Aus dem Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung
der Deutschen Sporthochschule Köln
Leiter: Univ.-Prof. mult. Dr. Walter Tokarski,

Hochschulen im Wettbewerb – Imageanalyse als Voraussetzung für Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen am Beispiel der Universität Deutsche Sporthochschule Köln

von der Deutschen Sporthochschule Köln
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Sportwissenschaft

genehmigte Dissertation

vorgelegt von
Barbara Jesse
geb. in Gelsenkirchen

Köln, 2007

Erster Referent:	Univ.-Prof. mult. Dr. Walter Tokarski
Zweiter Referent:	Univ.-Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch
Vorsitzender des Prüfungsausschusses:	Univ.-Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch
Tag der Disputation:	03. September 2007

Hierdurch versichere ich: Ich habe diese Arbeit selbständig und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und technischen Hilfen angefertigt; sie hat noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen. Wörtlich übernommene Textstellen, auch Einzelsätze oder Teile davon, sind als Zitate kenntlich gemacht worden.

Hierdurch erkläre ich, dass ich die „Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis“ der Deutschen Sporthochschule Köln in der aktuellen Fassung eingehalten haben.

Köln, den 15.03.2007

Barbara Jesse

Vorwort

Die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb von Hochschulen hat sich in Deutschland erst in den vergangenen Jahren zu einem relevanten wissenschaftlichen Themenfeld entwickelt. Dementsprechend wurde das deutsche Hochschulsystem über lange Jahre nicht marketingtheoretisch betrachtet und es besteht heute ein enormer Nachholbedarf, der sich in vielfältigen Publikationen, Tagungen und Kongressen und einem umfangreichen Bildungs- und Weiterbildungsangebot äußert.

Die vorliegende Arbeit stellt sich daher, unabhängig von allen fachlichen und methodischen Aspekten, zwei großen Herausforderungen: Erstens erhebt sie den Anspruch, trotz der rasanten wissenschaftlichen und tagesaktuellen gesellschaftspolitischen Geschehnisse im Themenfeld, zum Zeitpunkt ihres Abschlusses auf dem aktuellen Stand der Hochschulentwicklung zu sein. Zweitens soll sie nicht nur ein weiterer theoretischer Baustein der Hochschulforschung sein, der in der universitären Praxis des Hochschulmanagements eher unbedeutend, weil nicht ausreichend anwendungsbezogen, ist. Stattdessen ist es mein besonderes Anliegen, mit dieser Arbeit daneben auch einen wichtigen praktischen Beitrag zur Entwicklung eines tragfähigen, strategischen Marketingkonzeptes für Hochschulen und insbesondere für die Deutsche Sporthochschule Köln zu leisten.

Diese beiden Herausforderungen zu meistern, konnte nur mit Hilfe einiger ganz besonders bedeutender Personen gelingen.

An erster Stelle ist meinen Kindern Jurek, Jannis und Mila für ihre Toleranz und Geduld zu danken – beides Tugenden, die Kindern nicht leicht fallen. An zweiter Stelle danke ich meinem Mann Slimmy und unseren Kinderfrauen Yurdagül und Hildegard, die während der langen Stunden und Wochen, die zur Erstellung der Arbeit nötig waren, die Betreuung, Erziehung und Bildung der Kinder übernommen haben. Diesbezüglich gilt mein Dank auch meinen Eltern und Schwiegereltern, ohne deren Unterstützung das Projekt „Dissertation“ nicht hätte gelingen können.

Der hohe Anwendungsbezug der vorliegenden Arbeit ergibt sich aus meiner langjährigen beruflichen Tätigkeit sowohl in der Marketingagentur Rugo Kommunikation GmbH, die bereits Ende der 90er Jahre Hochschulmarketingkonzepte entwickelt und umgesetzt hat, als auch aus der Arbeit als Referentin des Rektors der Deutschen Sporthochschule Köln. Daher ist zunächst den Geschäftsführern der Agentur, Thomas Rugo und Christina Marx, zu danken, die mit unternehmerischer Weitsicht das Hochschulmarketing zu einem spannenden Arbeitsfeld machten, an dem ich schon früh mitarbeiten durfte.

Mein ganz besonderer Dank gilt jedoch meinem Doktorvater Prof. Walter Tokarski und meiner wissenschaftlichen Mentorin Dr. Karen Petry, die mich bereits während meines Studiums und meiner Arbeit als studentische Mitarbeiterin durch fachliche Kompetenz in Kombination mit persönlicher Sympathie überzeugten. Nach meiner Rückkehr an die

Deutsche Sporthochschule Köln gaben mir Prof. Tokarski und Dr. Karen Petry zu jeder Zeit das richtige Maß an Freiheit und Unterstützung um die oben erwähnten Herausforderungen bewältigen zu können. Dazu gehörte neben der fachlichen Offenheit hinsichtlich der spezifischen Entwicklungen an unserer gemeinsamen Hochschule auch die Sicherheit der vertraglichen Bindung als wissenschaftliche Mitarbeiterin in verschiedenen Positionen. Aufgrund meiner familiären Verpflichtungen war dies nicht immer leicht und ich bin daher umso dankbarer, dass ich die Entwicklung der Deutschen Sporthochschule Köln bis zum heutigen Tag sowohl aus der „Binnensicht“ als Mitarbeiterin als auch aus der wissenschaftlichen Sicht des Hochschulmarketings verfolgen konnte.
Diese Arbeit hätte aber dennoch keine relevanten Ergebnisse liefern können, wenn nicht die Vertreterinnen und -vertreter zahlreicher Unternehmen Interesse an der Fragestellung gehabt und sich zu umfangreichen Gesprächen bereit erklärt hätten. Allen Interviewpartnerinnen und -partnern sei an dieser Stelle deshalb sehr herzlich gedankt. Die Gespräche haben nicht nur gute wissenschaftliche Ergebnisse erbracht sondern darüber hinaus neue Perspektiven eröffnet und Freude gemacht.
Für das engagierte Lektorat der laufenden Zwischenergebnisse und der Endfassung dieser Arbeit bin ich meinem langjährigen Freund Holger Warobiow, für die Unterstützung bei der Transkription meiner Freundin Heike Nagel und für die Tätigkeit als Zweit-Gutachter Herrn Prof. Heinz-Dieter Horch abschließend zu Dank verpflichtet.

Während der Arbeit dachte ich oft an das schöne Märchen von ‚Alice’, die sich im Labyrinth des ‚Wunderlandes’ verläuft. Glücklicherweise trifft Alice auf die weise Katze und fragt: „Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus am besten weitergehe?“ Die weise Katze antwortet: „Das hängt davon ab, wo du hin willst…“. Ich hoffe, dass diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten kann, dass die deutschen Hochschulen und insbesondere die Deutsche Sporthochschule Köln offensiv den Weg in den Wettbewerb gehen, Marketingziele formulieren, ihre individuellen Profile bilden und somit letztlich die Qualität von Forschung und Lehre stetig steigern.

Dümpelfeld im März 2007

Barbara Jesse

Inhaltsverzeichnis

1. EINFÜHRUNG 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Forschungsziel und Struktur der Arbeit 3

1.3 Forschungsfeld und Forschungsstand 5

TEIL I. HOCHSCHULEN IM WETTBEWERB 9

2. VERSTÄNDNIS DER UNIVERSITÄT 9

2.1 Das deutsche Hochschulsystem der Gegenwart 9

2.1.1 Typisierung der Hochschularten 9

2.1.1.1 Private Hochschulen 11

2.1.1.2 Fachhochschulen 11

2.1.1.3 Pädagogische Hochschulen und Theologische Hochschulen 12

2.1.1.4 Kunsthochschulen 12

2.1.1.5 Universitäten 12

2.1.2 Legitimationskrise der Universitäten 13

2.2 Die Universität als Institution 15

2.2.1 Der soziologische Institutionenbegriff 16

2.2.2 Das ideelle Wesen der Universität 18

2.2.3 Die Leitideen Wilhelm von Humboldts 19

2.2.3.1 Ideal der Bildung durch Wissenschaft 19

2.2.3.2 Ideal der Einheit von Forschung und Lehre 19

2.2.3.3 Ideal der Einsamkeit und Freiheit 20

2.2.3.4 Rolle des Staates 20

2.3 Besonderheiten der modernen Institution „Universität“ 20

2.3.1 Universität im Focus verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie 21

2.3.2 Universität aus organisationstheoretischer Sicht 23

2.3.2.1 Organisationstypologische Perspektive 23

2.3.2.2 Institutionalistische Perspektive 25

2.4 Implikationen für die Hochschulsteuerung 26

3. ASPEKTE UND FORMEN DES WETTBEWERBS DER UNIVERSITÄTEN 29

3.1 Aspekt: Vertrauen in die Leistung der Hochschule versus Vergleichbarkeit der Leistung der Hochschule 29

3.2 Aspekt: Handlungsspielraum versus staatliche Regulierung 29

3.3 Aspekt: Wettbewerbsorientierte Modelle der Hochschulsteuerung 30

3.4 Wettbewerbsfelder der Hochschulen 32

3.4.1 Wettbewerbsfeld Forschungsreputation 33

3.4.1.1 Grundlagenforschung ... 36
3.4.1.2 Problemorientierte und anwendungsorientierte Forschung ... 36
3.4.2 Wettbewerbsfeld Qualität der Lehre und Qualität der Studienorganisation ... 38
3.4.2.1 Quantitative Aspekte im Wettbewerbsfeld ... 39
3.4.2.2 Qualitative Aspekte im Wettbewerbsfeld ... 41
3.4.3 Wettbewerbsfeld Reformfähigkeit ... 43
3.4.4 Wettbewerbsfeld Personelle Ressourcen ... 48
3.4.5 Wettbewerb um finanzielle und sachliche Ressourcen ... 51
3.4.5.1 Qualitative Aspekte des Wettbewerbs um Finanz- und Sachmittel ... 52
3.4.5.2 Quantitative Aspekte des Wettbewerbs um Finanz- und Sachmittel ... 54
TEIL II. HOCHSCHULMARKETING ... 60
4. HOCHSCHULMARKETING ... 60
4.1 Begriffsbestimmung Marketing und Markt ... 61
4.2 Klassifizierung des Marketing ... 63
4.3 'Transaktionsansatz' als Fundament des Hochschulmarketings ... 64
4.4 Forschungsstand Hochschulmarketing ... 67
4.4.1 Ansatz von Frackmann (1989) ... 67
4.4.2 Ansatz von Alewell (1995) ... 69
4.4.3 Ansatz von Zdrowomyslaw & Kuba (1996) ... 71
4.4.4 Ansatz von Fritz (1996) ... 72
4.4.5 Ansatz von Trogele (1997) ... 74
4.5 Marketing-Management ... 75
4.5.1 Marketing-Management der Universität durch systemische Institutionen-Kommunikation: Der Theorieansatz von Escher (2000) ... 76
4.5.2 Integration kommunikativer und nicht-kommunikativer Marketing-Instrumente ... 78
4.6 Marketing-Mix ... 79
4.6.1 Produktpolitik im Hochschulmarketing ... 80
4.6.2 Gegenleistungspolitik im Hochschulmarketing ... 83
4.6.3 Distributionspolitik im Hochschulmarketing ... 85
4.6.4 Kommunikationspolitik im Hochschulmarketing ... 86
4.6.5 Hochschul-Sponsoring ... 92
4.6.5.1 Abgrenzung und Definition des Hochschul-Sponsoring ... 92
4.6.5.2 Ziele und Inhalte von Hochschul-Sponsoring ... 94
ZWISCHENFAZIT ZU TEIL I UND II ... 97
TEIL III. IMAGEANALYSE AM BEISPIEL DER DSHS KÖLN ... 99

5. IMAGE 99
5.1 Imagebegriff 99
5.1.1 Der allgemeine Imagebegriff 99
5.1.2 Der Imagebegriff in der Sozialpsychologie 100
5.1.3 Der einstellungsorientierte Imagebegriff 102
5.2 Bedeutung von Image für Hochschulen 105
6. FORSCHUNGSDESIGN 107
6.1 Trommsdorff-Modell zur Imagebestimmung 107
6.2 Erhebungsart 109
6.3 Erhebungsweise 110
6.4 Auswertungsverfahren 112
7. DIE DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN (DSHS) 115
7.1 Entwicklung der DSHS 115
7.2 Position der DSHS in den verschiedenen Wettbewerbsfeldern 117
7.2.1 Position der DSHS im Wettbewerb um Forschungsreputation 117
7.2.2 Position der DSHS im Wettbewerb um die Qualität der Lehre und der Studienorganisation 122
7.2.3 Position der DSHS im Wettbewerb um Reformfähigkeit 126
7.2.4 Position der DSHS im Wettbewerb um personelle Ressourcen 128
7.2.5 Position der DSHS im Wettbewerb um Finanz- und Sachmittel 130
7.3 Untersuchungshypothesen 133
8. AUSWERTUNG DER STUDIE 135
8.1 Soziodemographische Auswertung 135
8.2 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Forschungsreputation 137
8.2.1 Einordnung der DSHS in die Hochschularten und die Bezeichnung der Hochschule 137
8.2.2 Name der Hochschule als „Marke“ 138
8.2.3 Wahrnehmung und Bewertung der Forschungsinhalte und -projekte 139
8.2.4 Promotion an der DSHS als Kriterium für die Bewertung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses 141
8.3 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Qualität der Lehre und der Studienorganisation 142
8.3.1 Einschätzung der Kenntnisse und Fähigkeiten der DSHS Absolventen 142
8.3.1.1 Bewertung der sozialen Kompetenz der DSHS-Absolventen 143
8.3.1.2 Bewertung der fachlichen Kompetenzen der DSHS-Absolventen 144
8.3.1.3 Allgemeine Kriterien der Beurteilung von DSHS-Absolventen 145
8.3.2 Bewertung der Studieninhalte und der Qualität der Studienorganisation 147

8.3.2.1 Praxisbezug der Lehre 147
8.3.2.2 Studieninhalte 148
8.3.2.3 Bachelor- und Masterstudiengänge 149
8.4 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Reformfähigkeit 150
8.4.1 Wahrnehmung von Medienpräsenz / Publikationen / Homepage 152
8.4.1.1 Medienpräsenz 152
8.4.1.2 DSHS-Publikationen 153
8.4.1.3 DSHS-Homepage 154
8.4.2 „Off-Campus“ Angebote der DSHS 154
8.4.3 Einrichtungen der DSHS 158
8.4.4 Einzigartigkeit der Hochschule 160
8.5 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Ressourcenausstattung 161
8.5.1 Wahrnehmung der sachlichen und finanziellen Ressourcen 161
8.5.1.1 Größe und Ausstattung der Hochschule als bestimmender Faktor für die vorhandenen Ressourcen 161
8.5.1.2 Wahrnehmung des äußeren Erscheinungsbildes der Hochschule 161
8.5.1.3 Wahrnehmung der Atmosphäre an der DSHS 163
8.5.1.4 Wahrnehmung der finanziellen Situation der Hochschule 164
8.5.2 Wahrnehmung der personellen Ressourcen 164
8.5.2.1 Charakterisierung der studentischen Ressourcen durch das äußere Erscheinungsbild 164
8.5.2.2 Wahrnehmung der Reputation und Qualifikation des wissenschaftlichen Personals 165
8.6 Untersuchungsergebnisse zu den Unternehmenskooperationen der DSHS 168
8.6.1 Kooperationsinteressen der Unternehmensvertreter 168
8.6.2 Kooperationsziele 169
8.6.2.1 Untersuchungsergebnisse zu allgemeinen Kommunikationszielen 169
8.6.2.2 Untersuchungsergebnisse zu Projektzielen 173
8.6.3 Kooperationsinhalte 176
8.6.4 Abwicklung der Unternehmenskooperationen 179
8.6.4.1 Sachliche Anforderungen 179
8.6.4.2 Qualität des persönlichen Kontaktes 181
TEIL IV. ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE 184
9. ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE 184

9.1 Die Wahrnehmung der wettbewerblichen Position der DSHS in den verschiedenen Wettbewerbsfeldern und deren Bedeutung für die Imagebildung ... 184
9.1.1 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Forschungsreputation ... 184
9.1.2 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Qualität der Lehre und der Studienorganisation ... 185
9.1.2.1 Fachliche und persönliche Kompetenzen der Absolventen ... 185
9.1.2.2 Anwendungsbezug der Studieninhalte ... 186
9.1.3 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Reformfähigkeit ... 186
9.1.4 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Ressourcenausstattung ... 187
9.2 Kooperationsbereitschaft der Unternehmensvertreter ... 189
10. DISKUSSION DER ERGEBNISSE ... 191
10.1 Hochschulimage in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter als Ergebnis wettbewerblicher Ausrichtung der Institution ... 191
10.2 Konsequenzen und Handlungsempfehlungen für die Konzeptionierung und Implementierung strategischer Unternehmenskooperationen im Rahmen des Beschaffungsmarketings der DSHS Köln ... 193
10.2.1 Gestaltungsempfehlungen für produktpolitische Maßnahmen der DSHS ... 193
10.2.1.1 Gestaltungsalternativen für die Kernleistung „anwendungsorientierte Forschung“ ... 194
10.2.1.2 Gestaltungsalternativen für diejenigen leistungsbeeinflussenden Produkte der Hochschule, welche die Wahrnehmung einer besonders positiven und einzigartigen Atmosphäre fördern ... 195
10.2.2 Gestaltungsempfehlungen für gegenleistungspolitische Maßnahmen der DSHS ... 196
10.2.3 Gestaltungsempfehlungen für distributionspolitische Maßnahmen der DSHS ... 200
10.2.4 Gestaltungsempfehlungen für kommunikationspolitische Maßnahmen der DSHS ... 201
10.2.4.1 Gestaltungsempfehlung für ausgewählte extern ausgerichtete Aspekte der Kommunikationspolitik ... 201
10.2.4.2 Gestaltungsempfehlung für ausgewählte intern ausgerichtete Aspekte der Kommunikationspolitik ... 202
11. FAZIT ... 206
TEIL V. ANHANG ... 207
12. LITERATURANHANG ... 207
13. BETEILIGTE UNTERNEHMEN ... 228

14. INTERVIEWLEITFADEN 229
14.1 Soziodemografische Faktoren 229
14.1.1 Unternehmen 229
14.1.2 Befragte/r 229
14.2 Imagefaktoren 229
14.3 Die Deutsche Sporthochschule Köln 230
14.4 Die Absolventen/Studierenden der DSHS 230
14.5 Lehre/Lehrpersonal 231
14.6 Forschung 231
14.7 Zusammenarbeit 232

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: „Clark Modell“ (nach Niklasson, 1995, S. 346)

Abb. 2: Dimensionen des Transaktionsmarketing (eigene Darstellung in Anlehnung an Hempemann, 1995)

Abb. 3: Hochschulmarketing als Schnittmenge von externen und internen Ansprüchen (Frackmann, 1989, S. 110)

Abb. 4: Selbstregulierungskreislauf im Hochschulmarketing (Frackmann, 1989, S. 124)

Abb. 5: Austauschpartner der Hochschulen (Alewell, 1995, S. 2779)

Abb. 6: Phasenmodell des Marketing-Management-Prozesses (Bruhn, 2001, S. 38)

Abb. 7: Systematisierung von Hochschul-Leistungen (Engelhardt & Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer, 1993, S. 417)

Abb. 8: Kommunikationsbarrieren in Hochschulen (Nietiedt, 1996, S. 103)

Abb. 9: Universitäre Zielgruppen (Nietiedt, 1996, S. 151)

Abb. 10: Verflechtungszusammenhänge zwischen der Universität und ihren korrespondierenden öffentlichen staatlichen, politischen und wirtschaftlichen Ressourceneinflüssen (Escher, 2001, S. 87)

Abb. 11: Konstitutive Elemente des Hochschul-Sponsoring (Hermanns & Glogger, 1998, S. 13)

Abb. 12: Rückkoppelungskreislauf des Hochschul-Sponsoring

Abb. 13.: Das sozialpsychologische Image-Konzept (eigene Darstellung nach Boulding, 1956)

Abb. 14.: Das S-O-R Modell zur Analyse des Imagetransfers im Sponsoring, (Beier, 2003, S. 62)

Abb. 15.: Theoretisches Konstrukt zur Einstellungsmessung (Schober, 2001, S. 130)

Abb. 16.: Der Weg eines Textes in das QDA-Programm (Kuckartz, 2005, S. 54)

Abb. 17.: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2002, S. 116)

Abb. 18: Internes Strukturmodell der DSHS Köln

Abb. 19.: In der Zielgruppe bekannte Forschungsthemen der DSHS

Abb. 20.: DSHS-Institute mit interessanten Forschungsbereichen für F&E-Projekte

Abb. 21: Unterteilung der Kooperationsinhalte der Unternehmenszusammenarbeit an der DSHS

Abb. 22: Übersicht über die Bedeutung der Position in den jeweiligen Wettbewerbsfeldern für die Imagebildung und Wahrnehmung der Wettbewerbsposition der DSHS in dem jeweiligen Wettbewerbsfeld

Abb. 23: Kommunikatives Steuerungsmodell für Marketing-Kooperationen der DSHS mit Wirtschaftsunternehmen

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.: *Typologisierung der Hochschulsysteme* (eigene Darstellung nach Niklasson, 1995, S. 347)

Tabelle 2: *Ökonomische und psychografische Marketing-Ziele in privaten Unternehmen und Hochschulen* (eigene Darstellung in Anlehnung an Zdrowomyslaw & Kuba, 1996, S. 447).

Tabelle 3.: *Kooperationspartner der DSHS Köln* (eigene Darstellung in Anlehnung an Nietied, 2001, S. 154)

Tabelle 4.: *Feststellung von positiven Imagefaktoren der DSHS als / ohne Bewertung als USP*

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AiF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
Akad. Angelegenheiten	Akademische Angelegenheiten
Art.	Artikel
AStA	Allgemeiner Studierenden Ausschuss
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bspw.	beispielsweise
CB	Corporate Behaviour
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CENA	Centrum für nachhaltige Sportentwicklung
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
CI	Corporate Identity
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
d.h.	das heißt
dpa	Deutsche Presse Agentur
DSHS	Deutsche Sporthochschule
ECTS	European Credit Transfer System
etc.	et cetera
EUA	European University Association
f.	folgende
F.I.T.-Magazin	Forschung. Innovation.Technologie-Magazin
FH	Fachhochschule
FU	Freie Universität
FuE	Forschung und Entwicklung
H.W.	Hennes Weisweiler
HFGG NRW	Gesetz zur Sicherung der Finanzierungsgerechtigkeit im Hochschulwesen in Nordrhein-Westfalen
HIS	Hochschulinformationszentrum
HMSO	Her Majesty's Stationery Office
HoF	Institut für Hochschulforschung
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRGÄndG	Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IGLU	Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung
INCHER	International Center for Higher Education Research
IuK-TZ	Informations- und Kommunikations-Technologiezentrum
IWBB	Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung
Jhg.	Jahrgang
KMK	Kultusminsterkonferenz der Länder
Komm.	Kommission
LMU	Ludwig-Maximilian-Universität München
LOM	Leistungsorientierte Mittelverteilung
LT	Leichtathletik Team
MBA	Master of Business Administration

MIWFT	Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen
NPM	Non-Profit-Marketing
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.g.	oben genannt
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OSC	Olympic Study Center
PISA	Programme for International Student Assessment
PR	Public Relation
S.	Seite
SpAZ	Sportlehrer-Ausbildungs-Zentrum
SpoHo.Net	Eigenname der Alumni-Vereinigung der Deutschen Sporthochschule Köln
SS	Sommersemester
SV	Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
Univ. Weiterbildung	Universitäre Weiterbildung
USP	Unique Sellig Proposition
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Jahrgang)
WLAN	Wireless Local Area Network
WR	Wissenschaftsrat
WS	Wintersemester
www.	world wide web
z.B.	zum Beispiel
ZBS	Zentralbibliothek der Sportwissenschaften
ZeLD	Zentrum für Leistungsdiagnostik
ZePräDo	Zentrum für Präventive Dopingforschung
ZfG	Zentrum für Gesundheit

1. EINFÜHRUNG

„Universitäten sind trotz aller Behäbigkeit faszinierende Organisationen und Universitätsentwicklung – mit all ihren Höhen und Tiefen – bleibt aufregend“

Ada Pellert

1.1 Problemstellung

Deutsche Hochschulen stehen untereinander im nationalen Wettbewerb und sind gleichzeitig gefordert, sich auf dem europäischen und globalen Bildungsmarkt der Konkurrenz zu stellen. In der jüngsten Vergangenheit hat sich gezeigt, dass sich die einzelne Hochschule dieser Tendenz im Hochschulsystem nicht mehr entziehen kann, sondern vielmehr aktiv eigene Strategien zur Profilierung im Hochschulwettbewerb entwickeln muss. Ebenso ist heute an deutschen Hochschulen weitgehend akzeptiert, dass geeignete Marketinginstrumente hochschuladäquat eingesetzt werden können, um den Herausforderungen des verstärkten Wettbewerbs zu begegnen.

