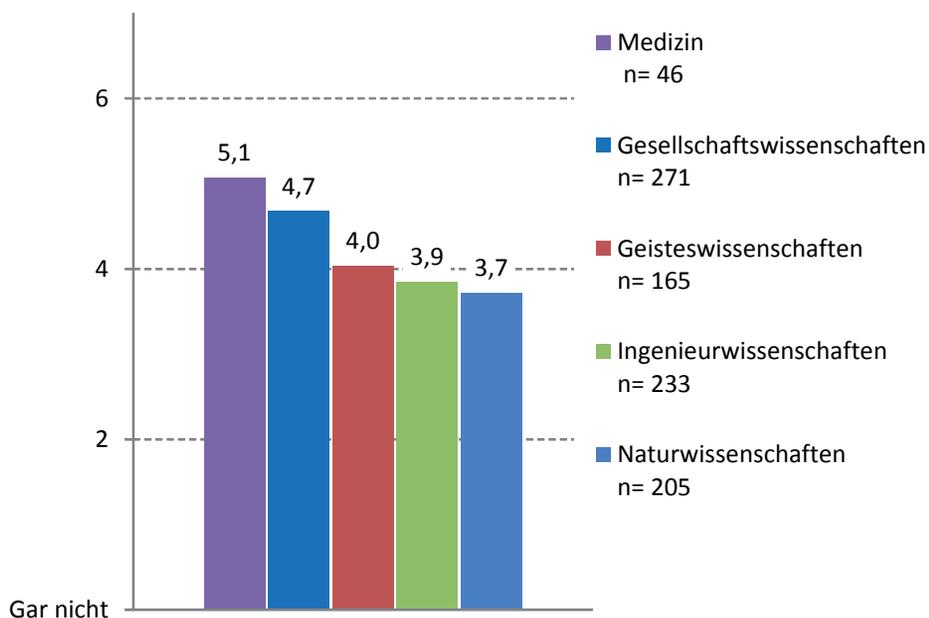
Abb. 7: „Wie stark orientieren sich die folgenden Personengruppen an dem, was die Medien berichten?“ (Mittelwerte)



### Folgen der Öffentlichkeitsorientierung für die Wissenschaft

Der Wettbewerb um öffentliche Sichtbarkeit hat Folgen für den Wissenschaftsbetrieb. Ein Beispiel dafür stellt die folgende Grafik dar. Gezeigt wird, wie stark in den einzelnen Fächergruppen ein Einfluss auf die Auswahl von Forschungsthemen beobachtet wird.

Abb. 8: „Mein Eindruck ist, dass Kollegen in meinem Fach bei der Auswahl ihrer Forschungsthemen darüber nachdenken, was öffentliche Aufmerksamkeit verspricht.“ (Mittelwerte)



## Fazit

Spielen Medienberichte und Imagewerte eine nennenswerte Rolle für das Hochschulmanagement, obwohl es sich heutzutage alternativ an immer exakteren betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientieren kann?

Die Entscheider an den deutschen Hochschulen erleben, dass der öffentliche Wettbewerb zur Orientierung an Medienberichten und Imagewerten zwingt. Etablierte Kennzahlen scheinen nicht ausreichend Orientierung bieten zu können, um in der sich dynamisch wandelnden Wissenschaftslandschaft zu bestehen. Ein Grund könnte sein, dass die immer wieder neuen öffentlichen Ansprüche an die Hochschulen über jene Leistungen hinaus gehen, die die etablierten Kennzahlen abbilden. Öffentliche Anerkennung und ein positives Image werden entsprechend wichtig, um Hochschulen langfristig und über ihr gesamtes Fächerprofil hinweg erfolgreich zu führen.

Fast allen Hochschulakteuren ist deshalb wichtig, dass ihre Hochschule in den Medien gut sichtbar ist. Die Folgen dieses Interesses an medialer Aufmerksamkeit und öffentlicher Anerkennung betreffen auch den Wissenschaftsbetrieb und reichen bis hin zur Frage der Auswahl von Forschungsthemen.

Zu den für das Hochschulmanagement interessanten Befunden gehört, dass Öffentlichkeit eine zusätzliche Wirkungsdynamik entfalten kann. Sie ist kein neutraler Nebeneffekt von marktorientierten Steuerungsverfahren, die in den letzten 20 Jahren eingeführt wurden. Hinweise dafür wurden hier am Beispiel der Studiengangrankings dargestellt. Da die Wirkungen dieser Rankings wesentlich über deren vordergründigen Wirkungsbereich hinausreichen, ist zu unterstellen, dass hier eine öffentlichkeitsbezogene Wirkungsdynamik zum Tragen kommt. Das Forschungsprojekt „Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen“ untersucht solche öffentlichkeitsbezogenen Dynamiken unter dem Begriff der „Öffentlichkeitsorientierung“.

Auf eine Buchveröffentlichung mit einer Gesamtübersicht der wichtigsten Forschungsergebnisse möchten wir Sie zu einem späteren Zeitpunkt hinweisen.

## Kontakt

BMBF-Forschungsprojekt  
Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen  
Leitung: Prof. Dr. Frank Marcinkowski (Universität Münster)  
und Prof. Dr. Matthias Kohring (Universität Mannheim)  
Koordination: Andres Friedrichmeier  
Mitarbeiterinnen: Sarah Eberhard, Silke Fürst, Esther Laukötter  
WWU Münster, Institut für Kommunikationswissenschaft  
Bispinghof 9-14 (E), D-48143 Münster  
Tel. +49 251 83-21307  
<http://hs-forschung.uni-muenster.de/>