Bereits 1985 hat der Wissenschaftsrat den Hochschulen empfohlen, in den Wettbewerb einzutreten (Wissenschaftsrat, 1985), wobei bis heute nicht eindeutig geklärt ist, unter welchen Bedingungen Wettbewerb auch eine Steigerung der Qualität der Hochschulen hervorbringt. Klar ist jedoch, dass Hochschulen ihnen adäquate Marketinginstrumente einsetzen sollten, um die Bedingungen des Wettbewerbs zu beeinflussen und letztendlich das Ziel einer höheren Qualität in Forschung und Lehre der deutschen Hochschulen zu erreichen (Hochschulrektorenkonferenz, 2004).

Im Mai 2000 wurde in Kooperation zwischen Stifterverband der Deutschen Wissenschaft und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) das „GATE-Netzwerk“ für Hochschulmarketing gegründet. Die beteiligten Gründungs-Partner deuten bereits darauf hin, dass durch die Aktivitäten dieses Netzwerks die Positionierung der deutschen Hochschulen auf dem internationalen Bildungsmarkt unterstützt werden sollte, während der nationale Wettbewerb zunächst nicht im Mittelpunkt der Auseinandersetzung stand. Derzeit sind über 110 deutsche Hochschulen Mitglieder des Netzwerkes. Dies zeigt das enorme Interesse der Hochschulleitungen, sich bei der Reform der Universitäten unter anderem auch mit Marketingaspekten auseinander zu setzen (Gate Germany, 05.03.05).

Dieses Interesse wird seit einigen Jahren auch von der Politik immer stärker eingefordert. Die Veränderung des Zuschnitts und des Umfangs der Aufgaben von Hochschule sowie die gravierenden Veränderungen des Hochschulumfeldes hatten die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) bereits 1995 in ihren Empfehlungen „Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen“ dazu veranlasst, die deutschen Hochschulen auf den Weg einer stärkeren Selbstprofilierung zu verweisen (HRK, 1995).

Seit dem ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Hochschul-Marketing inhaltlich rasant vorangeschritten. Wurden zuvor universitäre Forschung und Lehre als absolut gegensätzlich zur Welt der Wirtschaft wahrgenommen (Kotler & Fox, 1995), so ist aktuell akzeptiert, dass die Weiterentwicklung einer Universität nicht ausschließlich von hochschulinternen Mechanismen bestimmt wird, sondern sich „im wesentlichen [auch] am Markt orientiert" (Armbruster, Langer & Linke, 2005, S. 7). Daraus haben sich für die Hochschulen in Deutschland neue Herausforderungen ergeben: Hochschulfinanzierung wird von der Politik an „Leistungskennzahlen" gekoppelt, Begriffe wie „Hochschulwettbewerb" oder das „Unternehmen Hochschule" sind zu Schlüsselbegriffen in der Hochschulreformdiskussion geworden. Für die deutsche Hochschullandschaft stellt Müller-Böling die These auf, dass die Substitution der rechtlichen Steuerung durch mehr Wettbewerb und marktwirtschaftliche Einflüsse die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Hochschulen verbessern könnte (Müller-Böling, 2000). Gemeint ist hier der Wettbewerb um Forschungsreputation und die Qualität der Studienangebote, um die Fähigkeit zur Reform, um qualifizierte Wissenschaftler und vor allem der Wettbewerb um finanzielle Mittel (vgl. Kap. 3.4).

Parallel zu der wettbewerblichen Entwicklung der Hochschullandschaft verlangt die Öffentlichkeit von den Hochschulen mehr Transparenz hinsichtlich der Verwendung der ihnen zugeflossenen Mittel. Bereits 1998 wurden mit der Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) vom Bundesgesetzgeber die rechtlichen Möglichkeiten zur Schaffung wirtschaftlicher Strukturen in Hochschulen eingeräumt. Staatliche Mittel und vermehrt auch private oder öffentliche Drittmittel sollten von nun an im Sinne aller Bürger möglichst effektiv und effizient eingesetzt werden, ohne dass dabei die Ökonomisierung von Bildungsprodukten die Freiheit von Forschung und Lehre einschränkt[1].

In den Hochschulleitungen werden diese Herausforderungen anerkannt, doch die Entwicklung und Umsetzung entsprechender Strategien wirft Probleme auf: Insgesamt geht der Trend in Richtung einer „Intensivierung der wettbewerbsgerichteten Profilbildung, auch mittels strategischer Kommunikation, zumeist unter dem Label Marketing" (Escher, 2001, S. 9), doch die spezifische Kompetenz zur forschungsbasierten individuellen Situationsanalyse und Entwicklung passgenauer Hochschulmarketing-Konzepte ist innerhalb der Institutionen nicht ausreichend vorhanden. Der Auf- und Ausbau von Marketing-Abteilungen oder -Stabsstellen ist zu beobachten, wobei oftmals die Einbindung nichtforschungsbasierter oder auch gänzlich feldfremder Experten erwogen oder auch bereits vorgenommen wird. Ende des Jahres 2000 gründete sich in Bonn mit „Competo" das ers-

[1] Hintergrund dieser Forderung ist die Tatsache, dass trotz geringer werdender öffentlicher Finanzierung immer noch zum größten Teil die Bürger mit Steuermitteln für die Dienstleistungen der Hochschule – ohne Rücksichtnahme auf die Inanspruchnahme der betreffenden Leistungen – aufkommen.

te hochschulinterne „Kompetenzzentrum“, welches sich speziell auf die Beratung der Hochschulen in Marketingfragen konzentrierte[2].

Die Analyse des Forschungsstandes im Bereich Hochschulmarketing zeigt (vgl. Kap. 4.4, S. 66), dass das übergeordnete Ziel aller Marketing-Aktivitäten der Hochschulen die Schärfung des individuellen Profils zur Sicherung und Weiterentwicklung der Position im Hochschulwettbewerb sein sollte. Nietiedt stellt bereits 1996 in seiner umfassenden Analyse der Kommunikationspolitik der Hochschulen dazu fest:

„ ...bislang ist es keiner bundesrepublikanischen Hochschule oder einzelnen Fakultäten gelungen, ein unverwechselbares Profil zu entwickeln. Insbesondere die Hochschulen haben es in der Vergangenheit versäumt, Verständnis dafür zu wecken, welche Idee der Universität heute zugrunde liegt, welchen Auftrag sie erfüllt und was ihr Image bestimmt“ (Nietiedt, 1996, S. 8).

Begründet durch dieses eklatante nachgewiesene Defizit in der Hochschulsteuerung ergab sich seit Mitte der 90er Jahre ein neuer Zweig der Hochschulforschung:

Nachdem Hochschul-Marketing übergreifend als Instrument des Hochschulmanagements akzeptiert worden ist, ist nun jede einzelne Hochschule gefordert, eine Strategie zu entwerfen, die Eigengesetzlichkeiten der Hochschule als Institution und Kontingenzen sozialer Prozesse an der jeweiligen individuellen Hochschule berücksichtigt sowie gleichzeitig durch ihre Umsetzung den gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Erwartungen gerecht werden kann. Dabei wurden bisher hochschultypische Eigenarten und die individuelle Ausgangssituation der einzelnen Hochschule bei der Implementierung von Marketing- und Managementstrategien nur unzureichend reflektiert.

„Den Reformern fehlt es an institutionenspezifischen Analysen des individuellen Hochschulsystems, auf deren Grundlage sie die Erfolgsaussichten von Managementkonzepten abschätzen könnten“ (Hanft, 2000, S. IX).

1.2 Forschungsziel und Struktur der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird diese Forschungslücke geschlossen. Als Forschungsobjekt dient die Deutsche Sporthochschule Köln (DSHS) in ihrer Eigenschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts und Universität des Landes Nordrhein-Westfalen. Am Beispiel der DSHS wird eine institutionenspezifische Analyse der wettbewerblichen Rahmenbedingungen vorgenommen und eine qualitative Erhebung des Hochschulimage in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter durchgeführt.

[2] „Competo“ wurde von den Universitäten Dortmund, TU Dresden, TU Hamburg-Harburg, Universität der Künste Berlin und der Fachhochschule Potsdam im Jahr 2000 auf Initiative des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft gegründet. Alle Gründungshochschulen und der Stifterverband sind über einen Beirat in die GmbH „Competo“ eingebunden (vgl. www.competo.de, Zugriff am 23.02.2007).

Dazu wird im ersten Schritt eine grundlegende Betrachtung des deutschen Hochschulsystems und – im Vorgriff auf das Forschungsobjekt DSHS – speziell der institutionellen Besonderheiten von „Universität“ vorgenommen. In diesem Kapitel erfolgt die Annäherung an „Universität“ aus Sicht der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie sowie aus dem Blickwinkel organisationstheoretischer Ansätze. Vor dem Hintergrund dieser Analysen des institutionellen Wesens der Universität ergeben sich Konsequenzen für die Gestaltung der Hochschulmarketing-Maßnahmen. Die Berücksichtigung dieser Besonderheiten der Hochschulen ist erforderlich, wenn Kooperationen mit Unternehmen strategisch konzeptioniert und umgesetzt werden sollen.

Die Analyse des Hochschulwettbewerbs und der einzelnen hochschulspezifischen Wettbewerbsfelder in Kap. 3 zeigt, dass die Situation von Hochschulen durch fünf Kriterien maßgeblich bestimmt wird:

- Forschungsreputation
- Qualität der Lehre und der Studienorganisation
- Reformfähigkeit
- Ausstattung mit Finanz- und Sachmitteln
- Personelle Ressourcen

Die einzelnen Wettbewerbsfelder werden ausdifferenziert und somit die externen Umfeldbedingungen, unter denen Marketing an Hochschulen stattfinden könnte, dargelegt.

Hochschulmarketing wird, wie bereits erwähnt, von Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft als mögliches Steuerungsinstrument im Wettbewerb der Hochschulen angesehen. Die bestehenden theoretischen Ansätze für Hochschulmarketing werden in Teil II der Arbeit erörtert und kritisch gegenübergestellt. Diese Analyse zeigt, dass Hochschulen in erster Linie auf einem Markt agieren, der durch komplexe Austauschprozesse mit verschiedenen Zielgruppen gekennzeichnet ist. Daher wird in der folgenden hochschulspezifischen Beschreibung des Marketing-Mixes der Focus auf die Kommunikationspolitik, insbesondere auf das Kommunikationsinstrument „Hochschulsponsoring“ gelegt.

Darauf basierend wird in Teil III der Imagebegriff (Kap. 5) und seine spezielle Bedeutung für den Hochschulwettbewerb näher beleuchtet. Es ist der Marketing- und Sponsoringtheorie in Kap. 4. zu entnehmen, dass zunächst ein Eindruck über das Image der Hochschule in der ausgewählten Zielgruppe der Unternehmensvertreter generiert werden muss, wenn strategische Marketing-Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaftspartnern als Marketinginstrument erfolgreich eingesetzt werden sollen. Mit der vorliegenden Untersuchung wird diese Voraussetzung für die DSHS Köln geschaffen. In einer explorativen Studie wurde hierzu ein Imagetrend in der Zielgruppe der Unternehmensvertretern bezüglich der Deutschen Sporthochschule Köln erhoben.

Das Forschungsdesign wird in Kap. 6, die Institution Deutsche Sporthochschule Köln in Kap. 7 und die Untersuchungsergebnisse über die Einstellung der Unternehmensvertreter gegenüber der Deutschen Sporthochschule Köln in Kapitel 8 dargestellt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird in dieser Arbeit ein Forschungsansatz zugrunde gelegt, der sowohl eine theoriebasierte als auch eine empirisch-qualitative Exploration umfasst. Die abschließenden Spezifikations- und Ausgestaltungsempfehlungen für strategische Unternehmenskooperationen an der DSHS Köln können somit nicht nur auf bereits bestehende hochschulforscherische, kommunikations- und verhaltenswissenschaftliche Theorien und Erkenntnisse zurückgreifen, sondern erstmals auch auf empirisch gewonnene Erkenntnisse der Expertenbefragung.

Teil IV (Kap.9 und 10) fasst die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung zusammen. Abschließend werden eine konkrete hochschulübergreifende und DSHS-spezifische Diskussion der Ergebnisse vorgenommen und konkrete Gestaltungsempfehlungen vorgeschlagen.

Dem Hochschulmanagement wird mit der hier vorgelegten Studie eine grundlegende Information geliefert, die es in die Lage versetzt, in weiteren Schritten die Konzeption und Implementierung von Hochschul-Marketing-Strategien zu verfolgen und somit durch erfolgreiche Unternehmenskooperationen die Ausgangsposition der DSHS im Wettbewerb zu optimieren.

1.3 Forschungsfeld und Forschungsstand

„Hochschulforschung ist ein fortwährendes interdisziplinäres Kopplungsmanöver“

Peer Pasternack

Die vorliegende Arbeit ist im theoretischen Teil (Teil I und II) der Hochschulforschung zuzuordnen und findet den Bezug zur Sportwissenschaft durch die empirische Betrachtung der einzigen universitären sportwissenschaftlichen Einrichtung in Deutschland – der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS) (Teil III). Die theoretischen Überlegungen zum Hochschulwettbewerb und Hochschulmarketing gelten grundsätzliche für jede deutsche Universität; die empirische Studie stellt die DSHS in den Mittelpunkt der Betrachtungen, wobei die Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen weiterführende Ansätze auch für andere Universitäten und somit für die Weiterentwicklung der Hochschulforschung generieren.

Aus diesem Grund scheint es erforderlich, zunächst eine kurze Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Disziplin „Hochschulforschung“ voranzustellen:

Der Begriff „Hochschulforschung“ ist aktuell in der oben skizzierten kontroversen Auseinandersetzung um die Richtung der Hochschulentwicklung in die Kritik geraten. Durch die

jüngst erfolgte Gründung der „Gesellschaft für Hochschulforschung“[3] wird die Erklärung eingefordert, was Hochschulforschung eigentlich genau ist.

Der doppeldeutige Begriff, der einerseits „Forschung an Hochschulen“ und andererseits „Forschung über Hochschule“ bezeichnen könnte, führt zunächst einmal dazu, dass er aufgrund seines Erläuterungsbedarfs in der Konkurrenz mit anderen aufmerksamkeitsstärkeren und nicht erklärungsbedürftigen Begriffen ins Hintertreffen gerät (Pasternack, 2006, S. 105). Dazu trägt auch die geringe Dichte der Institutionen bei, die sich in Deutschland mit Hochschulforschung beschäftigen: Es existieren derzeit drei ausgewiesene Forschungsinstitute[4] sowie das anwendungs- und serviceorientierte Hochschulinformationszentrum (HIS) in Hannover und das Beratungs-Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh. Pasternack (2006) stellt dar, dass daneben noch weitere kleinere wissenschaftliche[5] und privatwirtschaftliche[6] Einrichtungen bestehen.

Besonders interessant für das Forschungsinteresse dieser Arbeit ist, dass sich deutschlandweit die Tendenz abzeichnet, Hochschulforschung auch als „Institutional Research“ zu betreiben. In diesem Fall wird Hochschulforschung als Beitrag zur „Optimierung der Abläufe an der jeweiligen Heimathochschule“ verstanden (Pasternack, 2006, S. 106)[7].

Hochschulforschung bleibt dennoch, auch wenn sie strategisch auf eine einzelne Hochschule ausgerichtet ist, das Bindglied zwischen Bildungssystem und Wissenschaftssystem und muss daher in jedem Falle zwei Systemlogiken in ihre Betrachtungen integrieren. Bei intensiverer Betrachtung des Hochschulsystems fällt auf, dass zusätzlich kulturelle und ökonomische Fragestellungen systematische Berücksichtigung finden müssen, so dass sich letztlich ein gegenstandsbezogenes Forschungsfeld ergibt, welches interdisziplinär organisiert ist: Die wesentlichen methodischen und theoretischen Grundlagen werden aus der Soziologie, Politikwissenschaft und Erziehungswissenschaft entnommen; überlappende Forschungsfelder sind sicherlich die Bildungs- und Wissenschaftsforschung, während gleichzeitig Berührungspunkte mit der Rechts- und Wirtschaftswissen-

---

[3] Die Gesellschaft für Hochschulforschung wurde am 4. Mai 2006 in Kassel gegründet.

[4] Hiermit sind gemeint: das ‚Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung’ in München, das ‚International Center for Higher Education Research’ (INCHER) in Kassel und das ‚Institut für Hochschulforschung’ (HoF) in Wittenberg

[5] Dazu gehört z.B. die ‚AG Hochschulforschung’ der Universität Konstanz.
In Kassel und Bielefeld wurden bereits explizit für Hochschulforschung denominierte Professuren besetzt, in Speyer (Masterstudiengang „Wissenschaftsmanagement“ am Zentrum für Wissenschafts-Management) und Osnabrück (Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement der FH Osnabrück) existieren Professuren für Wissenschaftsmanagement.

[6] Dazu gehören z.B. das ‚Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie’ in Köln, das ‚Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung’ in Bielefeld (IWBB) und einige hochschuldidaktische Institutionen, die jedoch keine eigene Forschung betreiben.

[7] Pasternack (2006) nennt als beispielhafte Institutionen für Institutional Research das ‚Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung’ der Universität Duisburg-Essen, das ‚Sächsische Kompetenzzentrum für Bildungs- und Hochschulplanung’ der TU Dresden und das ‚Zentrum für Hochschulforschung und Qualitätssicherung’ an der Universität der Bundeswehr Hamburg.

schaft sowie zu anderen interdisziplinär angelegten Disziplinen, wie z. B. der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bestehen (ebd., S. 108).

An die Hochschulforschung wird die Anforderung gerichtet, ihr Grundlagenwissen in der beratenden Begleitung von Hochschulen und in der Entwicklung individueller Problemlösungen einzusetzen. In diesem Zusammenhang ist allerdings die Hochschulforschung von der nicht-forscherischen Hochschulberatung[8] zu unterscheiden.

Teichler (1994) weist darauf hin, dass die praktischen Entscheidungsträger an Hochschulen – zumeist renommierte Wissenschaftler, die gleichzeitig Wissenschaftsadministratoren geworden sind – den Gegenstand „Hochschule" kognitiv sehr umfassend bearbeiten können und sich selbst somit nicht als Laien im Verhältnis zum systematisch vorgehenden Hochschulforscher begreifen. Es ist daher für die beratenden Hochschulforscher von besonderer Wichtigkeit, einen Mittelweg zwischen pragmatischen handhabbaren Schemata und den forschungsimmanenten Ansätzen der „Differenzierung, Horizontüberschreitung, multikausalen Erklärungen, der Einbeziehung von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten" zu finden und somit Akzeptanz im akademischen Umfeld zu erfahren und die Nachhaltigkeit ihrer Konzepte zu sichern (Pasternack, 2006, S. 110).

Die vorliegende Arbeit vertieft die bisherige Auseinandersetzung um die Marketing-Orientierung im staatlichen deutschen Hochschulsystem und richtet dabei den Fokus auf die Bedingungen und Möglichkeiten der strategischen Unternehmenskooperationen. Somit wird angestrebt, die Diskussion um mögliche Entscheidungen zur marketingorientierten Hochschulreform durch die wissenschaftliche Analyse des Hochschulgeschehens zu rationalisieren.

Die Bearbeitung der existierenden Literatur zur Reform der staatlichen Universitäten weist aus der Perspektive der Hochschulforschung an der Schnittstelle zur Wirtschaftswissenschaft eine Erkenntnislücke auf: Gegenstand der bisher vorgenommenen hochschulforscherischen Auseinandersetzung ist überwiegend die Darstellung von Strukturen und Prozessen innerhalb der Universitäten, während das Bild der einzelnen Universität in bestimmten Zielgruppen als wichtiger Wettbewerbsfaktor und als Grundlage für die Umsetzung strategischer Universitätskommunikation[9] bisher vernachlässigt wurde. Der aktuelle Forschungsstand im diesbezüglich relevanten Teilforschungsfeld „Hochschulmarketing"

[8] Nicht-forscherische Hochschulberatung kann zum einen durch hochschulfeldinterne Anbieter erfolgen, wie z.B. durch das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) oder durch Competo, und zum anderen durch feldfremde Berater, wie z.B. durch McKinsey oder andere Unternehmensberatungen.

[9] In Kap. 4.6 wird dargestellt, dass Unternehmenskooperationen als integraler Bestandteil der Hochschulkommunikation im Marketing-Mix zu betrachten sind und somit in das strategische Marketingkonzept eingegliedert werden sollten.

wird an entsprechender Stelle der theoretischen Abhandlung umfassend aufgearbeitet (s. Kap. 4), ebenso wie die Forschungssituation im „Hochschul-Sponsoring“ (vgl. Kap.4.6.5). Forschungsobjekt der vorliegenden Untersuchung ist die Universität „Deutsche Sporthochschule Köln“. Erkenntnisziel ist, wie oben dargestellt, die explorative Erhebung der Einstellungen von Unternehmens-Vertreterinnen und -Vertretern gegenüber dieser Hochschule.

TEIL I. HOCHSCHULEN IM WETTBEWERB

2. VERSTÄNDNIS DER UNIVERSITÄT

2.1 Das deutsche Hochschulsystem der Gegenwart

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts bestand das deutsche Hochschulsystem lediglich aus Universitäten, die zum Teil schon mehrere hundert Jahre alt waren, und einigen Technischen Hochschulen, die mit der Industrialisierung gegen Ende des 19. Jahrhunderts aufkamen. Ein akademisches Studium wurde seinerzeit von etwa 3 % eines Altersjahrganges absolviert. Bis zum Ende des 20 Jahrhunderts stieg in wenigen Jahrzehnten der Anteil der Studierenden auf das Zehnfache[10].

Im Studienjahr 2004/05 waren insgesamt 1.963.108 Studierende an deutschen Hochschulen immatrikuliert (Statistisches Bundesamt, 2006) und aufgrund der gewandelten Bildungsnachfrage hat sich die deutsche Hochschullandschaft zu einem sehr heterogenen und stark ausdifferenzierten System mit insgesamt 372 individuellen Hochschulen entwickelt (ebd.). Es wäre daher schlicht falsch, im weiteren Verlauf der Arbeit von DER Hochschule zu reden. Die mangelnde Sorgfalt hinsichtlich der Präzisierung der Begriffs „Hochschule“ wird von Topf (1986) u.a. auf die von Bundesland zu Bundesland unterschiedlichen Hochschulbezeichnungen sowie auf die zeitliche Varianz der Begriffe zurückgeführt[11].

Zunächst muss daher klargestellt werden, wie derjenige Hochschultyp – die staatliche Universität – charakterisiert ist, der im Fokus der Betrachtungen dieser Arbeit steht. Bevor auf diese näher eingegangen wird, werden die Charakteristika der einzelnen Hochschultypen im Folgenden kurz skizziert.

2.1.1 Typisierung der Hochschularten

Laut Statistischem Bundesamt können die 372 Hochschulen in Deutschland derzeit in sechs Hochschularten zusammengefasst werden (Statistisches Bundesamt, 2006). Der Definition des Hochschulrahmengesetzes[12] folgend, fungiert der Begriff der Hochschule in Deutschland als ein Oberbegriff, unter den Universitäten ebenso wie Pädagogische und

[10] 1950 wurden 26.100 Studienanfänger registriert. Dies entspricht einer Quote von 3,2 %. 1997 betrug die Zahl der Studienanfänger 266.700, was einer Quote von 30,4 % entspricht. Die Gesamtzahl der Studierenden stieg damit von 128.400 im Jahr 1950 auf 1.832.800 im Jahr 1997 (Monopolkommission, 2000).

[11] In der Nomenklatur des Statistischen Bundesamtes wurde z.B. die Deutsche Sporthochschule im WS 1970/71 als „sonstige Hochschule“ und im WS 1976/77 als „gleichrangige wissenschaftliche Hochschule“ aufgeführt (Statistisches Bundesamt, 1972, S. 69 und 1977, S. 324).

[12] „Hochschulen sind Einrichtungen, die entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und Entwicklung der Wissenschaft und der Künste durch Forschung, Lehre und Studium dienen“ (HRG, 1999, § 1).

Theologische Hochschulen, Kunsthochschulen, Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen fallen.

Private und staatliche Hochschulen werden von der amtlichen Statistik nicht getrennt ausgewiesen, obwohl die Anzahl der nicht in kirchlicher Trägerschaft stehenden privaten Hochschulen seit der Mitte der 80er Jahre stark angestiegen ist[13]. Für die Zukunft ist ein besonderes Augenmerk auf die Einrichtung internationaler Privathochschulen zu legen, die als deutsche Einrichtungen fest mit mindestens einer ausgewählten ausländischen Hochschule kooperieren und daher einen enormen Wettbewerbsvorteil hinsichtlich der Internationalisierung der Ausbildung sowie der Mobilität der Absolventen vorweisen können (vgl. dazu die Ausführungen in Kap. 3.4. zu den Wettbewerbsfeldern).

Die Monopolkommission bezifferte in ihrem Sondergutachten unter Berufung auf die Grund- und Strukturdaten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Monopolkommission, 2000, S. 15) insgesamt 113 Universitäten (einschließlich Gesamthochschulen, Pädagogische und Theologische Hochschulen), die damit nur 33,5 % der Hochschulen ausmachten, aber 74,5 % der Studierenden ausbildeten. Auf der anderen Seite waren über die Hälfte aller Hochschulen (52,9 %) Fachhochschulen, an denen jedoch nur 23,9 % der Studierenden eingeschrieben waren. Die Kunsthochschulen hatten seinerzeit einen Anteil von 13,6 % an der Gesamtzahl der Hochschulen, aber nur 2,2 % an den Immatrikulierten. Dieses Gesamtbild hat sich bis zum Jahr 2005 leicht zugunsten der Fachhochschulen verändert: Die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2006) weisen in der aktuellen Studierendenstatistik 1,348 Mio. Studierende an 102 Universitäten aus, so dass sich heute 68,7 % aller Studierenden für die Universitäten entscheiden und die 167 Fachhochschulen (44,9 % aller Hochschulen) inzwischen 27 % der Studierenden ausbilden.

Erhebliche Größenunterschiede weist die Statistik der Monopolkommission (2000) nicht nur zwischen den Hochschularten, sondern auch zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Hochschulen aus: 1997 hatten 23,2 % der Hochschulen nicht-staatliche Träger, bildeten aber mit etwa 40.000 Studierenden nur 2,2 % der Gesamtzahl der Studierenden aus. Dies impliziert, dass an einer staatlichen Hochschule seinerzeit durchschnittlich mehr als 12.000 Studierende, an einer privaten Hochschule lediglich etwa 500 Studierende eingeschrieben waren.

[13] Die Monopolkommission (2000) beziffert seit Beginn der neunziger Jahre einen Anstieg der nicht-staatlichen Hochschulen von 50 auf 78. Die Zahl der nicht-staatlichen universitären Hochschulen bliebt konstant, während sich die der privaten nicht-kirchlichen Fachhochschulen verdreifacht hat.

2.1.1.1 Private Hochschulen

Typisches Merkmal für die private Hochschule ist, neben einer ausgeprägten wissenschaftlichen Spezialisierung, eine niedrige Anzahl von Studierenden, denen ein optimales Betreuungsverhältnis Studierende – Lehrende geboten wird.

Die Wissenschaftsdisziplinen, die von der Gesamtheit der privaten Hochschulen angeboten werden, decken inzwischen beinahe den gesamten Fächerkanon ab. Als internationale Privathochschulen sollen beispielhaft die aktuellen Neugründungen in Hannover („German International Graduate School of Management and Administration“ in Kooperation mit der „Purdue University in Indiana“, USA) und Bremen („International University Bremen“ in Kooperation mit der „Rice University“ in Texas, USA[14]) genannt werden. Die quantitative Bedeutung der internationalen Privathochschulen wird von der Monopolkommission als gering veranschlagt, wobei sie davon ausgeht, dass von den Neugründungen Signalwirkungen hinsichtlich einer wettbewerblichen Ausrichtung auf das staatliche Hochschulsystem ausgehen könnten: die Privathochschulen wählen ihre Studierenden selbst aus, sie erheben teilweise erhebliche Studiengebühren, bieten Bachelor- und Masterabschlüsse und beschränken sich nicht mehr, wie einige Vorgängerhochschulen universitären Ranges, auf bestimmte Studienfächer – meist Betriebswirtschaftslehre – sondern decken neben Geistes- und Sozialwissenschaften auch die Ingenieur- und Naturwissenschaften ab. Trotz ihres Charakters als wissenschaftliche Hochschulen bleiben die privaten Hochschulen im Folgenden weitgehend unberücksichtigt: Im Hinblick auf das Forschungsziel dieser Arbeit, sind sie aufgrund ihrer Unabhängigkeit von staatlichen Vorgaben und ihrer rentabilitätsorientierten Führung als Wirtschaftsunternehmen nicht mit den staatlichen Universitäten in Deutschland vergleichbar.

2.1.1.2 Fachhochschulen

Das Statistische Bundesamt (2006) weist für das Studienjahr 2004/2005 167 Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen in Deutschland aus. Laut Hochschulrahmengesetz gehören diese ebenfalls zu den wissenschaftlichen Hochschulen, wobei der Schwerpunkt auf der anwendungsbezogenen Ausbildung liegt (Fachhochschulgesetz, 1993, § 64). Sie wurden Ende der sechziger Jahre des vergangen Jahrhunderts entworfen, um den steigenden Bildungsbedarf zu decken. Häufig sind sie nicht neu gegründet worden, sondern durch Aufwertung bestehender Einrichtungen, wie Ingenieurschulen oder Höheren Fachschulen, entstanden.

[14] Seit November 2006 führt die International University Bremen den Namen „Jacobs University Bremen“ und damit den Namen der Jacobs-Stiftung. Diese Stiftung stellt der Universität in den nächsten 5 Jahren jährlich 15 Mio. € für den laufenden Betrieb und weitere 125 Mio. € als Stiftungskapital zur Verfügung (Sentker, 2006).

Da an den Fachhochschulen keine Forschung betrieben wird, haben sie kein Promotions- und Habilitationsrecht und der Arbeitsschwerpunkt der Professoren liegt im Bereich der Lehre.
Das Studienangebot ist trotz ständiger Erweiterung nicht so breit gefächert, wie das der Universitäten. Die Verwaltungsfachhochschulen sind auf die Ausbildung von Beamten und Angestellten im nichttechnischen gehobenen Dienst beschränkt und werden als eine Sonderform der Fachhochschulen angesehen.

2.1.1.3 Pädagogische Hochschulen und Theologische Hochschulen

Die 6 Pädagogischen Hochschulen und 16 Theologische Hochschulen in Deutschland werden auch als „wissenschaftliche Spezialhochschulen“ bezeichnet. Sie haben Promotionsrecht, einige theologische Hochschulen auch das Habilitationsrecht. Sie sind ebenso wie die Universitäten dadurch gekennzeichnet, dass sie einen Forschungs- und Lehrauftrag wahrnehmen in dessen Zusammenhang ihnen eine spezifische berufsbezogene Ausbildungsfunktion zukommt (vgl. Gallas, 1976).

2.1.1.4 Kunsthochschulen

Die 52 Kunsthochschulen in Deutschland vermitteln künstlerische Inhalte und Formen, womit sie die Studierenden auf künstlerische Berufe oder auf Lehrtätigkeiten im entsprechenden Fach vorbereiten.
Auf eine weitere differenziertere Betrachtung der Pädagogischen, Theologischen und Kunsthochschulen und deren jeweiliger Aufgabenstellung kann im Folgenden deshalb verzichtet werden, weil sich laut Teichler (1994) seit dem Ende der 80er Jahre eine „Zwei-Typen-Struktur“ des Hochschulsystems in Deutschland etabliert hat. In diesem System spielen Fachhochschulen und Universitäten mit ihren jeweiligen Aufgabenbereichen die wesentlichen Rollen[15].

2.1.1.5 Universitäten

Mit dem Begriff Universitäten werden in der Literatur Hochschulen mit folgenden Merkmalen bezeichnet:

- Sie verfügen über ein universales Fächerspektrum „unter einem Dach“, das aufgrund der hohen Spezialisierung in stark differenzierte Lehrstühle bzw. Institute untergliedert ist, welche als dezentrale Organisationseinheiten weitgehend unabhängig voneinander agieren (vgl. Wagner, 2001).

[15] Detailliere Beschreibungen der einzelnen Hochschultypen finden sich beispielsweise bei Krüger (1982) oder Finkenstaedt (1990).

- Ihre zentrale Aufgabe ist die „Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre und Studium“ (Universitätsgesetz, 1993)[16]. Sie können daher laut Amrhein (1998) als Non-Profit-Dienstleistungs-Unternehmen verstanden werden. Die Forschung ist als Dienstleistung zur „Wissenserweiterung“ an der gesamten Gesellschaft; Lehre und Studium als Informationsdienstleistung – verpackt in Studiengänge – an den eingeschriebenen Studierenden und dem akademischen Nachwuchs zu verstehen[17].
- Ihnen obliegt das Recht zur Verleihung von Promotion und Habilitation.

Zu den wissenschaftlichen staatlichen Universitäten gehören auch die Technischen Universitäten (TU) und die beiden Universitäten der Bundeswehr in München und Hamburg. Abgrenzendes Merkmal der Universitäten im Hinblick auf die anderen Hochschultypen ist die Wahrnehmung von Forschungsaufgaben über den jeweiligen Ausbildungsauftrag hinaus. Sie sollen nicht nur den jeweiligen Bestand des Wissens aufnehmen, ihn didaktisch aufbereiten und als Informationsdienstleistung an die Studierenden vermitteln, sondern vielmehr auch das überkommene Wissen kritisch hinterfragen und durch die Erforschung neuer Erkenntnisse und Methoden systematisch erweitern. Neben der Lehre obliegt den Universitäten damit ein weiteres zentrales Aufgabenfeld – die universitäre Forschung. Sie findet sowohl als Grundlagenforschung als auch als anwendungsorientierte Forschung statt.

2.1.2 Legitimationskrise der Universitäten

Zur Darstellung der Relevanz der Hochschulforschung und damit auch zur näheren Erläuterung des Forschungsinteresses der vorliegenden Arbeit, soll an dieser Stelle bereits auf eine Besonderheit der staatlichen Universitäten, im Vergleich zu den anderen beschriebenen Hochschultypen, eingegangen werden:

Universitäten haben im Wettbewerb mit anderen Hochschultypen die größten Herausforderungen zu bewältigen, da es für sie ungleich schwieriger ist, ein geschärftes hochschulspezifisches Profil zu entwickeln und gleichzeitig gegenüber der Gesellschaft ihren volkswirtschaftlichen Nutzen zu argumentieren. Der Interessensausgleich zwischen den Universitäten und ihrem Umfeld findet in der aktuellen bildungspolitischen Situation keine ausgeglichene Balance, da die Ansprüche, die von außen an die Universität herangetragen werden, nicht mehr dem Selbstverständnis der Institution „Universität“ entsprechen (s. zum Selbstverständnis der Universität auch die Ausführungen in Kap. 2.2). Während private Hochschulen bewusst nur unter der Rentabilitätsvoraussetzung existieren und

[16] Nietiedt (1996) weist darauf hin, dass die Begriffe „Lehre“ und „Studium“ denselben Sachverhalt der Vermittlung von Wissen meinen, jedoch die Perspektiven des Anbieters und der Nachfrager unterscheiden: die Universität bietet „Lehre“ – der Studierende erhält „Studium“.

[17] Vgl. zu den Charakteristika von Informationsdienstleistungen Reichwald & Möslein (1995).

Fachhochschulen aufgrund ihrer Anwendungsorientierung vergleichsweise leicht ihre marktwirtschaftliche Orientierung an die Öffentlichkeit vermitteln können, verlassen sich Universitäten bisher weiterhin auf das Vertrauen ihres Umfeldes in ihre Lehr- und Forschungsleistungen. Dieses Vertrauen besteht jedoch nicht mehr uneingeschränkt.

Für diese Legitimationskrise der Universitäten sieht Nietiedt (1996) im wesentlichen drei Gründe:

- Bildung ist für Deutschland der herausragende strategische Faktor, um sich im internationalen Wettbewerb als Wirtschaftsstandort zu positionieren. Diese Erkenntnis steigert die Ansprüche der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft an die Forschungs- und Lehrleistungen der Universitäten.
- Die Kennziffern der Überlast der Universitäten lassen die Vermutung zu, dass die Qualität in Forschung und Lehre unter den aktuellen Bedingungen leidet.
- Das Image der Universitäten bei ihren wichtigen Zielgruppen ist weitgehend negativ. Nietiedt (1996) führt dies darauf zurück, dass Studierende, politisch verantwortliche Ministerien und auch Vertreter der Wirtschaft, mehr detaillierte Informationen über die Qualitätskriterien der von den Universitäten angebotenen Dienstleistungen wie Studieninhalte, Studiendauer, Studienkosten, etc. erwarten.

Universitäten sind daher als Gesamtinstitution stärker als die anderen Hochschultypen gefordert, durch geeignete Maßnahmen aktiv das Vertrauen in die Qualität ihrer Dienstleistungen zu erhalten, langfristig zu stärken und damit ihr Image in den relevanten Zielgruppen positiver zu gestalten.

Aufgrund der durch politische und administrative Entscheidungsträger in vielfacher Weise eingeschränkten Autonomie der staatlichen Universitäten wurde diese Herausforderung in den Universitäten selbst bisher nicht in ausreichendem Masse angenommen, sondern die Verantwortung für das Entstehen und für die Bewältigung der Legitimationskrise auf die politische Ebene verlagert. Führ (2003) argumentiert in diesem Zusammenhang, dass die erforderliche kommunikative Neuorientierung der Universitäten zur Vermittlung eines individuellen Profils und zur Stärkung des Vertrauens in die erbrachten Dienstleistungen durch die Universitäten selbst nicht zu bewerkstelligen sei, sondern dass die Verantwortung des Staates sich auch auf die Erfüllung dieser Aufgabe erstreckt. Weiterhin ist zu beachten, dass die Vertrauensgüter „Wissenschaftliche Ausbildung“ und „Grundlagenforschung“, die in den Universitäten erstellt werden, nach vorherrschender Meinung auch meritorische Güter sind. Dies impliziert, dass die Leistungen der Universitäten nicht marktfähig sind und somit immer finanzielle Mittel des Staates eingesetzt werden müssen, um diese Güter der Volkswirtschaft zur Verfügung zu stellen (vgl. hierzu die ausführlichen Darstellungen der „Produktpolitik“ von Hochschulen in Kap. 4.6.1).

Auch innerhalb der Universitäten existieren erhebliche Vorbehalte gegen die politischen und gesellschaftlichen Forderungen nach mehr Marktorientierung, da die ökonomischen Kriterien, die aktuell immer häufiger zur Beurteilung der universitären Leistungsfähigkeit herangezogen werden, nicht als dem Gegenstand „Universität“ angemessen wahrgenommen werden.

Universitätsvertreter erinnern sich gerne und gut an vergangene Reformdebatten[18], die an der eigenen Universität keine fundamentale Neuorientierung bewirkt haben. Universitätsleitungen gehen daher auch heute noch vielfach davon aus, dass die aktuellen Reformbestrebungen im Hochschulbereich nicht viel mehr als „ein Sturm im Wasserglas“ seien, der mit einigen sachlichen Anpassungen weitgehend unbeschadet überstanden werden kann.

Insgesamt ist festzuhalten, dass besonders die Universität, mit Blick auf ihr Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit, heute in dem Dilemma steht, nach außen ein möglichst homogenes, vertrauenerweckendes Image zu erwirken und gleichzeitig nach innen die fachliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit und Eigenständigkeit ihrer Wissenschaftler in Forschung und Lehre zu behaupten (vgl. Escher, 2001, S. 29). Diese Herausforderung teilt sie nicht – zumindest nicht in dem gleichen Umfang – mit den weiteren Hochschultypen des deutschen Hochschulsystems.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe „Universität“ und „Hochschule“ synonym verwendet. Alle weiteren Ausführungen beziehen sich immer auf die staatlichen Universitäten in Deutschland, solange nicht ausdrücklich auf einen anderen Zusammenhang hingewiesen wird.

2.2 Die Universität als Institution

In Kap. 2.1. wurde bereits dargelegt, dass die Universitäten durch die Vereinigung der Aufgabenfelder „Lehre“ und „Forschung“ andere wettbewerbliche Herausforderungen zu bewältigen haben als andere Hochschularten. Darüber hinaus weisen Universitäten bestimmte institutionelle Besonderheiten auf, die an dieser Stelle unter Bezug auf verschiedene Theorien herausgearbeitet werden:

[18] Vor allem demographische Gründe, aber auch soziale Faktoren führten in den 60er Jahren in Westdeutschland zu einer „Vermassung“ der Universitäten und damit zu einer Abnahme der Lehrqualität. Gleichzeitig forderten die Studierenden der 68er Bewegung die Demokratisierung der Gesellschaft und prangerten an den Universitäten die Diskrepanz zwischen dem Humboldtschen Lehr- und Forschungsideal und der Realität der überlaufenen Massenuniversitäten an. Es wurden in dieser Reformdiskussion insbesondere die Abschaffung der Symbole, Rituale, Titel und Formen der universitären Ordinarienkultur, die Demokratisierung der universitären Selbstverwaltung und die kritische Reflexion von Universität und Wissenschaft gefordert. Vgl. zu den Inhalten weiterer früherer Reformdiskussionen auch Picht (1964) und Ruegg (1985).

Bei der Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes der Organisationssoziologie wird von Hanft (2000, S. 3) festgestellt, „dass theoretische Ansätze die Unterschiede vorhandener Organisationen bislang kaum in den Blick nehmen“. Schimank (1997) führt aus, dass Organisationstheorien bestimmte Probleme und Handlungsmuster einer Organisation auf ihren Code oder ihre zentralen Programmkomponenten in ihrem gesellschaftlichen Teilsystem zurückführen könnten. Würden solche Theorien angewendet, würden im ersten Schritt eine „Theorie der Forschungsorganisationen“ neben einer „Theorie der Bildungsorganisationen“ neben einer „Theorie der Wirtschaftsorganisationen“ usw. entstehen und im zweiten Schritt könnten instruktive Vergleiche der verschiedenen Aspekte formaler Organisationen über die Teilsysteme hinweg angestellt werden (ebd., S. 314). Da eine solche Vorgehensweise bisher nicht angewendet wird, ist keine fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung darüber möglich, ob Schlagwörter, wie z. B. „Unternehmen Universität“, die grundlegende Identität und das Wertesystem des universitären Systems angreifen oder diesem entsprechen.

Hanft (2000) findet daher in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Entscheidungstheorie[19] eher Erklärungsansätze, die es ermöglichen, die organisatorischen Vorgänge in Universitäten zu deuten, während Engels (2004) dennoch – erstmalig – eine komplexe Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht unternimmt.

Bevor auf diese Ansätze eingegangen wird, werden jedoch zunächst Überlegungen über die „Institution“ Universität und ihre Kernideen herausgearbeitet. Dieser Schritt ist laut Escher (2001) unerlässlich, da sich der „Hochschulwettbewerb der Universität im Kern als Institutionenwettbewerb der universitären Leitideen“ darstellt. Dieser These folgend, werden die Hauptentwicklungslinien des Institutionenbegriffs in der Soziologie skizziert, um auf dieser Basis eine fundierte Darstellung der „Institution“ Universität zu ermöglichen:

2.2.1 Der soziologische Institutionenbegriff

Bis zur Aufklärung herrschte ein Institutionenverständnis vor, in dem die Institution als übergeordnete „göttliche“ Macht angesehen wurde, durch deren Einwirken der Mensch vor „Bosheit“ und „Unmoral“ geschützt und in der Welt „Ordnung“ geschaffen wurde (vgl. Jonas, 1966). Seit der Reformationszeit begründete sich auf den Theorien der klassischen Institutionentheoretiker von Herbert A. Spencer bis Arnold Gehlen ein „anthropologischer Monismus“ (ebd., S. 3), in dem davon ausgegangen wurde, dass der Mensch ein auf sich gestelltes freies Wesen in einer von ihm jedoch nicht zu beherrschenden Umwelt sei. Zur Befriedigung von Grundbedürfnissen der Menschen, die sich über Gewohnheiten und Sitten gesellschaftlich manifestierten, kam es zur Bildung von Institutionen im Sinne

[19] Hanft (2000) beruft sich dabei auf die Theorien von March & Simon (1958) Meyer & Rowan (1977) und Brunsson (1985 & 1989).

von normativ bewusst gemachten und dauerhaften Regelmäßigkeiten des sozialen Handelns (Schelsky, 1970).

Bronislaw Malinowski entwickelte diese an der Bedürfnispyramide orientierte Sichtweise über eine soziologische Organisationsanalyse und später auch über eine sozialphilosophische Institutionsanalyse weiter. Er kommt darüber zu der Erkenntnis, dass eine „Institution" als ein „System von Werten" oder als „prinzipielles Wertsystem" zu definieren sei, zu dessen Verwirklichung sich die Menschen institutionell organisieren oder in eine bestehende Institution einträten (vgl. ebd.). Später wird diese Sichtweise von Arnold Gehlen relativiert, indem er den Institutionen die Funktion zuspricht, die Menschen von der unmittelbar bewussten Zweckmäßigkeit des Handelns zu lösen und statt dessen Freiheit zur Entwicklung und Gestaltung der „großen Kulturideen" zu gewähren[20]. Innerhalb der Institutionen können dann die „psychischen, biologischen, historischen, zweckrationalen Faktoren wechseln und ausgewechselt werden; das ist der sogenannte Funktionswandel der Institutionen, ein sekundäres Problem gegenüber ihrer primären Ideenbestimmtheit" (Gehlen, zitiert nach Escher, 2001, S. 114).

Seit der Industrialisierung wurden die Institutionen wieder stärker auf ihre Zweckbestimmtheit, ihren Nutzen für die Gesellschaft zurückgeführt und damit konnte der Glaubenswert ihrer Leitideen nicht in der vorherigen Bedeutung bestehen bleiben. Die Institutionen verloren ihren Selbstzweck und wurden entstabilisiert, in dem sie vom „Felsen in der Brandung" des sozialen Wandels selbst zu Objekten des soziokulturellen Wandels wurden (Jonas, 1966). An dieser Stelle lässt sich übergangslos zu Luhmann (1970) überleiten, da er mit seiner „Theorie der Funktion und des Mechanismus der Institutionalisierung" der funktionalen Differenzierung und Komplexität der postmodernen Gesellschaft gerecht zu werden versucht. Bezogen auf die Institution führt Luhmann aus, dass diese als Referenzsysteme zu sehen seien, die durch sinnvolle und an funktionaler gesellschaftlicher Differenzierung ausgerichtete Kommunikation entstanden seien und auf diese Weise auch der Gesellschaft vermittelt werden. Auf Basis dieser Theorie folgert Escher (2001), dass in der Postmoderne nicht ein Verschwinden der Institutionen zu beobachten sei, sondern, dass eher eine Vervielfältigung, eine Parallelisierung und vor allem ein Wettbewerb unter den Institutionen für die heutige Zeit charakteristisch sei.

Unter Berufung auf Malinowski führt Escher aus, dass sich das zeitliche „Normen- und Regelkorsett der Institutionen, ihre Gestalt, ihre Organisationsgesetzlichkeit, nicht aber ihre Kerne, ihre sozialen Grundwerte, die prinzipiellen Wertesysteme [wandeln....]. Im postmodernen Prozess der laufenden De- und Re-Stabilisierung der Institutionen [...] ist

[20] Schelsky führt als große Kulturideen an: die Götter und Gott, das Recht, das Eigentum, die Herrschaft, die monogame Familie, die Demokratie, die kritisch-rationale Wissenschaft, die Toleranz und die Meinungsfreiheit.

auch die Gegenbewegung, die Suche nach den Kernen, nach Rückgewinnung institutioneller Bindungen und Sicherungen [...] unübersehbar“ (Escher, 2001, S. 118).
Somit ist es nicht verwunderlich, dass die Suche nach Leitbildern und abgrenzenden Profilen gerade auch bei staatlichen und öffentlichen Institutionen derzeit häufig zu beobachten ist.

2.2.2 Das ideelle Wesen der Universität

Zur Behandlung der Frage, welcher Kern und welche institutionellen Bindungen und Sicherungen der Universität zugrunde liegen, soll zunächst der Vermutung von Escher (2001) nachgegangen werden, dass die Universität „eine Institution [sei], die über ihre [...] organisationale Existenz hinaus ein ideelles Wesen besitzt“ (Escher, 2001, S. 119).
Um den ideellen Kern der Universität zu entdecken, scheint es erforderlich, zunächst einen schlaglichtartigen Rückblick auf die Wurzeln der Universität zu werfen, um auf dieser Basis feststellen zu können, inwiefern die ideellen Leitideen der Universität auch heute noch den Kern ihrer Profilierung bilden könnten.
Von Lüde (1999) führt aus, dass trotz der Hochschulentwicklung, wie sie sich in den letzten Jahren vollzogen hat, die Humboldtsche Idee der Universität (vgl. Kap. 2.2.3) weiterhin als Leitidee besteht, und dass die Universität als besondere wissenschaftliche Institution erst dann wirklich untergehen könnte, wenn das Humboldtsche Ideal alle Anziehungskraft verloren hat. Er geht daher davon aus, dass jegliche Neuorientierung der Universität nur unter Einbeziehung der „zentralen Aspekte der Humboldtschen Universitätsidee“ möglich ist (von Lüde, 1999. S. 3).
Zieht man Schelsky (1971) heran, so lassen sich die historischen Ursprünge der Humboldt-Universität bereits im Mittelalter finden. Universitätsgründungen folgten in dieser Zeit dem Geiste der Platonischen Akademie, die 387 v. Chr. vom griechischen Philosophen Platon in Athen gegründet wurde. Die Philosophie war auch Kernfakultät der mittelalterlichen Universitäten womit die Unabhängigkeit des wissenschaftlichen Interesses der Universität von den aktuellen beruflichen, gewerblichen, staatlichen oder kirchlichen Bildungsmotiven festgeschrieben wurde[21]. Das Ziel des Studiums war das Erlangen „besten Wissens und Gewissens“, was die Souveränität der Universität von Staat und Kirche voraussetzte.
In der Aufklärungsepoche erfolgten demgegenüber Universitätsgründungen auf Initiative der Obrigkeit. Die staatliche Verwaltung dehnte sich aus und das absolute Fürstentum benötigte gebildete Richter und Beamte, um seinen Verwaltungsanforderungen gerecht zu werden.

[21] Im Mittelalter bestanden deutsche Universitäten im Geiste des Humanismus (Freiburg i. Breisgau, Ingolstadt, Tübingen, Wittenberg, Franfurt/Oder) und der Reformation (Marburg, Jena, Straßburg, Kiel) (vgl. Schelsky, 1971).

„Der Einfluss der weltlichen Mächte wandelte das humanistische Ideal der zweckfreien Bildung in eine Gelehrtenausbildung und somit in eine zweckrationale Form der Staatsproduktion“ (Escher, 2001, S. 122).
Es stand nicht weiter die Selbstbildung des Studierenden, sondern die zweckdienliche Wissensvermittlung durch kompetente Lehrende im Mittelpunkt des Studiums.

2.2.3 Die Leitideen Wilhelm von Humboldts

In den Leitideen Wilhelm von Humboldts (1767-1835)[22] kehrten die humanistischen Grundideen der Universität zurück. Mit der neuhumanistischen Universitätsgründung der „Friedrich-Wilhelm-Universität“ zu Berlin belebte Humboldt die mittelalterliche Universität des „besten Wissens und Gewissens“ durch seine drei formelhaften Ideale und das Einfordern einer zurückhaltenden Rolle des Staates gegenüber der Universität neu:

2.2.3.1 Ideal der Bildung durch Wissenschaft

Die Umsetzung dieses Bildungspostulats sollte die Studierenden von den Zwängen der Umwelt und von den außengesteuerten Trieben und Bedürfnissen befreien und sie durch intellektuelle Selbstbildung zu neuen geistigen Horizonten führen. Dies konnte nicht im Rahmen von festen Curricula geschehen, sondern erforderte die Philosophie der „reinen Wissenschaft“. Diese Leitidee forderte die Abkehr von jeder auf praktische Anforderungen des Lebens gerichteten Wissenschaft hin zur durch Philosophie befruchteten nicht spezialisierten Wissenschaft.

2.2.3.2 Ideal der Einheit von Forschung und Lehre

Das Postulat der Einheit von Forschung und Lehre schreibt den Lehrenden und den Studierenden zwar bestimmte Rollen in der Universität zu, basiert jedoch auf der Gleichberechtigung der beiden an der Generierung von Wissen beteiligten Parteien. Der Professor hat nicht die unmittelbare Lehrfunktion, sondern die Erkenntnisgewinnung resultiert aus dem „sokratischen Dialog“ zwischen Professor und Studierendem, in dem der Lehrer zwar die größere Erfahrung im Forschen besitzt, der Studierende jedoch die offenere „Intensität des Fragens“. So können beide Parteien gleichberechtigt für die Wissenschaft arbeiten.

[22] Wilhelm v. Humboldt wurde am 22.06.1767 in Potsdam geboren und verstirbt am 08.04.1835 auf Schloss Tegel. Er studierte seit 1787 an der Universität in Frankfurt/Oder und wechselte 1788 an die Universität Göttingen. Im Februar 1809 wird er Sektionschef für Kultus und Unterricht im Ministerium des Innern in Berlin. In seiner Amtszeit entsteht ein neu gegliedertes Bildungssystem, das allen Schichten mehr Chancen des Bildungserwerbs sichern soll. Die Eröffnung der Berliner Universität im Oktober 1810 erlebt Humboldt nicht mehr in Berlin. Nach Auseinandersetzungen verlässt er sein Amt bereits im Sommer und geht als preußischer Gesandter erst nach Wien, später nach London. 1819 scheidet er aus dem Staatsdienst aus (Humbold Universität, 2006)

2.2.3.3 Ideal der Einsamkeit und Freiheit

Davon ausgehend, das die Universität eine Institution der Selbstbildung und Selbstversittlichung sei, folgerte Humboldt, das dieses Ziel am besten erreicht werden könne, wenn der Studierende auf sich allein gestellt sei. Nur in „Einsamkeit und Freiheit“ könne er sich seiner Handlungsselbstständigkeit, seiner Autonomie bewusst werden und somit intellektuelle Selbsterkenntnis erlangen. Nur auf diesem Wege, der eine curriculare Erziehung ausschließt, könne der Prozess der ethischen Reifung des Menschen und damit der menschlichen Zivilisation vorangebracht werden.

2.2.3.4 Rolle des Staates

Humboldt trat dem Einfluss des Staates vom Nützlichkeitsstandpunkt der Aufklärung entgegen: durch seine Leitideen wurde dem Staat ein kategorischer bildungspolitischer Imperativ auferlegt:

„Handle so, dass du die Institutionen der Bildung jederzeit als Zweck, niemals bloß als Mittel gebrauchst“ (zitiert nach Schelsky, 1971, S. 104).

Den Idealen Humboldts folgend, sollte der Staat der Hüter der freien wissenschaftlichen Bildung durch die Universität sein, sie gegen die Zugriff von partikularen Gesellschaftsinteressen verteidigen und auch für die finanzielle Grundsicherung sorgen, aber niemals als Vertreter der Interessen der bürgerlichen Gesellschaft gegenüber der Universität auftreten.

2.3 Besonderheiten der modernen Institution „Universität“

Die aktuelle Reformdiskussion um Veränderung und Anpassung der Universitäten an moderne Herausforderungen kreist immer auch um Erhalt, Wiederbelebung oder Ablösung der beschriebenen Humboldtschen Bildungsideale. Darüber, dass es bis heute im Kern kaum Alternativen zu ihnen gibt, sind sich auch die meisten Reformer einig. Das Problem liegt wohl eher darin begründet, dass die Ideale der Universität nicht mehr sichtbar sind – nicht mehr sichtbar für die Öffentlichkeit, aber auch nicht mehr sichtbar für die Angehörigen und die gestaltenden Kräfte der Institution Universität. Welche Entwicklungen haben dazu geführt, dass der ideelle Kern der Universität verschüttet wurde und wie kann er entweder wieder freigelegt werden oder durch eine andere tragfähige Idee ersetzt oder ergänzt werden? Dieser Frage soll zunächst in einem kurzen Überblick über die Besonderheiten der modernen Universität nachgegangen werden.

Bei intensiver kritischer Betrachtung der Idee der „Humboldt-Universität“ wird klar, dass es sie weder zu Humboldts Zeiten noch danach jemals in Reinform gegeben hat.

„Stets waren die (idealistischen) Ideale überwölbender Anspruch, die in der sozialen Wirklichkeit der Universität nie voll zum Tragen kamen“ (Escher, 2001, S. 129).

Dies äußert sich beispielsweise auch in der Tatsache, dass die Universitäten immer auch berufsbezogene Ausbildungsstätten für höhere akademische Berufe waren. Innerhalb der Reformdiskussion ist es daher – gerade für die Kritiker der Reformbestrebungen – angebracht, sich realistisch mit den Humboldtschen Leitideen auseinander zu setzen, deren historische Verklärungen wahrzunehmen und sich klarzumachen, dass nur über eine genaue Betrachtung der aktuellen Besonderheiten der Institution Universität eine gewisse Klarheit über die Möglichkeiten einer neuen Identitätsbildung erlangt werden kann.

2.3.1 Universität im Focus verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie

Zur genaueren Betrachtung dieser aktuellen Besonderheiten bietet sich zunächst der Ansatz von Hanft (2000) an, die, mangels organisationstheoretischer Grundlagen zum Zeitpunkt ihrer Darstellung, zur Klärung der institutionellen Besonderheiten der modernen Universität bezüglich ihrer Reformfähigkeit auf die verhaltenswissenschaftlich orientierte Entscheidungstheorie zurückgreift. Erkenntnisinteresse dieser Theorie ist das tatsächliche Verhalten von Individuen oder Gruppen in Entscheidungssituationen sowie die Struktur komplexer Entscheidungsprozesse (Simon, 1945 & 1997; Cyert & March, 1963).

Hanft beruft sich auf Cohen, March & Olsen (1972) und identifiziert die Universität als „Organisierte Anarchie". Hauptkriterium der organisierten Anarchie ist, dass

„unklar ist, welche Lösungen aus welchen Problemen resultieren, welche Probleme bei welchen Entscheidungsbedingungen behandelt werden und welche Personen für welche Entscheidungen zuständig sind" (Hanft, 2000, S. 6).

Cohen, March & Olsen bezeichnen diesen Zustand mit dem Begriff des „Garbage Can Model of Organizational Choice" und beziehen diesen ausdrücklich auf die Universität. Sie weisen diesem Modell drei kennzeichnende Merkmale zu:

- Merkmal der problematischen Präferenzen: Anstelle von strukturierten Entscheidungsprozessen zur Problemlösung werden spontane Ideen umgesetzt.
- Merkmal der unklaren Verwaltungstechnologien: Anstelle von strategisch begründbaren Entscheidungen wird das „Trial-and-Error-Verfahren" angewendet[23].
- Merkmal der sich ständig verändernden Beteiligungen: Anstelle eines Verantwortlichen variieren Zuständigkeiten für die Gestaltung von Problemlösungsprozessen ständig in Abhängigkeit von persönlichem Engagement, zeitlicher und finanzieller Ressourcen sowie Wahlentscheidungen.

Aus dieser Situationsanalyse folgert Hanft (2000), dass ein Mehr an Rationalität in Entscheidungsprozessen die Reformfähigkeit von Universitäten begünstigen könne. Mit dem „rationalen Entscheidungsmodell" bietet die Betriebswirtschaftslehre einen Ansatz an, der

[23] Oftmals wird das Trial-and-Error-Verfahren mehrmals hintereinander zur Lösung des gleichen Problems angewendet, da Akteure aufgrund von Wahlperioden, Ausschussmitgliedschaften, befristeten Beschäftigungen, etc. wechseln (Hanft, 2000).

als normative Grundlage aller Problemlösungsprozesse nutzbar ist[24]. In Universitäten findet dieser Ansatz jedoch bisher keine Anwendung, obwohl das Expertenwissen und der Sachverstand für die Bewältigung der einzelnen Schritte des Modells ausreichend vorhanden sind. Brunsson (1985) hat sich mit diesem Problem dahingehend beschäftigt, dass er vermutet, die Entscheidungsfindung in der Institution Universität leidet nicht an zu wenig, sondern eher an zu viel Rationalität. Da auf jeder Ebene des Problemlösungsprozesses das Maximum an Rationalität eingefordert wird, gelingt es den Akteuren nicht, über die Talkebene hinaus in die Handlungsebene zu gelangen. Zur Sicherung ihrer Existenz sei es für Institutionen jedoch wichtiger, Entscheidungen in Handeln zu überführen anstatt immer hundertprozentig sicher sein zu wollen, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Für Universitäten biete sich daher grundsätzlich eher ein „handlungsrationales Vorgehen" gegenüber dem „entscheidungsrationalen Modell" an, da empirische Untersuchungen belegen, dass organisatorische Entscheidungsprozesse durch handlungsrationales Vorgehen besser zum Handlungsziel führen (Brunsson, 1985).

Das Prinzip des rationalen Entscheidungsmodells – Praxisbeispiel
Insbesondere die Hochschulleitung muss ein Interesse daran haben, dass über die Talkebene hinaus auch gehandelt wird. Denn sie ist es, die von dem Wandel der Hochschulumwelt zuerst durch eigene Beobachtung oder durch Information aus den entsprechenden Institutionen wie HRK, LRK, Landesministerium, etc. in Kenntnis gesetzt wird und gefordert ist, entsprechende Anpassungen der eigenen Hochschule einzuleiten.Werden beispielsweise die Zuwendungen des Landesministeriums an die Hochschule gekürzt, so ist die Hochschulleitung gefordert, durch Stellenabgaben, Änderungen der Studienordnungen oder Akquise von Drittmitteln, den Finanzhaushalt der Institution auszugleichen.Beispielsweise könnte die ursprünglich angestrebte Lösung, die Mittel durch Zusammenlegung kleinerer wissenschaftlicher Einrichtungen der Hochschule einzusparen, am Widerstand der Lehrstuhlinhaber gescheitert sein, so dass die Hochschulleitung nun anstrebt, die Finanzen der Hochschule durch die Akquise von Drittmitteln auf dem Hochschul-Sponsoring-Markt zu erreichen. Damit blieben hochschulinterne Strukturen unberührt und die Hochschulleitung wäre nicht gezwungen unpopuläre Entscheidungen zu vertreten. Diese Perspektive veranlasst den Rektor, die Erstellung und Umsetzung eines Hochschul-Sponsoring-Konzeptes zu fordern und seine Kollegen nicht mit anderen Möglichkeiten der Mitteleinsparung zu belasten.Dies wäre für Brunsson ein klassisches Beispiel für handlungsrationales Verhalten, bei dem nicht hundertprozentig abgesichert ist, dass es sich um die richtige Entscheidung handelt, die Hochschulleitung jedoch ihre Handlungsfähigkeit unter Beweis gestellt hat.

Obwohl laut Brunsson (1985) empirische Untersuchungen belegen, dass langfristig positive Entscheidungsprozesse in komplexen Organisationen oftmals durch handlungsrationales Vorgehen gekennzeichnet sind, scheint dieses Prinzip in Hochschulen nicht greifen zu können. Der aktuelle Reformstau im zahlreichen Hochschulen und auch im gesamten Hochschulsystem könnte darauf zurückzuführen sein, dass die bestehende Organisationsstruktur in wesentlichen Bereichen als weitgehend handlungsunfähig angesehen werden muss. Da jedoch in der Öffentlichkeit ein hoher Anspruch an die Reformfähigkeit der Hochschulen besteht, der darauf zurückzuführen ist, dass „die Zukunft unserer gesell-

[24] Nach diesem Ansatz erfolgt entscheidungsrationales Handeln anhand folgender Grundsätze: Erstellung einer Zielplanung, darauf basierend wird eine Problemanalyse vorgenommen aus der verschiedene Handlungsalternativen hervorgehen. Die Alternativen werden analysiert, bewertet und gegeneinander abgewogen um daraus eine Entscheidung abzuleiten (Hanft, 2000).

schaftlichen und staatlichen Entwicklung“ (Thies, 2000) unter anderem auch von der Arbeit der Hochschulen abhängt, kann es sich heute keine Hochschule mehr leisten, als handlungsunfähige Institution zu erscheinen.
In der jüngsten Vergangenheit wurde das Phänomen Universität zudem auch organisationstheoretisch betrachtet und es ist damit heute möglich, über die „organisierte Anarchie“ hinaus die Steuerungsmöglichkeiten der „Organisation“ Hochschule auszuloten.

2.3.2 Universität aus organisationstheoretischer Sicht

Das Anliegen der Organisationstheorie besteht darin, Organisationen zu verstehen und zu erklären, die sich als soziale Gebilde immer durch zwei Merkmale charakterisieren lassen: sie bestehen aus einer Vielzahl von Personen, die dauerhaft mit Blick auf ein gemeinsames Ziel zusammenwirken (Laux & Liermann, 1997; Frese, 1992).
Die Wurzeln für die aktuell drängende Organisationsreform des Hochschulsystems liegen laut Pellert (2002) in der Ausweitung des Hochschulsystems von einem Eliten- zu einem Massenbildungssystem, das seit den 70er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts dennoch mit der selben Organisationsform weiter besteht. In dieser Zeit wurde es bereits versäumt, Entscheidungsstrukturen zu schaffen, die der Komplexität, der Größe und der Aufgabenvielfalt der modernen Großorganisation Universität angemessen gewesen wären. Die Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre haben sich dadurch offensichtlich verschlechtert, so dass
„sich in jüngster Zeit die Kritik an den Strukturen und Prozessen der Hochschule unter zunehmender Konzentration auf Fragen der angemessenen Organisation in bemerkenswerter Weise verschärft“ (Engels, 2004, S. 12).
Der wachsende Rechtfertigungsdruck und die knapperen Ressourcen erzwingen eine bewusste Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragen – vor allem auch innerhalb der Universität – und damit eine organisationstheoretisch fundierte Diskussion. Daher werden im Folgenden in einem kurzen Überblick in Anlehnung an Engels (2004) zwei besonders prominente Ansätze organisationstheoretischer Betrachtungen der Universität behandelt.

2.3.2.1 Organisationstypologische Perspektive

In seiner organisationstypologischen Analyse zu inter- und intraorganisationalen Machtsystemen hat Mintzberg (1983a), übertragen auf die Universität, fünf innerorganisationale Einflussgruppen identifiziert:

- Die Leitung – das Rektorat („Strategic Apex“)
- Das mittlere Management – die Dekane („Middle Line“)
- Die am Prozess der unmittelbaren Leistungserstellung beteiligten Mitarbeiter – die Professoren und das wissenschaftliche Personal („Operative Core“)

- Die Spezialisten für Arbeitsgestaltung, Planung, Budgetierung und Personal – die Dezernatsleitungen („Technostructure“)
- Die Analysten und Support-Mitarbeiter – die Mitarbeiter der Hochschulverwaltung („Support Staff“)

Diese Einflussgruppen werden durch den Vorgang der „Koordination“ gesteuert, wobei wiederum fünf Mechanismen eingesetzt werden:

- gegenseitige Abstimmungen
- persönliche Weisungen
- Standardisierung der Arbeitsprozesse
- Standardisierung der Arbeitsergebnisse
- Standardisierung der Qualifikationen der Mitarbeiter.

In der Governance-Forschung, die in der Hochschulforschung gegenwärtig an Bedeutung gewinnt, werden von De Groof et al. (1998) in Anlehnung an die fünf organisationsübergreifenden Strukturtypen von Mintzberg (1983b) vier universitätsspezifische Steuerungssysteme unterschieden, die sich aus der Kombination der dominierenden Einflussgruppe mit dem „Schlüssel-Mechanismus“ der Koordination ergeben. Diese Steuerungssysteme bestimmen die Entwicklung- und Handlungsfähigkeit der Organisation. Es handelt sich dabei um

- das kollegiale System
- das bürokratische System
- das professionelle System und
- das politische System.

Bei der Lenkung einer unternehmerischen Organisation wirkt nach Mintzberg (1983a) das bürokratische System: Die Leitung gibt Anweisungen, die in die verschiedenen Ebenen der Organisation geleitet und dort umgesetzt werden. Entsprechende umfangreiche personelle und bürokratische Kontrollsysteme überwachen diese Hierarchie und garantieren die Umsetzung der Anweisungen in den Einflussgruppen. Dass diese Praxis in der Universität nicht funktioniert, wurde jedoch früh erkannt und kann anhand des oben skizzierten Fallbeispiels nachvollzogen werden.

Bei der Lenkung von Universitäten kommt i.d.R. eine Kombination aus professionellem und kollegialem System zur Entfaltung. Der Kern dieses Systems sind die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter der Hochschule („Operative Core“), die über ein hohes Maß an Autonomie verfügen, sich eigene Ziele setzen und sich selbst kontrollieren. Die Standards für das Handeln des „Operative Core“ werden vom politischen System vorgegeben. Das bürokratische System spielt in der Steuerung von Universitäten aktuell eine untergeordnete Rolle. Diese organisationstypologische Einordnung der Universität wird umso deutlicher, wenn man detailliert die verschiedenen Mitgliedschaften einzelner Pro-

fessoren und wissenschaftlicher Mitarbeiter in unterschiedlichen Hochschulgremien betrachtet und feststellt, dass jenen dadurch gleichzeitig eine umfangreiche Kontrolle über die Hochschulsteuerung obliegt. Die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter üben die Macht in der Organisation „Universität“ aus.

Die organisationstypologische Perspektive macht deutlich: Hochschulen stellen organisationstheoretisch den Gegenpol unternehmerischer Organisationen dar. Da die einzelnen Fachbereiche, oft sogar jeder einzelne Wissenschaftler der Universität, weitgehend autonom agieren/agiert, muss in Frage gestellt werden, ob die Instrumente des auf Unternehmen ausgerichteten strategischen Marketing-Managements zielführend einsetzbar sind.

2.3.2.2 Institutionalistische Perspektive

Folgt man der institutionalistischen Theorie der Organisation von Meyer & Rowan (1977) so ergibt sich die formale Struktur einer Organisation nicht aus ihren tatsächlichen Anforderungen der Aufgabenerfüllungsprozesse, sondern aus den gesellschaftlich institutionalisierten Vorstellungen darüber, wie Aufbau und Handlungen der Organisation generell gestaltet sein sollten. Hier liegt die Typisierung der Universität als „lose gekoppeltes System“ begründet: die formale Struktur der Universität ist nicht als rational gestaltetes Werkzeug zu sehen, das die Steuerung ihrer Aktivitäten leistet. Formale Struktur der Universität und ihre Technologie der Leistungserstellung sind nur „lose gekoppelt“. Im Hinblick auf ihre institutionelle Umwelt ist die Universität auf der anderen Seite sehr „eng gekoppelt“, denn es bestehen

„feste fachlich spezifizierte und rechtlich verankerte Vorstellungen darüber, was eine Universität auszeichnet. Diesen Vorstellungen – zum Beispiel im Hinblick auf Professoren, Studierende, Lehrinhalte oder Forschungsmethoden – wird in ritueller Weise entsprochen“ (Engels, 2004, S. 20).

Diese Vorstellungen beziehen sich beispielsweise auf die Qualifikationsanforderungen bei Berufungen, auf die Bestimmung der Studierfähigkeit der Bewerber, auf die Beschaffenheit der Hochschulgebäude usw., wobei die kontextuellen Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen der Universität stark differieren können. Um sich dennoch die Unterstützung möglichst vieler Stakeholder zu sichern, hat die Universität eine Strategie entwickelt, mit den ambivalenten und unklaren Anforderungen umzugehen:

Sie koppelt sich ab – „decoupling“– und verhindert dadurch eine tiefere Einsicht in ihre formale Organisationsstruktur und bildet gleichzeitig Vertrauen – „logic of confidence“. Die Anspruchsgruppen können somit die Effizienz der Organisation nicht bewerten, sondern gehen im guten Glauben davon aus, dass alle Anstrengungen zur Zielerreichung unternommen werden.

Die institutionalistische Perspektive macht deutlich, dass die „Aura des Vertrauens“, die in der aktuellen hochschulpolitischen Debatte auf dem Prüfstand steht (vgl. Kap. 2.1.2. zur Legitimationskrise der Universitäten), die Voraussetzung für den Erhalt dieser internen „lose gekoppelten“ Struktur ist. Gerät die Universität in eine Legitimationskrise, so werden zusätzliche oder andere Instrumente der Hochschulsteuerung benötigt.

2.4 Implikationen für die Hochschulsteuerung

Im aktuellen Hochschulreformdiskurs wurde die interne Organisation der Hochschulen bis zum Ende der Neunziger Jahre nur am Rande, zumeist unter dem Aspekt der Veränderung der Leitungsstrukturen diskutiert. Seit Anfang 2000 wurde die Frage der Führung und Steuerung von Hochschulen, in Zusammenhang mit der wachsenden Autonomie, stärker bearbeitet, denn die Fähigkeit zur Selbststeuerung sollte langfristig die staatliche Steuerung der Universitäten verringern und die Hochschulen auf die Herausforderungen des Wettbewerbs vorbereiten (Winter, 2004). In diesem Kapitel wird dargelegt, wie die oben aufgezeigten organisationstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Aspekte auf die Veränderung der Hochschulorganisation wirken.

Zusammenfassend führt Müller-Böling (1995 & 2003) aus, dass übergreifend wohl zwei Faktoren die Steuerung und damit auch die Handlungsfähigkeit der Institution Hochschule maßgeblich beeinflussen:

1. Das kollegiale System (vgl. S. 24), das einerseits dazu führt, dass eine Problemlösung oft nur ein Kompromiss auf der „Ebene des kleinsten gemeinsamen Nenners“ (Müller-Böling, 1995, S. 11) sein kann und andererseits der Dominanz einzelner Machtträger unterliegt, die unter Nutzung des Kollegialorgans individuelle Ziele verwirklichen können. Auch Hanft (2000) führt aus, dass den Fach-Experten in Hochschul-Managementpositionen die Einbindung in das kollegiale System das Durchsetzen von Problemlösungen, die bei den wissenschaftlichen Kollegen umstritten sind, erheblich erschwert oder auch verhindert. Von Breisig & Kahlen (2000) wird herausgestellt, dass insbesondere brisante Personalentscheidungen, bedingt durch die Befristung von Ämtern, häufig verschoben und damit den Nachfolgern im Amt überlassen werden.

   Betrachtet man die Universität als „Kollegium“ so bedeutet dies, dass es die Aufgabe des Managements ist, Harmonie zwischen den Bedürfnissen der Individuen in den definierten Einflussgruppen und den Bedürfnissen der Organisation herzustellen (Pellert, 2005). Dies wiederum erfordert die optimale Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und hohe soziale Kompetenz auf der Ebene der Hochschulleitung, die nicht automatisch mit der wissenschaftlichen Reputation einhergeht.

2. Die Gruppenuniversität, die modellhaft als ein Ort der Interessengegensätze gesehen wird, die durch demokratische Entscheidungen ausgeglichen bzw. geschützt werden müssen. Problematisch ist, dass in Kombination mit der Dominanz des „operative Core“ (vgl. S. 23), zunächst jede Gruppe[25] für sich in Anspruch nimmt, die besseren Lösungswege zu kennen. Letztendlich bewirkt jedoch die Stärke der wissenschaftlichen Kräfte, dass entscheidungsrationale Normen auf die Administration der Hochschule übergreifen: Das wissenschaftliche Wertesystem, in dem Rationalitätskriterien vorherrschen, tendiert zu einer starken „Problematisierung“, die in den Selbstverwaltungsorganen der Gruppenuniversität ausreichende Foren zu ihrer rekursiven Verfestigung findet (Hanft, 2000):
   „In Leitungsfunktionen kommt es zu nahezu paradox anmutenden Situationen, wenn Dekane auf der einen Seite Handlungsfähigkeit beweisen müssen, sich aber andererseits ihrem Anspruch auf Problemdurchdringung nicht entziehen können und in diesem Dilemma verfangen bleiben“ (ebenda, S. 19).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass zahlreiche Autoren[26] darin übereinstimmen, dass Universitäten als hochkomplexe und differenzierte Organisationen anzusehen sind, die aus lose verkoppelten Subsystemen bestehen. Damit ist zusammenfassend gemeint, dass die in den Hochschulen bestehenden Einflussgruppen und Einflusssysteme weder zentral zu steuern sind noch konsequent integriert werden können.

Es besteht daher eine besondere, für die Institution der Universität geltende organisationstheoretische Ausgangssituation, die bei der Einführung von Marketing-Instrumenten in das Hochschulmanagement zu berücksichtigen ist.

Da jedoch feststeht, dass Universitäten, als staatliche Institutionen

„angesichts der schwindenden staatlichen Alimentierung heute vor dem Problem stehen, aus dem Gesamtspektrum ihrer Leistungspotentiale zur eigenen Komplementärfinanzierung beitragen zu müssen“ (Escher, 2001, S. 74),

sieht sich die Hochschulleitung der Herausforderung gegenüber, den bestehenden disziplinären und gruppenorientierten Partikularismus zu überwinden und durch fundierte „Problematisierung“ des Marketingthemas eine konsensuale Zielfindung zu erreichen. Die

[25] Im Hochschulrahmengesetz sind vier Hochschulgruppen definiert: Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende. Gleichzeitig besteht durch das Personalvertretungsrecht eine weitere abgegrenzte Interessenvertretung durch den Wissenschaftlichen und Nichtwissenschaftlichen Personalrat. Die Studierenden verfügen im Rahmen der Verfassten Studentenschaft in den meisten Bundesländern über eine Selbstorganisation. Zunehmend entwickeln sich auch „Minderheitsvertretungen“, wie Behinderten- und Gleichstellungsbeauftragte, Ausländerbeauftragte, Schwulen- und Lesbenreferaten o.ä. Diese Gruppen vertreten ihre Interessen in den Entscheidungsgremien der Hochschule gruppenbezogen, fachbereichsbezogen und hochschulpolitischbezogen, was die demokratische Entscheidungsfindung erheblich erschwert.

[26] Vgl. hierzu auch Kern, 2000; Escher, 2001; Weick, 1976; Müller-Böling, 1994, 1997 & 2003; Müller-Böling & Fedrowitz 1998; Müller-Böling, Mayer, Mac Lachlan & Fedrowitz, 1998; Müller-Böling & Sager 1999; Bayenet, Feola & Tavernier 2000; Thys-Clement & Wilkin 1998

herausragenden Ziele sind dabei, wie im weiteren Verlauf der Arbeit gezeigt wird, die vertrauensbildende Kommunikation mit ressourcenrelevanten Austauschgruppen und die aktive strategische Imagebildung der eigenen Hochschule.

Ein weiteres Praxisbeispiel:
Der Rektor/Präsident der Hochschule ist gefordert, anhand der aktuellen hochschulpolitischen und wettbewerblichen Situation von Universitäten in Deutschland seinen Kollegen in den verantwortlichen Gremien der Selbstverwaltung deutlich zu machen, dass auch die eigene Hochschule gefordert ist, einen neuen Weg zu finden, der es ihr ermöglicht, „ihre originären Aufgaben – akademische Lehre, Grundlagenforschung, Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses – innovativer zu erledigen, und zwar bei tendenziell rückläufigen Etats und vermehrten Verpflichtungen, also unter den Randbedingungen größerer Effizienz" (Kern, 2000, S. 31).
Diese konsensfähige Zieldefinition könnte in einem nächsten Schritt dazu führen, institutionenverträgliches Marketing zu identifizieren und als strategisches Steuerungsinstrument für die Profilierung der eigenen Hochschule im Wettbewerb zu akzeptieren. Damit wäre zunächst der hochschulinterne Weg für die Schaffung der Stelle des Marketing-Leiters geebnet. Die Frage der personellen Auswahl bedarf dann erneut einer umfassenden Problematisierung innerhalb der „Expertenorganisation".

Dem Schema des Fallbeispiels folgend, widmet sich das anschließende Kapitel der Darstellung des Wettbewerbs im Hochschulsystem.

3. Aspekte und Formen des Wettbewerbs der Universitäten

Bevor konkret auf die einzelnen Wettbewerbsfelder, in denen Hochschulen konkurrieren, eingegangen wird, werden in diesem Kapitel zunächst die grundlegenden Aspekte des Hochschulwettbewerbs dargestellt:

3.1 Aspekt: Vertrauen in die Leistung der Hochschule versus Vergleichbarkeit der Leistung der Hochschule

Die Bildungspolitik, die Hochschulpolitik und damit die Situation der Universitäten hat sich im letzten Jahrzehnt in vielen Staaten weltweit stark verändert. Grenzüberschreitend wird bereits seit Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts über den Einsatz neuer Managementtechniken, in den USA beispielsweise auch als „reinventing government" bezeichnet, debattiert (vgl. Niklasson, 1995; Stieger, 1984; Kieser, 1999; Alewell, 1993 & 1995). Die zentralen Aspekte dieser Debatte sind in allen betroffenen Ländern die Forderung nach mehr Selbstbestimmung der Hochschulen in Kombination mit verstärkter externer Erfolgskontrolle. Diese Entwicklung ist besonders bedeutsam vor dem Hintergrund, dass die Hochschulleistung, nämlich die Ausbildung, ein „Vertrauensgut" (credence good) ist, dass selbst nach der Konsumption vom Verbraucher noch nicht zuverlässig eingeschätzt werden kann (Franck & Schönfelder, 1999). Welchen Nutzen eine gute Ausbildung stiftet, zeigt sich erst zeitverzögert im Verlauf des beruflichen Lebens.

„People investing in human capital through a purchase of higher education don"t know what they"re buying – and won"t and can"t know what they have bought until it is far too late to do anything about it. Education is a typically one-shot investment expenditure, a unique rather than a repetitive purchase, more like buying a cancer cure than groceries" (Winston, 1999, S. 15).

Kieser (2000) stellt fest, dass Universitäten als Non-Profit-Organisationen grundsätzlich besser geeignet sind, Vertrauensgüter zu produzieren als gewinnorientierte Unternehmen. Er begründet diese Aussage mit dem Hinweis darauf, dass die Handelnden in nichtgewinnorientierten Organisationen durchaus den Spielraum haben, die Qualität der Leistung auf Kosten des Gewinns zu forcieren. Wettbewerb zwischen Universitäten setzt daher einigermaßen zuverlässige Informationen über die Qualität der Leistungen voraus, die zuvor durch Kennzahlen und Anreizsysteme erfasst wurde.

3.2 Aspekt: Handlungsspielraum versus staatliche Regulierung

Um dem oben beschriebenen Mechanismus der hochschulindividuellen Leistungsgestaltung gerecht werden zu können, benötigen Hochschulen ausreichende Handlungsspielräume, die es ihnen erlauben, auf Marktsignale zu reagieren.

„Nur wenn die starke staatliche Regulierung tatsächlich entscheidend abgebaut wird, sind die Universitäten in der Lage, sich produktiv auf einen gesteigerten Konkurrenzdruck ein-

zulassen. Andernfalls führt Konkurrenzdruck nur dazu, dass alle Beteiligten sich angesichts der nicht beseitigten Restriktionen ihres Handlungsspielraumes in eine Abwehrhaltung flüchten oder sich dem Fatalismus hingeben“ (Schimank, 2000, S. 100).

Es ist daher offensichtlich unvermeidbar, das Verhältnis zwischen Staat, Hochschulen und Gesellschaft neu zu ordnen. Zukünftig müssen die einzelnen Hochschulen verändernde Gestaltungsprozesse aktiv und eigenständig steuern mit dem Ziel, ein individuelles Wettbewerbsprofil zu erlangen.

Der Rückzug des Staates aus der Hochschulsteuerung führt dazu, dass das „Management der Universität zum Gegenstand eines New-Public-Management (NPM) erhoben wird“ (Wagner, 2001, S. 22). Da das NPM auf der Prämisse beruht, dass Wettbewerb positiv auf die Effektivität und Effizienz der Leistungsprozesse wirkt, ist im nächsten Schritt anzunehmen, dass die Leistungen der Universität umso besser sind, je höher der Konkurrenzdruck ist[27].

3.3 Aspekt: Wettbewerbsorientierte Modelle der Hochschulsteuerung

Um die Hochschulen auf diesen Weg des Wettbewerbs mit positiven Wirkungen auf ihre originären Leistungen[28] zu bringen, ist es unerlässlich, sich mit den Modellen der Hochschulsteuerung auseinander zu setzen.

Um die externe Steuerung von Hochschulen zu verstehen, ist es nicht ausreichend, nur die Gegenpole „Staat“ und „Markt“ zu betrachten. Im Modell von Clark (1983) wird dargestellt, dass Hochschulen von drei Kräften gesteuert werden: Dem Staat, dem Markt und der „akademischen Oligarchie“. Unter „akademischer Oligarchie“ versteht Clark die willkürliche Selbststeuerung der „Scientific Community“ (vgl. die Erörterung des kollegialen Systems in Kap. 2.3.2.).

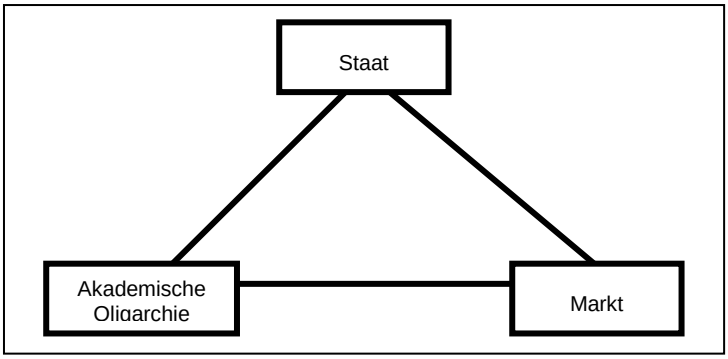

Abb. 1: „Clark Modell“ (nach Niklasson, 1995, S. 346)

[27] Bayer (2001) beschäftigt sich intensiv mit der Nutzbarkeit der theoretischen Ansätze des New-Public-Managements für die strategische und operative Führung von Fakultäten zur Bewältigung der Herausforderungen des Hochschulwettbewerbs. Das von ihm entwickelte Steuerungsmodell ist jedoch sehr eng an den theoretischen Vorgaben orientiert und somit aus Sicht der Autorin für die derzeitige Praxis der Hochschulsteuerung noch nicht unmittelbar einsetzbar.

[28] Als originäre Leistungen der Universität wurden in Kapitel 2.1.1. „akademische Lehre“, „Grundlagenforschung“ und „Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ definiert.

In jedem Hochschulsystem kommen diese drei Kräfte in unterschiedlicher Proportionierung zum Tragen. Reinformen eines ausschließlich staatlichen, marktorientierten oder oligarchischem Hochschulmodells treten nicht auf. Gleichzeitig kann theoretisch jedes Hochschulsystem anhand von elf Kriterien in das „Clark'sche Dreieck" positioniert werden (s. Tab. 1).

Müller-Böling (1995) lehnt sich mit der Darstellung von vier stereotypen Modellen der deutschen Hochschule an das Clark'sche Modell an. Um in der Debatte um den Wettbewerb der Hochschulen eine gemeinsame Ausgangsbasis der Vorstellung von „Hochschule" zu schaffen, scheint es sinnvoll, die verschiedenen existierenden Hochschulmodelle zunächst gegenüberzustellen, um somit einen konstruktiven Dialog um deren Anpassung und Weiterentwicklung zu erreichen. Als idealtypische Modelle können folgende Stereotypen der Hochschule angesehen werden (Müller-Böling, 1995):

- Die Gelehrtenrepublik, die in Anlehnung an das Humboldtsche Ideal lediglich der Scientific Community verpflichtet ist, keiner externen Kontrolle unterliegt und vom Staat alimentiert wird. In diesem Hochschulmodell besteht ein „expertengesteuerter Wettbewerb" um Forschungsqualität und Forschungsmittel. Die Parallelen dieses Modells zu der von Clark (1983) definierten „Akademischen Oligarchie" sind offensichtlich.
- Die (nachgeordnete) Behörde, die als staatliche Einrichtung den Prinzipien der staatlichen Steuerung unterliegt, deren Selbstverwaltungsorgane keinen individuellen Spielraum haben und die in Abhängigkeit von der Finanzministerialbürokratie ohne Beachtung von sachlichen Anforderungen finanziert werden. In diesem Modell findet sich das „staatliche Hochschulsystem" von Clark (1983) wieder.
- Die Gruppeninstitution, die, ähnlich wie die Gelehrtenrepublik, über eine hohe Autonomie verfügt, sich jedoch durch Interessengegensätze, die zwischen den Gruppen bestehen (vgl. hierzu auch Kap. 2.4) selbst blockiert.
- Der Dienstleistungsbetrieb, der in Konkurrenz zu anderen Trägern des Forschungssystems, sowie zu anderen Ausbildungssystemen, eine optimale Input-Output Relation vorweisen kann. Um im Wettbewerb bestehen zu können, handelt der Dienstleistungsbetrieb nach Managementprinzipien ressourcenschonend und effektiv. Dem Modell von Clark (1983) folgend, besteht in Deutschland ein Hochschulsystem, welches staatliche, marktorientierte und Elemente der akademischen Oligarchie in sich vereint. Auch Müller-Böling (1995) stellt heraus, das es zu kurz greift, den Wettbewerb für *die* deutschen Hochschulen zu fordern, denn ein einheitliches Bild *der* deutschen Hochschule kann nicht nachgezeichnet werden. Klar ist jedoch, dass auch auf deutsche Hochschulen die Kraft des Marktes einwirkt.

Tab. 1.: *Typologisierung der Hochschulsysteme* (nach Niklasson, 1995, S. 347)

	Staatliches System	**Marktorientiertes System**	**Oligarchisches System**
Verfahren der System-abstimmung	Planung	Wettbewerb	Kontrolle der „Scientific Communitiy“
Verfahren der Steuerung	Bürokratie	Management	Kollegensystem
Begünstigte	Gesellschaft	Abnehmer	Wissenschaft
Unterstützender Faktor	Gleichberechtigung	Effektivität	Autonomie
Organisation	Behörde	Unternehmen	Partnerschaft
Regeln	Extern vorgegeben und unveränderlich	„Entry only“	Intern entwickelt und laufend anpassbar
Finanzierung	Alimentationsprinzip	Leistungsprinzip	Förderprinzip
Evaluierung	Ex-Ante	Ex-Post	Peer Review
Lehrende/Wissenschaftler	Beamte	Produzenten	Partner
Studierende	Leistungsbezieher	Kunden/Konsumenten	Mitwirkende
Gesellschaft	Nutzer	Abnehmer	Nicht relevant

Auch die von Kieser (1999) formulierte Einschränkung, dass universitäre Bildung in Deutschland bisher noch

„nicht auf funktionierenden Märkten getauscht wird, denn die Nachfrager müssen keine Preise entrichten und die Anbieter treffen auf erhebliche Einschränkungen, wenn sie Prozesse und Angebote verändern wollen“ (Kieser, 1999, S. 284),

gilt nicht mehr. Seit der Einführung von Studiengebühren ist auch in Deutschland ein Markt für universitäre Bildung entstanden, dessen einzelne Wettbewerbsfelder im Folgenden dargestellt werden.

3.4 Wettbewerbsfelder der Hochschulen

Unter dem Begriff „Wettbewerb“ ist lt. Hödl & Zegelin (1999), ein Steuerungsprinzip zu verstehen, das sich primär am Wirtschaftssystem orientiert:

„Funktionsfähiger Wettbewerb wird von der Wettbewerbstheorie als ein dynamischer (d.h. zu einer verbesserten Marktversorgung) führender Prozess verstanden, in dem Unternehmen versuchen, durch das Erbringen einer besseren Leistung zu Lasten ihrer Konkurrenten (Wettbewerber) Nachfrage zu gewinnen und ihre unternehmerischen Ziele zu verwirklichen“ (ebd. S. 192).

Diese Definition zeigt, dass „Leistung“ ein bestimmender Faktor für funktionierenden Wettbewerb ist. Die ungenaue Bestimmbarkeit von „Leistung“ des Hochschulsystems stellt jedoch eine Hürde bei der einfachen Übertragung des Wettbewerbsmodells vom Wirtschaftssystem auf das Hochschulsystem dar. Wie der oben nach Kieser (1999) zitierte Aspekt schon andeutet, ist im Wirtschaftssystem das Geld, bzw. der Preis das wesentliche Element der Leistungsbestimmung. Im Hochschulsystem fehlen jedoch bis zum jetzigen Zeitpunkt, bedingt durch das starke Einwirken des Staates in Hinblick auf eine Gleichwertigkeit und Gleichartigkeit der Hochschulen, objektive Kriterien zur Quantifizierung der „universitären“ Leistung.

Die Erkenntnis, dass die politisch angestrebte Homogenität der deutschen Hochschulen nicht zur optimalen Ausschöpfung der Leistungsfähigkeit geführt hat, hat dazu geführt,

dass Wettbewerb nun als Instrument zur „Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Hochschulen, der Leistungsfähigkeit der Hochschulen“ akzeptiert und gefordert wird (Lange, 1997, S. 13). Obwohl der Entscheidungsrahmen der Hochschulen durch staatliche Steuerung stark eingeschränkt ist, befinden sie sich bereits auf verschiedenen Feldern im Wettbewerb. Escher (2001) identifiziert fünf Wettbewerbsfelder, auf denen deutsche Hochschulen aktuell konkurrieren:

Den Wettbewerb um das schärfste Profil und das beste Image. Felder der Konkurrenzfähigkeit in diesem Wettbewerb sind:

1. Forschungsreputation
2. Qualität der Lehre und Qualität der Studienorganisation
3. Reformfähigkeit der Hochschule

Den Wettbewerb um die bestehenden Ressourcen. Felder der Konkurrenzfähigkeit in diesem Wettbewerb sind:

4. Qualität des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals
5. Ausstattung mit Finanz- und Sachmitteln

Wettbewerbsfelder, die von anderen Autoren[29] genannt werden, finden sich in dieser Kategorisierung weitgehend wieder. Im Folgenden werden daher die Bedingungen und Auswirkungen des Hochschulwettbewerbs auf diesen fünf o.g. „Märkten“ dargestellt.

3.4.1 Wettbewerbsfeld Forschungsreputation

In der Öffentlichkeit wird seit einigen Jahren die Effektivität und Effizienz der universitären Forschung zunehmend in Frage gestellt[30]. Auch die Hochschulrektorenkonferenz hat sich bereits 1993 mit der Notwendigkeit einer „Reform der Hochschulforschung“ (HRK, 1993) beschäftigt.

Insgesamt muss konstatiert werden[31], dass die Situation der Hochschulforschung in Deutschland durch sinkende finanzielle Zuweisungen des Staates und damit einhergehend durch eine Unterfinanzierung der Grundausstattung gekennzeichnet ist (siehe hierzu Kap. 3.4.5. Wettbewerbsfeld finanzielle Ressourcen). Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Hochschulen verstärkter Konkurrenz außeruniversitärer Einrichtungen um staatliche und halbstaatliche Forschungsmittel ausgesetzt sind.

Auf der anderen Seite ist Forschung einer der Hauptzwecke der Universität und der Wettbewerb um wissenschaftliche Reputation durch Forschungsleistungen daher für die

[29] Vgl. zum Wettbewerb der Hochschulen u.a. auch Lange (1997); Hödl & Zegelin (1999), Müller-Böling (2002); Wissenschaftsrat (1985); Wagner (2001); Bayer (2001), Beier (2003).

[30] Beispielsweise hat die Unternehmensberatung Kienbaum 1992 eine Studie zur Reform des Hochschulsystems vorgelegt, in der die Hochschulforschung hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz kritisch betrachtet wird (Koetz & Lohnherr, 1992).

[31] Vgl. hierzu auch Festerling (1993); Rosigkeit (1995); Escher (2001)

Hochschulen von integraler Bedeutung. Es ist daher gerade auf diesem Wettbewerbsfeld von besonderer Wichtigkeit,

„Kenntnis der Defizite, die die Austauschprozesse im Zusammenhang mit der Leistungserstellung und -verwertung beeinträchtigen“ (Nietiedt, 1996, S. 77)

zu erlangen, um jeder einzelnen Hochschule die Möglichkeit zu geben, diese schwierige Ausgangslage dauerhaft zu verbessern. Diese Aussage bezieht sich auf Grundlagenforschung[32] genauso wie auf problemorientierte[33] und anwendungsbezogene[34] Forschung.

Kieser (2000) führt aus, dass diejenigen Merkmale von Forschung, die als Maßstäbe für die Leistungsfähigkeit einer Universität dienen könnten, unabhängig von den aktuellen politischen „issue-attention-cycles“ formuliert werden sollten. Damit kann verhindert werden, dass tagesaktuelle Fragestellungen die dauerhaft wichtigen Aspekte mit intersubjektiver Verbindlichkeit in den Hintergrund treten lassen. Als dauerhaft verbindliche Kriterien einer leistungsfähigen Forschung an Universitäten nennt Schimank (2000):

- Quantitative Forschungskapazität
- Innerwissenschaftliche Güte
- Außerwissenschaftliche Relevanz
- Vorhandensein einer kritischen Masse unorthodoxer Forschung
- Autonomie bei der Wahl der Forschungsthemen

Auf die tiefere Auseinandersetzung mit den Kriterien von Schimank muss an dieser Stelle im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit verzichtet werden. Es ist jedoch wichtig festzuhalten, dass die Gewichtung der einzelnen Kriterien bei der Ermittlung der Forschungsqualität immer auch von unterschiedlichen Interessenslagen beeinflusst ist. Schimank (2000) fasst dazu prägnant zusammen:

„Für ein am Markt agierendes Unternehmen, dessen Tätigkeit zunächst einmal durchaus nach einer ähnlich vielfältigen Kriterienliste beurteilt werden kann, bündelt sich letztlich alles in Gewinnen beziehungsweise Verlusten. Geld bringt die Heterogenität der Kriterien auf einen Nenner; [...] Genau dies fehlt [...] den Universitäten“ (Schimank, 2000, S. 106).

---

[32] Grundlagenforschung produziert wissenschaftliche Erkenntnisse um ihrer selbst Willen. Lt. Schelsky (1971) hat sie den Selbstzweck, „in allen Sphären des Lebens eine geordnete Erkenntnis der Wahrheit anzustreben“ (ebd. S. 14). Die Grundlagenforschung sollte also keinen unmittelbaren Verwertungsansprüchen ausgesetzt sein und wird dennoch an der „Relevanz und Plausibilität ihrer Forschungsinteressen und -ziele gemessen“ (Escher, 2001, S. 32).

[33] Lt. De Bie (1973) findet die problemorientierte Forschung ihren Ausdruck in interdisziplinären Forschungsprojekten, die dazu angelegt sind, komplexe gesellschaftliche oder volkswirtschaftliche Fragestellungen zu bearbeiten.

[34] Die anwendungsorientierte Forschung dient zur Entwicklung von praktischen konkreten Problemlösungen. Sie wird sowohl eigenverantwortlich von den Hochschulen durchgeführt, findet aber auch vielfach als „Auftragsforschung“ statt. Im letzteren Fall erfolgt die Finanzierung der Forschung durch die Wirtschaft womit die „Auftragsforschung“ an vielen Hochschulen einen erheblichen Teil der Drittmittel ausmacht.

Die wettbewerbstrategische Ausrichtung der Qualitätskriterien für universitäre Forschung in Deutschland wurde durch die „Excellenz-Initiative“ der Bundesregierung 2005 neu festgelegt. Im Zusammenhang mit dieser Initiative wurde jüngst für drei deutsche Hochschulen unter dem Namen „Zukunftskonzepte für den projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung“ die Bezeichnung *Elite-Universität* vergeben. Als Kriterien für die Auswahl der Hochschulen wurden von der Bundesregierung und den Länderministern insbesondere

- die internationale Wettbewerbsfähigkeit und Sichtbarkeit der Forschung und
- die „Schärfung des universitären Profils“

definiert. Gleichzeitig konnten nur Hochschulen für den Bereich der Zukunftskonzepte berücksichtigt werden, die für mindestes eine Graduiertenschule und ein Exzellenzcluster die Bewilligung erhielten. Damit sollte die wissenschaftliche Basis neben der „Spitze“ ebenfalls bei der Förderung berücksichtigt werden (DFG & WR, 2005).

Hinsichtlich der unternehmerischen Ausrichtung der Hochschulen ist zu beachten, dass die TU München, die neben der Universität München und der TU Karlsruhe in dieser Förderlinie berücksichtigt wurde, vom Gutachtergremium Zustimmung für ihr kohärentes Gesamtkonzept (Corporate Concept) zur Weiterentwicklung ihres unternehmerischen Ansatzes erhielt[35].

In die gleiche Zielrichtung geht auch der Wettbewerb „Austauschprozesse“, den das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Herbst 2006 gemeinsam mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ausgeschrieben hat[36]. Im Rahmen dieses Wettbewerbs soll die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft verbessert und strategisch weiterentwickelt sowie Good Practice-Beispiele der kooperativen anwendungsorientierten Forschung sichtbar gemacht werden.

---

[35] Der Präsident der TU München, Herrmann, sagte im Zusammenhang mit der Bekanntgabe der Auswahl am 13.10.2006 der Presseagentur dpa, dass sich mit dieser Entscheidung auch gezeigt habe, "dass unser Weg von einer nachgeordneten Behörde zu einer unternehmerischen Universität richtig war" (http://www.wdr5.de/sendungen/leonardo/801572.phtml).

[36] Zur Stärkung der Austauschprozesse zwischen Hochschule und Unternehmen hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gemeinsam mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (SV) in jüngster Zeit zwei zentrale Maßnahmen ergriffen (vgl. Stifterverband, 14.10.2006):

a) es wird der Wettbewerb „Austauschprozesse“ durchgeführt, an dem sich Hochschulen mit eigenen Konzepte zur zielorientierten und nachhaltigen Zusammenarbeit mit Unternehmen beteiligen können (Bewerbungsschluss für die Hochschulen war der 15.12.2006)
b) Unter dem Titel „Innovationsfaktor Kooperation“ erstellt eine Expertenkommission des SV einen Bericht zum Gesamtsystem der Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen anhand dessen „Defizite identifiziert und Empfehlungen an die handelnden Akteure für die Förderung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen“ formuliert werden können. Der Bericht wird in Anlehnung an das „Lambert Review of Business-University Collaboration“ erstellt (vgl. HMSO, 2003).

3.4.1.1 Grundlagenforschung

Auf dem Feld der Grundlagenforschung steht die forschende Hochschule, insbesondere im Hinblick auf die Vergabe der Forschungsfördermittel, im Wettbewerb mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen, wie z.B. den Max-Planck-Instituten, den Fraunhofer Instituten etc., und muss bestrebt sein, gegenüber der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)[37] möglichst hohe Forschungs-Reputation nachweisen zu können.

Dieser Mechanismus zeigt bereits, dass die Grundlagenforschung der Universitäten seit langem nicht mehr in einem „Elfenbeinturm" arbeitet, sondern ihre Resultate respektive Dienstleistungsprodukte auf dem Wissensmarkt behaupten muss. Eine besondere Rolle innerhalb der „Wissenskonkurrenz" spielt die Scientific Community, in die sich die meisten Professoren eingebunden sehen und in der sie durch ihre individuellen Forschungsleistungen Reputation erlangen können.

Rosigkeit (1995) spricht in diesem Zusammenhang von einem intakten individuellen Wettbewerb, der von einer hohen persönlichen Motivation der Hochschullehrer ausgeht. Geht man davon aus, dass herausragende Forschungsleistungen im Bereich der Grundlagenforschung – auch einzelner Hochschullehrer – in besonderer Weise die Leistungsfähigkeit einer Hochschule dokumentieren, so ist die Bedeutung des Kriteriums „Reputation der Grundlagenforschung" für die Positionierung der Hochschule im Wettbewerb nicht hoch genug einzuschätzen:

„Neben einem Imageübertragungseffekt – von Einzelpersonen auf die gesamte Hochschule oder auf die jeweiligen Fachbereiche – können qualifizierte Wissenschaftler eventuell motiviert werden, an die Hochschule zu wechseln" (Nietiedt, 1996, S. 78)

Dieser von Nietiedt beispielhaft beschriebene Mechanismus zeigt, dass auch oder gerade die Grundlagenforschung marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen in Gang setzt, von diesen beeinflusst wird und damit auf weitere Wettbewerbsfelder der Hochschule ausstrahlt.

3.4.1.2 Problemorientierte und anwendungsorientierte Forschung

Auf dem Feld der problemorientierten und anwendungsorientierten Forschung befindet sich die Universität im Wettbewerb mit „anderen Erklärungsmächten" um die optimale Lösung für aktuelle Probleme und Fragestellungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Insbesondere das oben von Schimank (2000) genannte Kriterium der außerwissenschaftlichen Relevanz spielt eine große Rolle bei der Positionierung der jeweiligen Hochschule

[37] Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) ist in Deutschland als „verlängerter Arm" von Bund (58,7 %) und Ländern (40,8 %) sowie dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (0,5 %) für die Vergabe des größten Anteils der Forschungs-Drittmittel verantwortlich. Insgesamt verfügte die DFG in 2003 über ein Budget von knapp 1,3 Mrd. Euro, die zu über 57 % in die allgemeine Forschungsförderung und zu knapp 28 % in Sonderforschungsbereiche investiert wurden (DFG, 2004).

in Konkurrenz zu anderen Institutionen, an denen problemorientierte oder anwendungsorientierte Forschung betrieben wird. Sobald überzeugende Problemlösungsstrategien bzw. -technologien von Hochschulen präsentiert werden können,

„haben die Hochschulen ein probates Mittel in der Hand, um sich öffentlich als Problemlöser zu profilieren und ihren Wert für die Gesellschaft öffentlich darzustellen“ (Escher, 2001, S. 33).

Insbesondere in der anwendungsorientierten Forschung spielt der Umfang der „Auftragsforschung“ eine entscheidende Rolle im Wettbewerb um finanzielle Ressourcen. Dieser Wettbewerb findet sowohl innerhalb einer Universität (intrauniversitärer Wettbewerb), als auch zwischen den Universitäten, Fachhochschulen und Privathochschulen (interuniversitärer Wettbewerb) sowie zwischen dem gesamten Hochschulwesen und den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Wirtschaftskonzerne (außeruniversitärer Wettbewerb) statt[38]. In diesem Zusammenhang ist allerdings bereits 1993 von der Hochschulrektorenkonferenz darauf verwiesen worden, dass sich Hochschulen - in diesem Fall als Auftragnehmer - und Wirtschaft - als Auftraggeber - unbedingt als gleichberechtigte Partner ansehen müssen und nicht in ein ‚der Kunde ist König-Verhältnis’ abgleiten dürfen. Insbesondere muss die Unabhängigkeit der Hochschulen bei der Bestimmung ihrer Forschungsthemen gewahrt bleiben und darf nicht den finanziellen Zwängen zum Opfer fallen. Dazu gehört, dass trotz allen Wettbewerbs um Drittmittel, die Grundausstattung der Hochschulen

„so bemessen sein muss, dass Hochschulen und Hochschullehrer/innen nicht aus finanziellen Gründen in Abhängigkeit geraten, sondern vielmehr in der Lage sind, von außen kommende Angebote und Aufträge abzulehnen, wenn damit die Freiheit der Selbstbestimmung in Forschung und Lehre eingeschränkt oder aber die Publikation der Ergebnisse beeinträchtigt würde“ (HRK, 1993, S. 31).

Zur erfolgreichen Einwerbung von „Auftragsforschung“ ist die Vermittlung von Kenntnissen über die bearbeiteten Forschungsfelder der einzelnen Universität an die Wirtschaft unabdingbar. Denn nur dann, wenn eine Affinität der Hochschule zu bestimmten Wirtschaftsbereichen bekannt ist und entsprechende Forschungs-Kompetenz nachgewiesen werden kann, können auf Gegenseitigkeit beruhende Kooperationen eingegangen werden. Um gewährleisten zu können, dass die eigene Hochschule als kompetenter und professioneller Kooperationspartner der Wirtschaft im Bereich von Forschung und Entwicklung akzeptiert wird, sollte die Hochschulleitung immer darauf Wert legen, dass diese Vermittlungsarbeit als integraler Bestandteil der Hochschulkommunikation verstanden

[38] Zu Einzelheiten dieser Grundformen des Hochschulwettbewerbs vgl. Rosigkeit (1995).

wird und im Rahmen einer strategischen Kommunikations- und Kooperationspolitik der Hochschule geschieht[39].

3.4.2 Wettbewerbsfeld Qualität der Lehre und Qualität der Studienorganisation

Am 26.01.05 entschied das Bundesverfassungsgericht[40], dass in Deutschland allgemeine Studiengebühren eingeführt werden können. Bis zu dieser Entscheidung galt die Regelung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) aus dem Jahre 2002, dass die Einführung von Studiengebühren bis zum ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss (inkl. dem konsekutiven Masterstudium) untersagte. Die 2002 im Gesetz festgeschriebene Regelung sollte seinerzeit eine jahrelange Debatte über das Für und Wider von Studiengebühren beenden. In dieser Debatte setzten schon damals die Befürworter von Gebühren auf mehr Qualität in der Lehre, mehr Transparenz im Angebot der Studiengänge und Studienabschlüsse und eine Stärkung des deutschen Hochschulsystems im internationalen Wettbewerb. Die Gegner befürchteten damals wie heute eine Abschreckungswirkung für untere Einkommensschichten[41].

Mit Blick auf die aktuelle Finanzlage der öffentlichen Universitäten lag vor dem „Gebührenurteil“ des Bundesverfassungsgerichtes bezüglich der Bereitstellung von Dienstleistungen in Form von akademischer Ausbildung eine wettbewerbsverhindernde Situation vor: Obwohl die Hochschulen das „Vertrauensgut“ Hochschulbildung bereit stellten, durften sie es auf dem Bildungsmarkt nicht verkaufen (vgl. Kap.3.1. zu den Aspekten des Hochschulwettbewerbs). Die Studierenden konsumierten das Gut, bezahlten es aber nicht und die Gesellschaft, die letztlich die Lehre finanzierte, hatte keine Möglichkeit, den gewinnbringenden Einsatz der öffentlichen Mittel zu überwachen.

Obwohl seit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts nun die Beteiligung der Studierenden an den Ausbildungskosten grundsätzlich erlaubt ist, muss bzw. musste die Entscheidung über die Einführung von Studiengebühren nun in jedem Bundesland und an jeder öffentlichen Hochschule wieder neu getroffen werden.

Es ist klar, dass die Wettbewerbssituation der Universitäten in der Lehre maßgeblich von der quantitativen und qualitativen studentischen Nachfrage beeinflusst wird und es ist

---

[39] Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing-Mix in Kap. 4.6.4.

[40] Sechs Länder – Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Saarland, Sachsen und Sachsen-Anhalt – hatten mit Antragsschrift v. 22. Mai 2003 Klage vor dem Bundesverfassungsgericht gegen das 6. HRGÄndG eingereicht und die alleinige Zuständigkeit für die Einführung von Studiengebühren eingefordert. Mit seiner Entscheidung v. 26.01.2005f bestätigt das Bundesverfassungsgericht die Position der sechs Länder und stellt fest, dass „die Regelungen zur Gebührenfreiheit des Studiums“ zwar in die Rahmengesetzgebungskompetenz des Bundes fallen, dieser das Gesetzgebungsrecht jedoch nur dann besitzt, wenn die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet eine bundesgesetzliche Regelung erforderlich macht (Bundesverfassungsgericht, 2005).

[41] vgl. hierzu auch die Stellungnahmen des CHE zum Thema Studiengebühren, u.a. die Ergebnisse des Symposiums der Britischen Botschaft und des CHE v. 16. März 2005 in Berlin.

zusätzlich aktuell davon auszugehen, dass der Wettbewerb um die Qualität der Lehre und Studienorganisation und damit um zufriedene studentische „Kunden“ mit der Einführung von Studiengebühren erst ernsthaft zur Entfaltung kommen wird.

Dominierten in der Entscheidungshierarchie der potentiellen Studierenden bei der Auswahl des Studienortes bisher Faktoren wie beispielsweise die Heimatnähe[42], so wird zukünftig die Qualität der Ausbildung im Verhältnis zur Höhe der Studiengebühren eines der bedeutendsten Auswahlkriterien werden.

Hierbei ist zu bedenken, dass die fakultativ bestehende Studiengebühr für die „Nachfrager“ vergleichbar ist, während die Qualität des Produktes „Studiengang“, für das ein bestimmter Preis zu entrichten ist, bisher keineswegs transparent ist. Wagner (2001) weist zudem darauf hin, dass auch bereits das Absolvieren eines gebührenfreien Studiums eine Investition darstellt,

„die in der Hoffnung auf eine zumindest mittel- bis langfristige Amortisation der getätigten Aufwendungen eingegangen wird. Hierunter sind auch alle Opportunitätskosten, also alle entgangenen potentiellen Einkünfte mit einzubeziehen. Insbesondere die Kosten einer Hochschulausbildung stellen jedoch in Abgleich mit dem erhofften Nutzen zunehmend eine Barriere für die Aufnahme eines Studiums dar“ (ebd., S. 61).

3.4.2.1 Quantitative Aspekte im Wettbewerbsfeld

Hinsichtlich der quantitativen studentischen Nachfrage lässt sich ein heterogenes Bild zeichnen: Ein Blick in die von der OECD systematisch verfolgten Entwicklungen der europäischen Bildungssituation zeigt, dass im Jahre 2001 unter den 25- bis 34-jährigen Deutschen nur 22 % einen universitären Bildungsabschluss hinter sich hatten oder gerade in einem solchen aktiv waren (OECD, 2004). Die Vergleichszahlen für ähnlich entwickelte Staaten lagen wesentlich höher[43]. Deutschlands Bildungssystem hat zwar zwischen 1980 und 2003 den Prozentsatz der Studienanfänger bezogen auf einen Altersjahrgang von 19,5 % auf 38,9 % fast verdoppeln können (Konsortium Bildungsberichterstattung, 2006, S. 271), die Übergangsquote von der Schule zur Hochschule konnte jedoch seit Beginn der 1990er Jahre nicht mehr gravierend gesteigert werden[44].

---

[42] Die deutschlandweite HIS-Studie von 1999 zu den Motiven der Studienortwahl deutscher Studierender zeigt, dass für 41 % aller universitären Studienanfänger die Nähe zum Heimatort und für weitere 12 % das Freizeitangebot und die kulturelle bzw. studentische Atmosphäre am Hochschulort ausschlaggebend für die Auswahl des Studienortes ist (Durrer & Heine, 1999).

[43] Irland 48 %, Belgien und Finnland 38 %, Schweden und Spanien 37 %, Dänemark 29 %, Niederlande 27 %, Schweiz 26 %. Von allen „alten“ EU-Staaten waren nur Österreich und Portugal mit 14 % und Italien mit 12 % unter dem deutschen Anteil zu finden (OECD, 2004).

[44] Bis zum Beginn der 1980er Jahre nahmen 87 % der Studienberechtigten in Deutschland ihre Studienoption auch wahr. 1990 sank die Übergangsquote von der Schule zur Hochschule auf den Tiefstand von 73 % und hat sich seitdem nicht mehr gravierend gesteigert. Für den Abiturjahrgang 2004 prognostiziert der Bildungsbericht eine Übergangsquote von ca. 78 % (Konsortium Bildungsberichterstattung, 2006).

Da die absolute Zunahme der Studienanfänger in allen Industriestaaten parallel ablief, ist der „Output" des deutschen Bildungssystems international vergleichsweise gering[45]. Dies bedeutet, dass die Hochschulen die Begabungsreserven der jungen Deutschen derzeit nicht erfolgreich ausnutzen. Weegen (2006) stellt unter Berufung auf die Daten von Allmendinger & Ebner (2006) dar, dass der Anteil der hochqualifizierten Tätigkeiten an den Erwerbstätigen in Deutschland 1991 noch bei 19,3 % lag. Bis zum Jahr 2010 wird sich dieser Anteil auf 24,1 % erhöhen müssen,

„um einer weiteren Abkopplung des Tätigkeitsniveaus bei den Erwerbstätigen im internationalen Vergleich entgegenzuwirken" (Weegen, 2006, S. 6).

Vor diesem Hintergrund ist es beachtenswert, dass seit dem WS 1994/1995 die absoluten Studierendenzahlen an deutschen Hochschulen kontinuierlich leicht gefallen sind und das Statistische Bundesamt noch 2005 davon ausging, dass sich dieser Trend vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen am Standort Deutschland nicht umkehren ließe. Die aktuelle Prognose der Kultusministerkonferenz (KMK, 2005) geht dagegen davon aus, dass es in Zukunft einen erheblichen Anstieg an Anfängern, Studierenden und Absolventen im deutschen Hochschulwesen geben wird: Die Zahl der Studienberechtigten soll sich aufgrund der Schulzeitverkürzung bis zum Jahr 2011 zunächst von 370.000 in 2003 auf voraussichtlich 446.000 erhöhen und erst bis 2020 wieder auf 356.000 absinken (KMK, 2003 & 2005a). Dies würde bedeuten, dass die Zahl der Studienanfänger entsprechend von derzeit 368.000 auf bis zu 450.000 (2012) anstiege und ebenfalls erst 2020 wieder auf etwa 350.000 zurückginge. Dabei geht die KMK davon aus, dass die Übergangsquote der Studienberechtigten auf die Hochschulen bei etwa 80 % liegt. In der Konsequenz könnte danach davon ausgegangen werden, dass die deutschen Hochschulen erst langfristig um potentielle Studierende werden konkurrieren müssen. Allerdings weist Weegen (2006) darauf hin, dass die reale Entwicklung der Nachfrage meist erheblich unter den prognostizierten Zahlen zurückbleibt und dass auch die geplante bzw. bereits realisierte Einführung von Studiengebühren eine wichtige Rolle in diesem Kontext spielen wird, die derzeit noch nicht exakt abschätzbar ist[46].

---

[45] Die Studienanfängerquote, die 2003 in Deutschland bei 36 % lag, betrug in Schweden zum gleichen Zeitpunkt 80 %, in Finnland 73 %, in Italien (54 %) und den Niederlanden (52 %) immer noch über 50 %. Der Bildungsbericht nennt lediglich Österreich (35 %) mit einer geringfügig niedrigeren Studienanfängerquote als Deutschland (Konsortium Bildungsberichterstattung, 2006, 273).

[46] In NRW haben nach Angaben der Landesrektorenkonferenz (LRK, 2006) alle Hochschulen außer der Universität Münster und der Fernuniversität Hagen zum WS 2006/2007 für Studienanfänger bzw. zum SS 2007 für alle Studierenden Studienbeiträge in Höhe von 500,- € / Semester beschlossen. Die Hochschulen des Landes Niedersachsen erheben zum gleichen Zeitpunkt auch 500,- € / Semester. Bayerns Hochschulen ab dem SS 2007 ebenfalls 500,- € / Semester, wobei die LMU ein gestuftes Beitragsmodell beschlossen hat. Studierende in Hamburg und Niedersachsen müssen erst ab dem SS 2007 Gebühren entrichten. Eine umfassende Analyse über „Entwicklungsstand, Ähnlichkeiten und Unterschiede der Gebührenmodelle der Länder" wurde von der Hochschul-Informations-Systeme GmbH (HIS) erstellt (Ebcinoglu, 2006).

Lediglich in den neuen deutschen Bundesländern lässt sich bereits jetzt ein „dramatischer Anfängerrückgang an den Hochschulen“ voraussagen, „der eine forcierte Entgeltregelung heute schon in Frage stellt“ (Weegen, 2006, S. 5).

Mück und Mühlenbein (2006) zeigen in ihrer Studie mit dem Titel „Durch Studium zum Spitzenverdienst?“, dass in immer mehr Berufen, in denen früher eine Berufsausbildung als Qualifikation ausreichte, inzwischen ein Hochschulabschluss erwartet wird. Der Verfall der Qualifikation „Hochschulabschluss“ führt in der Konsequenz auch zu niedrigeren Einkommen der Hochschulabsolventen. 25 % der Akademiker verdienen letztlich weniger, als der durchschnittliche Absolvent einer Berufsausbildung. Die hohen Opportunitätskosten des Studiums können somit bereits heute von einem bedeutenden Anteil der Hochschulabsolventen nicht durch einen Einkommensvorteil auf dem Arbeitsmarkt ausgeglichen werden (Mück & Mühlenbein, 2006). Studienbeiträge werden die Situation dieses bedeutenden Anteils der Hochschulabsolventen zusätzlich belasten.

3.4.2.2 Qualitative Aspekte im Wettbewerbsfeld

Neben den dargestellten quantitativen Aspekten im Wettbewerb um „Nachfrager“ der Lehre, stellt der Wandel der Gesellschaft und der damit verbundene Wandel der Arbeitswelt, erhebliche neue Anforderungen an Inhalt und Organisation der Lehre.

Zunächst ist in diesem Zusammenhang festzustellen, dass im Prinzip keine wirklichen Leistungsanreize für gute Lehre im Gegensatz zu den Anreizen, gute Forschung zu betreiben, an den Hochschulen vorhanden sind. Beispielsweise wird bei Berufungen das Engagement in der Lehre gegenüber den Forschungsleistungen eher gering bewertet.

Die andauernde Überbelegung der Lehrveranstaltungen und die damit verbundene schlechte Betreuungsrelation wird zudem als Rechtfertigung für qualitative Mängel in der Lehre genutzt (Neidhardt, 1991).

Umso wichtiger, auch vor dem Hintergrund der starken Gewichtung der Qualität der Lehre in den verschiedenen Hochschul-Rankings, ist zum einen die öffentliche Darstellung des Nutzens der Hochschulausbildung an sich und des individuellen Nutzens des gewählten Studiengangs im Hinblick auf die „Veränderung des Wissens, der Kenntnisse, der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Leistungsempfängers“ (Nietiedt, 1996, S. 64) und zum anderen die Bereitstellung von Rahmenbedingungen für eine optimale Leistungsaufnahme der Studierenden.

Der entscheidende Wettbewerbsfaktor liegt in qualitativer Hinsicht darin, sowohl beim Anbieter der Lehrleistung als auch beim Abnehmer, ein Bewusstsein für die jeweilige

wichtige Funktion im Prozess der Leistungserstellung zu schaffen[47]. Dieser Wettbewerbsfaktor wird in naher Zukunft, ebenso wie der Faktor „Studiengebühren", den Markt der Hochschulleistung „Lehre" stark verändern, denn bedeutende Schritte zu einer flächendeckenden Einführung von Verfahren zur individuellen Auswahl von Studierenden durch die Hochschulen sind bereits getan[48].

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wettbewerbsfähigkeit deutscher universitärer Studienangebote auf dem europäischen und weltweiten Bildungsmarkt. Um inländische Studierende adäquat auf berufliche Tätigkeiten im Ausland vorbereiten zu können und gleichzeitig attraktive Studienangebote für ausländischen Studierende im Portfolio zu haben, sind die deutschen Hochschulen von der Politik verpflichtet worden, ihre Lehrangebote auf das zweigliedrige gestufte Bachelor-/Master-Studiengangssystem umzustellen sowie ECTS-Credits und das Diploma-Supplement einzuführen (Europäische Kommission, 1999)[49].

Im Zusammenhang mit der Diskussion um die internationale Attraktivität des deutschen Hochschulsystems wurden auch die Einführung von Akkreditierungsverfahren für die neuen gestuften Studiengänge und die Entwicklung von umfassenden Instrumenten der Lehrevaluation im Rahmen von Qualitätsmanagementkonzepten – teilweise auch als Kriterium für die Zuweisung öffentlicher Mittel – als bedeutende Wettbewerbsfaktoren erkannt (Müller-Böling, 2003; Wissenschaftsrat, 2000).

Hinsichtlich der Qualität der Studienorganisation spielt die Leistungs- und Gegenleistungspolitik der Hochschule eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 4.6.2.). Hochschulen sind, insbesondere wenn sie Studienbeiträge erheben, immer stärker gefragt, über die Lehrangebote hinaus Serviceleistungen und Benefits anzubieten, die den Bedürfnissen der Studierenden entsprechen. Bauliche Maßnahmen, eine optimale geographische Lage, zielgruppenspezifische kulturelle Hochschulveranstaltungen und ein leichter Zugang zu den Präsenzveranstaltungen bzw. deren Inhalte über andere multimediale Kommunikationswege, werden von Kotler & Fox (1995) als relevante Kriterien für ein optimales „location and scheduling" identifiziert, welches im Wettbewerb um die Qualität der Studienorganisation maßgeblich beeinflussend wirkt.

---

[47] Auf die zentrale Bedeutung der Mitwirkung der Studierenden zur Steigerung der Qualität der Lehre, hat Meimberg bereits 1977 hingewiesen. Er vertrat die Ansicht, dass der temporär in den Verfügungsbereich der Universität gelangte Studierende als wichtiger externer Erfolgsfaktor der Lehre in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren sei.

[48] Die Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) hat gemeinsam mit der ITB Consulting GmbH, Bonn, in 2006 eine umfassende Analyse der Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren beim Hochschulzugang in Deutschland und weiteren ausgewählten Ländern vorgelegt. Diese Studie zeigt, dass in nahezu der Hälfte aller deutschen Studiengänge bereits hochschuleigene Verfahren praktiziert oder in naher Zukunft eingeführt werden (Heine et al., 2006).

[49] Vgl. hierzu auch Hochschulrektorenkonferenz (1996a & 1997) und Krücken (2005).

3.4.3 Wettbewerbsfeld Reformfähigkeit

Beschäftigt man sich intensiv mit den Herausforderungen der aktuellen Hochschulreform, so wird in der Literatur oftmals an die sechziger und siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts erinnert: dies war die Hochphase der letzten großen Bildungs- und Hochschulreform in Deutschland. Auch damals bestand die Herausforderung darin, eine nationale Bildungskatastrophe durch pädagogische und institutionelle Reformen zu vermeiden. Nolte (2006) stellt jedoch fest, dass zur damaligen Zeit eine „enorm hohe Schlagzahl in der praktischen Umsetzung" vorgelegt wurde und sich heute eher

„eine institutionelle Lahmheit breitgemacht, eine Unfähigkeit, Antworten auf erkannte Probleme auch umzusetzen und neue Wege nicht nur im Zeitlupentempo zu beschreiten" (Nolte, 2006, S. 84).

Insbesondere besteht heute zweifellos eine Diskrepanz zwischen der allgemein anerkannten hohen gesellschaftspolitischen Bedeutung von Hochschulbildung und dem Engagement der politischen Kräfte: Ging es bei der Hochschulreform der sechziger und siebziger Jahre noch um eine politische Aufgabe, in der sich mit „Bildung" als „Bildung" auseinandergesetzt wurde, so geht es bei der aktuellen Reform um Bildung als ein „Passepartout für gesellschaftliche Problemlagen fast jeglicher Art", für das die Verantwortung zwischen den politischen Institutionen vielfach ungeklärt ist (ebd., S. 84). Sowohl der Kompetenzstreit um die Bildungs- und Wissenschaftspolitik zwischen Bund und Ländern als auch die allgemeine Tendenz, die Hochschulen immer stärker aus der staatlichen Steuerung zu entlassen, stehen konträr zu der gesellschaftspolitischen Bedeutung der Bildung.

Der Hintergrund, vor dem die aktuelle Reformdebatte der Hochschulen geführt wird und vor dem auch jede einzelne Hochschule ihre eigene Reformstrategie entwerfen und umsetzen muss, ist vor allem die Entwicklung zu mehr Autonomie und Eigenverantwortung der einzelnen Hochschulen unter der staatlichen Beachtung und Berücksichtigung der Wesensunterschiede von Wissenschaft und Wirtschaft.

Insbesondere für die positive Wahrnehmung der Hochschule in der Wirtschaft ist die individuelle Demonstration eines echten Reformwillens nötig. Die Sorge der Bürger und der potentiellen Arbeitgeber im Zusammenhang mit der medienintensiven Diskussion der PISA- und IGLU-Studien, dass die deutschen Bildungseinrichtungen im globalen Wettbewerb nicht mithalten können, überträgt sich auch auf das Hochschulsystem und festigt weiterhin das Image der Universitäten als „Dinosaurier der Bildungslandschaft" (Westerfeld, 1999). Um diesem Image der verkrusteten und unbeweglichen Institution entgegenzuwirken und auch international wieder vom „Ladenhüter zum Verkaufsschlager" zu wer-

den, haben Hochschulen und Politik seit Beginn der neunziger Jahre vielfältige Reforminitiativen ergriffen und zum Teil bereits institutionalisiert[50].

Auch die große Zahl von Publikationen zur Hochschulreform zeigt, dass die Innovationsfähigkeit als Erfolgsfaktor im Hochschulwettbewerb erkannt wurde und derzeit intensiv an der Umsetzung von Reformprojekten gearbeitet wird. Das jüngste Aktionsprogramm „Die deregulierte Hochschule" vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung zeigt die verstärkte Autonomie als einen wesentlichen Pfeiler der Hochschulreform auf und soll

„die Hochschulen animieren, die ihnen eingeräumten Gestaltungsfreiheiten jetzt konsequent zu nutzen. Es [das Aktionsprogramm] fußt auf Leitbildern, die eine Expertenkommission des Stifterverbandes im Jahre 2002 erarbeitet hatte: Autonomie und Wettbewerb als Pfeiler des zukünftigen Hochschulsystems" (Winde, 2005, S. 13).

Ein wichtiger Pfeiler in der Umsetzung von Hochschulreformen ist die Föderalismusreform, deren Gesetzesvorlage im März 2006 in den Deutschen Bundestag eingebracht und am 7. Juli 2006 endgültig vom Bundesrat verabschiedet wurde. Damit wurde unter anderem eine Aufhebung der Rahmenkompetenz des Bundes besiegelt. Das bisherige Hochschulrahmengesetz hat damit seine Wirkung verloren, so dass der Bund nur noch Hochschulzugang und Hochschulabschlüsse regeln kann. Die Länder können jedoch wiederum von den Bundesregelungen abweichen und eine jeweils eigene Hochschullandschaft im Wettbewerb zu den anderen Ländern etablieren (vgl. Deutscher Bundestag, 2006, Art. 72 Abs. 3 Nr. 6). Huber (2006) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Einführung von 16 unterschiedlichen Hochschulgesetzen nun nicht dazu führen darf, einen „rein wirtschaftlichen Wettbewerb mit dem Ziel der Gewinnmaximierung und der Verdrängung der Konkurrenz" in der Hochschullandschaft zu eröffnen, sondern vielmehr einen Wettbewerb um die beste Lösung in Gang zu setzen, mit dem Ziel, die Autonomie als Gewinn für mehr Handlungsspielraum zu nutzen (Huber, 2006, S. 188).

In diesem Prozess kommt dann nicht nur der einzelnen Hochschule, sondern auch der Kultusministerkonferenz der Länder (KMK) eine größere Bedeutung für die zukünftige Gestaltung der Hochschullandschaft zu. Vor allem ein bereits bestehendes Nord-Süd-Gefälle und ein West- Ost- Gefälle könnte sich durch die Kompetenzaufgabe bzw.

[50] 1994 wurde das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) gegründet. Das CHE hat das Ziel, die Eigenverantwortung der Hochschulen zu stärken und sie beim Eintritt in den Wettbewerb zu fördern und zu unterstützen. 1996 startete das Förderprogramm „Stärkung der Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung" der Volkswagen-Stiftung zur Hochschulmodernisierung.
1998 schrieb der Stifterverband der Deutschen Wissenschaft ein Programm zur Förderung von Reformfakultäten und -fachbereichen aus und die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) führte in Kooperation mit dem CHE die Hochschulmodernisierungsmesse „Hochschulen machen mobil" im Wissenschaftszentrum Bonn durch.

-verlagerung des Bundes auf die Länder verstärken (vgl. hierzu Finetti, 2006; Thalheimer, 2006).

Auch der Senat der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) hat in seiner Erklärung zur aktuellen hochschulpolitischen Situation klar gestellt, dass

„wichtige Voraussetzung für den wissenschaftsadäquaten Wettbewerb ein deutlicher Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung zu Gunsten der Entscheidungsspielräume von Leitungsorganen der Hochschulen ist“ (HRK, 2005, S. 64).

Diese Detailsteuerung betrifft vielfältige Aufgaben, die von den Hochschulen bisher nur bedingt eigenverantwortlich wahrgenommen werden konnten, wie z.B. die inhaltliche Gestaltung der Studiengänge unter der Maßgabe der Bologna-Deklaration, das Personalmanagement, den Globalhaushalt, die Vorbereitungen auf den „Studentenberg“, Einführung von Studiengebühren, Auswahl von Studierenden etc.

An dieser Stelle können die vielfältigen Reformerfordernisse und die Reformkonzepte der Hochschulen nicht umfassend analysiert werden. Beispielhaft soll jedoch neben der Wettbewerbsrelevanz der Hochschulautonomie noch auf die erhebliche Reformkraft der Bologna-Deklaration eingegangen werden, da diese eine enorme Auswirkung auf die anderen Wettbewerbskriterien hat und zudem immer wieder in Frage gestellt wird.

Die Themen des Bologna-Prozesses[51] erschöpfen sich heute keineswegs in der Diskussion und Einführung der Bachelor- und Master-Studiengänge, sondern reichen über Qualitätssicherungsverfahren, Evaluationsbestimmungen, Akkreditierungs-Modelle, Mobilitätserfordernisse bis hin zu Marketingmaßnahmen im weltweiten Wettbewerb um die klugen Köpfe. Eine Hochschule, die im zukünftigen Europäischen Hochschulraum wettbewerbsfähig sein muss, sieht sich also einem enormen Strukturwandel in einer verhältnismäßig kurzen Zeitspanne ausgesetzt und benötigt entsprechende Kompetenzen und Handlungsspielräume um diesen Anforderungen gerecht werden zu können. In diesem Zusammenhang zeigt sich bereits die erste Querverbindung zum Reformfaktor Autonomie:

[51] Der Bologna-Prozess wurde Mitte der 90er Jahre von der EU-Kommission in Gang gesetzt, weil sich die internationalen Studierendenströme immer stärker an Europa vorbei auf den angloamerikanischen Raum und Australien bewegten. Als Grund dafür wurde unter anderem die Erklärungsbedürftigkeit der unterschiedlichen Hochschulabschlüsse (insbesondere das Diplom in Verbindung mit dem Zusatz „FH“) und die geringe interkulturelle und internationale Ausrichtung der Studiensysteme in Europa identifiziert. „Die Schaffung eines Europäischen Hochschulraumes wurde daher als wichtiges Ziel nicht nur im akademischen Interesse, sondern auch im Interesse der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung Europas erkannt“ (Hoyningen-Huene, 2005). Die Bologna-Deklaration, der sich bis heute 40 Staaten angeschlossen haben, wurde 1999 von 29 Staatschefs verabschiedet und setzt konkret folgende Ziele bis 2010 fest: Einführung vergleichbarer Studienabschlüsse unter Einbeziehung des „Diploma Supplement“, Einführung gestufter konsekutiver Studiengänge mit einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss nach 3 Jahren (Bachelor/Master), flächendeckende Einführung des ECTS-Systems unter Einbeziehung der Aktivitäten im Prozess des lebenslangen Lernens und Einführung eines europaweiten Qualitätssicherungsverfahrens mit einheitlichen Kriterien.

Während die Hochschulen in Deutschland vollauf damit beschäftigt sind, den Weg nach Europa zu bewältigen, werden ihnen durch die Föderalismusreform neue „kleinstaatliche Strukturen“ entgegen gestellt, die dadurch entstehen, dass nun die einzelnen Bundesländer individuelle Regelungen für Professorenbesoldung, Dienstrecht und Hochschulbau treffen sollen. Die Diskussion darüber, ob die Angleichung der Strukturen im europäischen Hochschulraum mit der zunehmenden Divergenz in Deutschland zusammenpasst ist bereits eröffnet und wird von der HRK intensiv begleitet (vgl. Krüger, 2006; Wintermantel, 2006). Auch von Seiten des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) wird der Bologna-Prozess seit seinem Start unterstützt. Hier spielt vor allem die Internationalisierung der Hochschulen die entscheidende Rolle:

„Eine ambitionierte Universität wird entweder dezidiert international sein – oder eben nicht zu den führenden gehören“ (Bode, 2004, S. 64), lautet die Reformforderung des DAAD, für deren Umsetzung er den Hochschulen ein ausführliches Aktionsprogramm mit dem Titel „Die internationale Hochschule“ an die Hand gegeben hat (vgl. DAAD, 2003).

Der erste gemeinsame Bildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und der Kultusministerkonferenz (KMK) dokumentiert an den deutschen Hochschulen insgesamt eine deutliche Steigerung des Anteils der ausländischen Studienanfängerinnen und -anfänger von 15 % (1997) auf 19 % (2004) und sieht Deutschland damit hinter Australien, aber weit vor den USA, als eines der führenden Zielländer für ausländische Studieninteressenten (BMBF & KMK, 2006, S. 106). Inwieweit die Tatsache des zum Erhebungszeitpunkt noch bestehenden kostenfreien Studienangebotes die Entscheidung der ausländischen Studienanfängerinnen und -anfänger beeinflusst hat, geht aus dem Bericht nicht hervor – ein Rückgang mit Einführung der Studiengebühren an deutschen Hochschulen ist indes zu vermuten.

Die Akzeptanz der bisher eingeführten Bachelor-Studiengänge wird bei den Studienanfängerinnen und -anfängern positiv bewertet: Es schrieben sich 2004 etwa 12 % der Neuimmatrikulierten für einen BA-Studiengang an einer Universität oder einer FH ein und es wird davon ausgegangen, dass sich dieser Anteil mit der flächendeckenden Einführung der gestuften Studiengänge stark erhöhen wird. Nach Mitteilung des Statistischen Bundesamtes (2006) ist die Zahl der Bachelorabschlüsse in 2005 bereits um 66 %, die der Masterabschlüsse um 64 % im Vergleich zum Vorjahr angestiegen.

Vom DAAD werden sowohl die inhaltliche als auch die organisatorische Attraktivität der gestuften Studiengänge als ausschlaggebende Erfolgsfaktoren identifiziert (Knoke, 2005, S. 6). Die inhaltliche Attraktivität hängt wiederum insbesondere von der internationalen Ausrichtung und dem Praxisbezug der Studiengänge ab, so dass diese beiden inhaltlichen Kriterien als wettbewerbsrelevant festgehalten werden müssen und die reformfähige Hochschule zukünftig eigenverantwortlich dafür Sorge tragen muss, ihr Lehr- und Verwal-

tungspersonal für die Herausforderungen des Wettbewerbs zu qualifizieren. Zudem eröffnet der Bologna-Prozess insbesondere für die Universitäten ein weiteres Wettbewerbsfeld: „Fachhochschulen und Universitäten stehen seit der Gründung der Fachhochschulen zu Beginn der siebziger Jahre im Wettbewerb. Der Bologna-Prozess wirkt als zusätzlicher Katalysator“ (Steinheimer, 2005, S. 47).

Das herkömmliche deutsche Hochschulsystem mit seiner Differenzierung in Universitäten und Fachhochschulen (vgl. Kap. 2.1.1.) wird sich mit fortschreitendem Bologna-Prozess auflösen und der Wettbewerb wird nicht mehr vornehmlich zwischen den Hochschultypen, sondern zwischen individuellen Hochschulen, Fachbereichen und Studiengängen ausgetragen werden. Auch die jüngsten Studien des Hochschul-Informations-Systems (HIS) und des Instituts für Wirtschaftsforschung zeigen, dass die Unternehmen die verstärkte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und die Interdisziplinarität in den Bachelor-Studiengängen sehr begrüßen und vor allem Bachelor-Absolventen von Fachhochschulen sehr unproblematisch vom Studium in die Erwerbstätigkeit wechseln können (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2005). Im Mai 2006 traten zuletzt zahlreiche namhafte Unternehmensvertreter zum zweiten Mal mit dem bildungspolitischen Appell „More Bachelors Welcome!“ an die Öffentlichkeit:

„Hintergrund war die Sorge um die Qualität der Hochschulausbildung und die unzureichende Reformbereitschaft der Hochschulen. Deshalb haben die Personalvorstände unter der Überschrift "More Bachelors Welcome!" ihr Bekenntnis für die neuen Hochschulabschlüsse und eine gestufte Studienstruktur erneuert und verstärkt“ (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2005a, S. 1).

Letztlich ist der Bologna-Prozess eine Reform, der sich die deutschen Hochschulen schon jetzt nicht mehr entziehen können. Allerdings wird die Umsetzung und damit der inhaltliche bildungspolitische Gewinn dieses Prozesses immer wieder in Frage gestellt und aus ökonomischer Sicht kritisiert. Insbesondere der studienzeitverkürzenden Wirkung der Bachelor- und Masterstudiengänge und damit der angenommenen Möglichkeit, so der erhöhten Studiennachfrage gerecht werden zu können, ist durchaus mit Skepsis zu begegnen. Derzeit ist der Bologna-Prozess vor allem auch ein erheblicher Kostenfaktor an den Hochschulen. Die Konzeption und Einführung der konsekutiven Studiengänge, die oftmals gleichzeitig mit der Akkreditierung bzw. Re-Akkreditierung, Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen und Evaluationsverfahren erfolgt, erfordert in den Hochschulen umfangreiche personelle und finanzielle Ressourcen und birgt die Gefahr der pragmatischen „Um-Etikettierung“ von Studiengängen. Der Wettbewerb „ReformStudiengänge“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft hat gezeigt, dass insbesondere die Fachhochschulen mit der Überführung grundständiger, meist 8-semestriger Studiengänge, in eine BA/MA-Struktur große Probleme haben. Paradoxerweise führte der Umbau teilweise

zu konsekutiven Studiengängen mit einem geringeren Praxisbezug als zuvor (vgl. Stifterverband der Deutschen Wissenschaft, 2003).

Kehm und Teichler (2006) stellen zusammenfassend in ihrer Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess fest, dass die Auswirkungen der vielfältigen Bologna-Maßnahmen nicht zu beurteilen sind, ohne den erweiterten Kontext von Hochschule und Gesellschaft zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass letztlich viele Reformen, vor allem im Bereich der Lehre, durchgeführt wurden, die möglicherweise durch die Bologna-Diskussion angestoßen wurden, allerdings keinen direkten Bezug zu den Zielen des Bologna-Prozesses haben (Kehm & Teichler, 2006)[52].

Insgesamt ist fest zu halten, dass die Reformfähigkeit einer Hochschule daran gemessen werden kann, wie sie es schafft, im Prozess der Diversifizierung von Bildungsangeboten ihre individuellen Stärken zu finden und ihr spezifisches Tätigkeits- und Leistungsprofil zu schärfen und zu kommunizieren. Dafür ist es notwendig, dass die Politik die erforderlichen Freiräume verschafft und die Hochschulen die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung haben. Ohne die ausreichenden Ressourcen kann jede einzelne Hochschule ihr Leistungspotential nicht optimal ausschöpfen und ihr Profil nicht so schärfen, dass eine erfolgreiche Abgrenzung im Wettbewerb gelingt[53].

3.4.4 Wettbewerbsfeld Personelle Ressourcen

Wie die vorgehende Beschreibung der Wettbewerbsfelder gezeigt hat, ist der Ressourcenwettbewerb als Kern der wettbewerblichen Ausrichtung der Hochschulen anzusehen. Eine erfolgreiche Positionierung in den Wettbewerbsfeldern Forschungsreputation, Qualität der Lehre und der Studienorganisation sowie Reformfähigkeit ist letztlich nur möglich, wenn die erforderlichen Ressourcen an der jeweiligen Hochschule vorhanden sind. Im Folgenden wird zunächst der Wettbewerb um personelle Ressourcen beleuchtet.

Qualifiziertes Personal ist für Hochschulen – neben den Finanzmitteln – die wichtigste Ressource. Ohne die richtigen Mitarbeiter in Forschung, Lehre und Verwaltung, könnte weder die Qualität der Lehre, noch der Wissenszuwachs in der Forschung, noch die effektive und effiziente Steuerung der Hochschule gewährleistet werden. Gerade in strukturschwachen Gebieten ist es für Hochschulen wichtig, in Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern im öffentlichen Dienst, die besten Köpfe für sich gewinnen zu können (Escher,

[52] Im Trends IV-Report der EUA wird dieser Aspekt folgendermaßen positiv umschrieben: „The reform wave in European higher education seems to go even further and deeper than the Bologna reforms themselves“ (Reichert & Tauch, 2005, 41).

[53] Auch in diesem Zusammenhang ist die Excellenzinitiative der Bundesregierung von besonderer Bedeutung: Die finanziellen Mittel, die denjenigen Hochschulen zufließen, die in dem Bereich „Zukunftskonzepte“ ausgewählt wurden, sollen, neben der Forschungsförderung, insbesondere der Schärfung des Hochschulprofils dienen und sind somit als ein bedeutender Beitrag zur Reformorientierung dieser drei Hochschulen zu sehen (vgl. auch Kap. 3.4.1. zum Wettbewerbskriterium Forschungsreputation).

2001). Im Wettbewerb um die personellen Ressourcen geht es im ersten Schritt darum, die Personalerfordernisse einzuschätzen und das Personal mit der notwendigen Qualifizierung dann rekrutieren zu können. Die Durchlässigkeit der europäischen Arbeitsmärkte und die darüber hinaus gehende weltweite Vernetzung von Wissenschaftlern führt gerade in der Anwerbung von hochqualifiziertem wissenschaftlichem Personal zu einer für die Hochschulen neuen wettbewerblichen Situation. Weitere Anforderungen bestehen dann in der Personalentwicklung und auf der Ebene der Leistungsmotivation. Bei der Rekrutierung von Nachwuchswissenschaftlern bzw. deren Bindung an die Hochschule können Hochschulen derzeit im Wettbewerb mit Arbeitgebern aus bestimmten Branchen, die attraktive Einstiegsgehälter zahlen, oft nicht erfolgreich agieren (vgl. Kap. 3.4.2. zur qualitativen Betrachtung des Wettbewerbskriteriums Qualität der Lehre). Die häufige Abwanderung von Studienabsolventen und Doktoranden von den Hochschulen ist gleichzeitig auch darauf zurückzuführen, dass die Aussicht, nach entsprechender Weiterqualifizierung eine feste Professorenstelle zu erhalten, eher unwahrscheinlicher wird, je weniger öffentliche Mittel für den Personalhaushalt zur Verfügung stehen.

Die 2004 vorgenommene Reform der Professorenbesoldung (Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung, 2002) verfolgte u.a. das Ziel, finanzielle Anreize für Leistungssteigerung zu schaffen und somit den Leistungswettbewerb unter den Professoren und den Forschungsaktivitäten der Hochschulen zu verstärken. Gerade die Berufungsverfahren sind nach Escher (2001, S. 40) ein „gutes Instrument, um Differenzierung und Qualitätswettbewerb zu befördern“. Dieses personalpolitische Steuerungsinstrument kann nun seit gut zwei Jahren von den Hochschulen weitgehend autonom eingesetzt werden, wobei zu beachten ist, dass Hochschullehrer sich typischerweise nicht aus monetären Gründen für eine Hochschullaufbahn entscheiden und wissenschaftlicher Höchstleistung meist eine intrinsische Motivation zugrunde liegt (HRK & CHE, 2003). Handel (2005) legt dar, dass die Bundesländer in ihren jeweiligen Landesgesetzen die Bundesregelung unterschiedlich umgesetzt haben und stellt fest, dass die Regelung in keinem Bundesland optimal „aber doch immerhin großteils sachgerecht in Landesrecht umgesetzt wurde“ (Handel, 2005, S. 53). Damit ist im Kern gemeint, dass die Hochschulen durch die neue gesetzliche Regelung zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten und -freiheiten in der Professorenbesoldung erhalten haben. Die konkreten Auswirkungen auf die Qualität der personellen Ressourcen können derzeit jedoch noch nicht im Einzelnen überprüft werden, da die meisten Regelungen erst zum 01.01.2005 in Kraft getreten sind. In einzelnen Veröffentlichungen (Müller-Bromley, 2004; Müller-Böling, 2004) werden exemplarische Hochschulmodelle vorgestellt; eine umfassende Evaluierung der Reformergebnisse ist laut Gesetz für 2007 vorgesehen (Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung, § 34, Abs. 5). Auch für den wissenschaftlichen Mittelbau ist neben der Rekrutierung und inhaltlichen Weiterqualifizierung

die Frage der Leistungsmotivation zu klären. Insbesondere vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Reform des Studiengangsystems im Rahmen des Bologna-Prozesses (vgl. Kap. 3.4.3.) wird von den wissenschaftlichen Lehrkräften eine erhebliche zusätzliche Leistung erwartet, die nicht finanziell motiviert sein kann. In diesem Zusammenhang spielt die persönliche Identifikation der Hochschulangehörigen sowohl mit der gesamten Institution als auch mit den einzelnen Studiengängen, in denen sie unterrichten eine besondere Rolle. Nur wenn das Lehrpersonal die Reformbemühungen der Hochschule und die Inhalte und Ziele der Studiengänge akzeptiert und unterstützt, ist auch der souveräne Umgang mit verpflichtender Lehrevaluation und deren „follow up" sowie mit neuen strukturellen und inhaltlichen Lehr- und Lernformen zu erwarten. Für die Ausübung des gewählten Berufes als „Wissenschaftler" und „Hochschullehrer" wird von den wissenschaftlichen Mitarbeitern – durch die stärker wettbewerbliche Ausrichtung der Lehr- und Forschungsaktivitäten – die ständige Weiterbildung im Bereich der Hochschuldidaktik, des Projektmanagements, der Drittmittelakquise etc. erwartet und somit ein erheblicher Anteil von unentgeltlicher Eigeninitiative eingefordert. Dies könnte möglicherweise langfristig dazu führen, dass die persönliche Identifikation der Lehrkräfte mit der eigenen Hochschule zu ungunsten anderer „Lebenswelten" nachlässt. Damit einher gehen könnte eine sinkende Bereitschaft der Lehrkräfte, sich in der Hochschulselbstverwaltung zu engagieren, so dass für diesen Bereich andere personelle Lösungen in den Hochschulen gefunden werden müssen.

Wer langfristig in der Wissenschaft erfolgreich arbeiten möchte, muss zudem bereit sein, als „Nomade" um den Globus zu ziehen. Ohne internationale Erfahrung ist Reputation in der Scientific Community derzeit nur noch schwer zu erlangen. Unter den deutschen Doktoranden war bereits im Jahr 2000 der Anteil derjenigen, die ihren Wohnsitz in Deutschland auflösten und eine Stelle im Ausland annahmen, zehnmal höher als in der Gesamtbevölkerung (Kleinschmidt, 2006). Dies erfordert enorme Flexibilität von den Nachwuchswissenschaftlern und erhöht gleichzeitig die Anforderungen an die Hochschulen: Einige Hochschulen haben bereits Service-Stellen eingerichtet, die ausländische Wissenschaftler und ihre Familien dabei unterstützt, sich in ihrem neuen beruflichen und privaten Leben zurecht zu finden[54].

Da im Wettbewerbsfeld „personelle Ressourcen" auch die Studierenden zu berücksichtigen sind, sind die Hochschulen gefragt, auch dieser Zielgruppe ausreichende und attraktive Identifikationsmöglichkeiten anzubieten und die Studierenden nicht nur als „Durchreisende" zu betrachten. Da die Anzahl der Studierenden im Zeitraum bis 2012 stark anstei-

[54] Die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich beispielsweise hat bereits 1999 den „Dual Career Advice" eingerichtet, der sich um die vollständige Integration ausländischer Hochschul-Mitarbeiter und deren Familien bemüht (Haerdle, 2006, 13). Dazu gehört insbesondere die Unterstützung bei der Suche nach passendem Wohnraum, nach einem Arbeitsplatz für den mitreisenden Partner des Wissenschaftlers und nach geeigneten Kindergärten und Schulen.

gen wird (vgl. Kap. 3.4.2.), bezieht sich der Wettbewerb um Studierende als personelle Ressource in erster Linie auf die Qualität der Studierenden. Umfangreiche Ansätze zur individuellen Auswahl der Studierenden durch die staatlichen Hochschulen in Deutschland bestehen bereits und werden im Verlauf der Kapazitätsveränderungen (z.B. wegen der flächendeckenden Einführung der gestuften Studiengänge) weiter an Relevanz für den personellen Ressourcenwettbewerb gewinnen[55].

Kehm (2006) weist zudem darauf hin, dass auch in der Hochschulverwaltung der Ressourcenwettbewerb um Personal mit bestimmten Managementqualitäten eingesetzt hat. Durch die oben beschriebene Tendenz zu mehr Autonomie der Hochschulen (vgl. Kap. 3.4.3.) und der dadurch entstehenden Handlungsfreiheit jeder einzelnen Hochschule „besteht ein großer Bedarf an professionellen Hochschulmanagern“ (Meyer-Guckel, 2006, zitiert nach van Bebber, 2006, S. 6). Diese Hochschulmanager oder Wissenschaftsmanager werden derzeit bereits in verschiedenen Studiengängen in Deutschland ausgebildet[56] und sollen zukünftig, laut Kehm, 2006, als Managementprofis zwischen Forschung und Lehre und den neuen Steuerungserfordernissen vermitteln.

3.4.5 Wettbewerb um finanzielle und sachliche Ressourcen

Der Wettbewerb der Hochschulen um Finanz- und Sachmittel erfordert, ebenso wie der Wettbewerb im Bereich von Lehre und Studienorganisation, die qualitative und die quantitative Betrachtung. Die qualitative Betrachtung bezieht sich auf die strukturellen und organisatorischen Veränderungen, die sich auch dem Wettbewerb um Finanz- und Sachmitteln ergeben; die quantitative Betrachtung fokussiert die Darstellung der tatsächlichen finanziellen Situation der Hochschulen.

[55] Die Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) hat gemeinsam mit der ITB Consulting GmbH, Bonn, in 2006 eine umfassende Analyse der Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren beim Hochschulzugang in Deutschland und weiteren ausgewählten Ländern vorgelegt. Diese Studie zeigt, dass in nahezu der Hälfte aller deutschen Studiengänge bereits hochschuleigene Verfahren praktiziert oder in naher Zukunft eingeführt werden (Heine et al., 2006).

[56] Derzeit existieren in Deutschland in diesem Zusammenhang folgende Studiengänge: Masterstudiengang „Higher Education“ der Universität Kassel, Masterstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ der FH Osnabrück, der berufsbegleitende MBA „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ der Universität Bremen, der 3-monatige Weiterbildungsstudiengang „Wissenschaftsmanagement“ und der geplante European MBA „Higher Education and Research Management“ an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer sowie der „Master of Higher Education“ der Universität Hamburg (Pasternack, 2006). Außerdem gibt es noch einige weitere Studiengänge mit ähnlichen Inhalten, wie z.B. der berufsbegleitende MBA „Wissenschaftsmarketing“ der TU Berlin. Die vollständige Aufzählung dieser affinen Studiengänge würde an dieser Stelle zu weit führen.

3.4.5.1 Qualitative Aspekte des Wettbewerbs um Finanz- und Sachmittel

Ebenso wie die Organisation der Hochschulen unterliegt auch die Finanzierung derzeit tief greifenden strukturellen Veränderungen. Bereits in der ersten Hälfte der 1990er Jahre begannen in Deutschland auf Anregung des Wissenschaftsrates die ersten Reformen der Finanzzuweisungsverfahren (Wissenschaftsrat, 1993). Einerseits erhalten Hochschulleitungen durch die seitdem stattfindenden Umstrukturierungen (vgl. Kap. 3.3. zur Rolle des Staates im Hochschulwettbewerb) im Verhältnis zum Staat weitgehende finanzielle Freiheiten, die sie auch intern an Fachbereiche, Institute und andere Organisationseinheiten weitergeben, andererseits erfolgt die Verteilung finanzieller Mittel immer häufiger anhand von Leistungskriterien, die sich an operativen Zielen oder berechenbaren Formeln orientieren. Dieser Entwicklung liegt die Grundidee des „New Public Management" zugrunde, welches auch unter dem Terminus „Neues Steuerungsmodell" im öffentlichen Sektor eingeführt wurde. Dieses Steuerungsmodell zielt darauf ab, mit vorhandenen Ressourcen wirtschaftlicher umzugehen und somit „Effektivitäts- und Effizienzgewinne" zu erreichen. Der Erfolg des New Public Management ist u.a. davon abhängig, dass Aufgaben und Verantwortung dezentralisiert werden um somit die an der „Basis" vorhandenen Kompetenzen besser nutzen zu können (Leszczensky & Orr, 2004, S. 4).

Ziegele (2004) zeigt anhand der institutionenökonomischen Grundlogik[57], dass Hochschulfinanzierung und Hochschulorganisation in einer engen Wechselwirkung stehen, die aktuell besondere Herausforderungen an das Hochschulmanagement richten. Einerseits sind bestimmte Verfahren der Finanzierung nur möglich, wenn die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen geschaffen sind und umgekehrt können bestimmte Organisationstypen nur dann eingesetzt werden, wenn die Finanzen dafür vorhanden sind. Auch bestimmte Anreizeffekte finanzieller Zuwendungen können nur effektiv funktionieren, wenn die organisatorischen Vorbedingungen gegeben sind und umgekehrt können leistungsbezogene Finanzierungsmodelle die Organisationsveränderung bewirken. Folgende Beispiele können diese Wechselwirkungen deutlich machen:

- Dezentrale Finanzentscheidungen durch Dekane oder Institutsleiter könnten effektiver und effizienter sein, können jedoch nur durchgesetzt werden, wenn die Personen mit den individuellen Entscheidungskompetenzen ausgestattet ist – also keine Absegnung der Einzelentscheidung durch Fachbereichsräte oder andere Gremien mehr nötig ist. „Die Entscheidungskompetenz muss dabei deckungsgleich mit der Verfügung über Ressourcen sein" (Ziegele, 2004, S. 79).

[57] Die Institutionen-Ökonomie stellt theoretisch dar, wie bestimmte Spielregeln einer Gesellschaft die Entscheidungen Einzelner und somit auch die entsprechenden Handlungsergebnisse beeinflussen: Ein Akteur würde aufgrund seiner Interessen und Ziele in bestimmter Weise handeln. Dabei sind jedoch festgelegte Handlungsspielräume zu berücksichtigen, die das Handlungsergebnis maßgeblich bestimmten (vgl. dazu auch Richter & Furubotn, 1999).

- An der Ruhr-Universität Bochum wurde bereits festgelegt, dass eine wissenschaftliche Einrichtung aufgelöst werden kann, wenn sie vereinbarte finanzielle Leistungsziele nicht erreicht.

Die vertiefende Darstellung dieser Wechselwirkungen stellt einen eigenen Forschungszweig der Hochschulforschung dar und soll daher an dieser Stelle nicht erschöpfend betrachtet werden. Es liegen vielfältige Untersuchungen vor, die sich u.a. mit der Einführung des Globalhaushaltes an Hochschulen sowie der indikatorgestützten Mittelverteilung beschäftigen und somit Möglichkeiten aufzeigen, wie durch finanzielle Steuerungsmaßnahmen gleichzeitig auch strukturelle Veränderungen erreicht werden können[58].

Für die Kooperation mit Unternehmen ist es wichtig zu beachten, dass Kooperationsleistungen der Hochschule immer in verschiedenen organisatorischen Teilbereichen der Institution entstehen und somit neben dem externen auch ein interner Leistungsaustausch von Finanzen und Sachleistungen vorgenommen werden muss. Im Bereich des internen Leistungsaustauschs zwischen einzelnen organisatorischen Teileinheiten der Hochschule wird ein wettbewerblicher interner Markt allerdings auch nur dann ermöglicht, wenn entsprechende Budgetierungs-Maßnahmen bereits eingeführt wurden.

Als weiterer qualitativer Aspekt ist der Zusammenhang zwischen den finanziellen und sachlichen Ressourcen und der Möglichkeit zur Beschäftigung exzellenter Wissenschaftler an der einzelnen Hochschule. Durch die Föderalismusreform werden die Hochschulen hinsichtlich ihrer Grundausstattung noch stärker von dem jeweiligen Bundesland abhängen, in dem sie angesiedelt sind. Es muss allerdings befürchtet werden, dass die öffentlichen Mittel, die den Hochschulen zukünftig zur Verfügung stehen werden, durch diese Verlagerung der finanziellen Verantwortung eher sinken als steigen werden[59].

Das bedeutet für die Hochschulen, dass sie noch intensiver werden versuchen müssen, zusätzliche Forschungsmittel über die DFG und andere öffentliche und privatwirtschaftliche Fördertöpfe ein zu werben um eine angemessene Bezahlung der akademischen Mitarbeiter gewährleisten zu können. Auf der anderen Seite verfügen schon heute viele Hochschulen nicht mehr über die personellen, apparativen und räumlichen Kapazitäten, welche Voraussetzung sind, um Projekte der Spitzenforschung überhaupt erst ein zu werben (Volkswagenstiftung, 2005). Dieser strukturelle Teufelskreis der finanziellen Unterversorgung der Hochschulen könnte nach Ansicht einzelner Experten möglicherweise neben der im vorherigen Kapitel bereits behandelten Reform der Professorenbesoldung zusätz-

[58] Vgl. dazu u.a. Morill (2000), Federkeil & Ziegele (2001), Leszczensky & Orr (2004), Ziegele & Müller (2005).

[59] Die Landesregelungen zur Finanzierung der Hochschulen sind in den Bundesländern sehr unterschiedlich. In NRW wurde beispielsweise im August 2006 der „Hochschulpakt“ oder auch „Zukunftspakt“ unterzeichnet, welcher bestimmte finanzielle Leistungsregelungen zwischen den Hochschulen und dem Land bis 2010 festschreibt (vgl. Landesregierung NRW, 2006).

lich durch einen flexibleren Wissenschaftstarifvertrag durchbrochen werden (Kleiner, 2006).

3.4.5.2 Quantitative Aspekte des Wettbewerbs um Finanz- und Sachmittel

Die finanzielle Situation des Hochschulsystems hat sich durch den geringer werdenden Anteil staatlicher Mittel, den die einzelne Hochschule relativ betrachtet heute erhält, stark verändert. Aus Sicht der Hochschulen kommt der Staat seiner Verpflichtung zur ausreichenden Finanzierung derzeit nicht nach, da die von den Ländern pro Studierendem zur Verfügung gestellten Mittel seit mehreren Jahren rückläufig sind. Da gleichzeitig die Anforderungen an die Hochschulen steigen – besonders deutlich wird dies in Zusammenhang mit den für den Bologna-Prozess erforderlichen Umstrukturierung des Studiengangsystems und dem auf die Hochschulen zukommenden „Studierendenbergs“ (vgl. Kap. 3.4.2. und Kap. 3.4.3.) – haben die Hochschulen seit Jahren einen immer enger werdenden finanziellen Spielraum (vgl. u. a. auch Gaethgens, 2006; HRK, 2006 & 2006a). Das Defizit der Hochschulfinanzierung ist jedoch nicht eindeutig zu beziffern, da die Parameter, mit denen die Leistungen der Hochschulen in Euro gemessen werden könnten, nicht definiert sind (vgl. Kap. 3.1.). Dazu kommt, dass die offiziellen Zahlen der Hochschulstatistik mit großer Zeitverzögerung erst vorliegen, während die Hochschulentwicklung bereits wesentlich weiter fortgeschritten ist. Bereits im Jahr 1994 haben die Regierungschefs von Bund und Ländern in ihrem Eckwertepapier einen Fehlbedarf im Haushalt der Hochschulen von etwa 4,2 Mrd. Euro veranschlagt (HRK, 2006). Im Folgenden wird anhand verschiedener Quellen eine Übersicht über die quantitative Einnahmen- und Ausgabenentwicklung der Hochschulen in Deutschland gegeben um somit die Relevanz des Wettbewerbs um finanzielle Mittel datengestützt ermessen zu können.

Das Statistische Bundesamt hat 2003 erstmals einen „Bericht zur finanziellen Lage der Hochschulen“ (Statistisches Bundesamt, 2003) veröffentlicht, der inhaltlich über die jährlichen Hochschulfinanzstatistiken (Statistisches Bundesamt, 2006) hinausgeht, allerdings bisher nicht aktualisiert wurde[60]. Im Folgenden werden daher die Daten des umfangreichen Hochschulberichts (Referenzjahr 2001) mit den hochschulfinanzstatistischen Zahlen aus dem Berichtszeitraum 2004 (veröffentlicht 2006) ergänzt und zusammenfassend dargestellt. Auf diesen Daten beruhen auch die verwendeten Veröffentlichungen des Wissenschaftsrates und der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung.

[60] In dem 2003 veröffentlichten „Bericht zur finanziellen Lage der Hochschulen“ werden die Daten bis zum Jahr 2001 berücksichtigt. Aktuellere Zahlen finden sich in der „Hochschulfinanzstatistik“ des Statistischen Bundesamtes: In der 2006 veröffentlichten Statistik werden die Daten des Jahres 2004 dargestellt (Statistisches Bundesamt, 2003 & 2006).

Einnahmen und Ausgaben der Hochschulen

Insgesamt gaben die öffentlichen und privaten Hochschulen 2001 29,8 Mrd. Euro für Lehre, Forschung und Krankenbehandlung (einschließlich Zusetzungen[61]) aus, wobei nur noch 57,9 % mit Mitteln der Grundausstattung bestritten wurden (1980 waren es noch 72,3 %). Die aktuelle Finanzstatistik weist für 2004 nochmals gestiegene Gesamtausgaben von 30,5 Mrd. Euro aus, wovon ca. 10 Mrd. durch Verwaltungseinnahmen und 3,5 Mrd. durch Drittmittel gedeckt werden.

Für die Lehre wurden 2001 11,7 Mrd. Euro ausgegeben, für Forschung und Entwicklung 8,5 Mrd. Euro. Beide Posten sind im Vergleich zu den Ausgaben im Jahr 1980 absolut stark angestiegen – um 145 % in der Lehre bzw. 205 % in Forschung und Entwicklung. Im Bereich der Lehre ist die absolute Zunahme der Ausgaben auf die Deutsche Wiedervereinigung und die Ausweitung der Studienkapazitäten zurückzuführen. Unter Berücksichtigung der Preisbereinigung sind die Ausgaben je Studierenden in der Lehre jedoch seit 1980 real um 15,4 % zurückgegangen. Da die Studierendenzahlen weiter ansteigen werden (vgl. Kap. 3.4.2.), ist für die Zukunft mit einem deutlichen Rückgang der Ausgaben für die Lehre pro Studierendem zu rechnen.In Forschung und Entwicklung sind seit 1980 die Grundmittel von 2,3 Mrd. Euro auf 5,2 Mrd. Euro und die Drittmittelausgaben von 0,6 Mrd. auf 3,3 Mrd. Euro angestiegen. Hierbei ist wichtig zu sehen, dass seit 1995 die Grundmittel bei ca. 5 Mrd. Euro stagnieren, während die Drittmittelausgaben weiter rapide gewachsen sind (Statistisches Bundesamt, 2003, S. 37).

Grundmittel

Die Grundmittel werden den Hochschulen von den Ländern für Forschung und Lehre ohne eindeutige Zweckbestimmung zugewiesen. Insgesamt wurden die oben bezifferten Grundmittel der Hochschulen für Forschung und Lehre im Jahr 2003 zu 88 % von den Ländern getragen und zum größten Teil von den Universitäten verausgabt.

„Zieht man Indikatoren für die Beurteilung der Frage heran, wie gut oder schlecht die Hochschulen im Vergleich der Bundesländer finanziert werden, so gelangt man je nach verwendetem Indikator zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen“ (HRK, 2006, S. 1).

Die Beurteilung der Finanzlage der Hochschulen ist stark abhängig von ihrer Fächerstruktur und von der Wirtschaftskraft des Bundeslandes, in dem sie beheimatet sind. Auf die Darstellung der Besonderheiten der Hochschulfinanzierung in den einzelnen Bundesländern wird an dieser Stelle verzichtet, da diese Details für die Gesamtbeurteilung des Wettbewerbs um finanzielle Ressourcen nicht relevant sind. Wichtig ist allerdings die empirische Gewissheit, dass die Entwicklung der Gesamtausgaben für den Hochschulbe-

[61] Die Zusetzungen umfassen Mittel für die Alters- und Krankenversorgung der Beamten sowie nicht erfasste Mittel für die DFG und die Doktoranden- und Post-Doktorandenförderung.

reich sowie speziell für die Universitäten in den Ländern stagniert. Preisbereinigte Zuwächse waren in den Jahren bis 2001 lediglich in den neuen Bundesländern zu verzeichnen. In einigen Bundesländern sind den Hochschulen bereits eklatante Kürzungen der Grundmittel für die Zukunft angekündigt worden[62].

„Gemessen am BIP liegen die Grundmittel für Forschung und Lehre heute [2004] deutlich unter dem Wert von 1975.[...] Es ist den Hochschulen demnach nicht gelungen, ihren Anteil am steigenden gesellschaftlichen Wohlstand zu halten" (Wissenschaftsrat, 2006, S. 49).

Verwaltungseinnahmen

Der Hauptanteil der Verwaltungseinnahmen wird von den medizinischen Einrichtungen durch die Einnahmen aus der Krankenbehandlung erwirtschaftet wird. Die Verwaltungseinnahmen außerhalb der medizinischen Einrichtungen sind eher unbedeutend. Aus diesem Grund werden in der Hochschulstatistik die Verwaltungseinnahmen in der Darstellung der Hochschulzuwendungen durch die Länder in der Regel ausgeklammert. In 2001 betrugen die Ausgaben für die Krankenbehandlung, welche von den Krankenkassen refinanziert wurden, 9,5 Mrd. Euro. Bis 2004 sind die Verwaltungseinnahmen auf ca. 10 Mrd. angestiegen (Statistisches Bundesamt, 2006).

Drittmittel

Die Bedeutung der Drittmittel[63] für die gesamte Hochschulfinanzierung nimmt seit Jahren enorm zu, da die Grundmittel immer knapper geworden sind (HRK, 2006). Während 1997 die eingenommenen Drittmittel noch 2,3 Mrd. Euro betrugen, waren es 2001 bereits 3 Mrd. und 2004, wie oben bereits erwähnt, 3,5 Mrd. Euro. Die Drittmittel werden zu 90 % für die Forschung eingeworben und somit zu 70 % ausschließlich von den Universitäten. Somit ist die regionale Verteilung der Drittmittel, die als Leistungsparameter für die Zuwei-

[62] Einige Beispiele für Kürzungen der Grundmittel in den Ländern: Das Land Berlin hatte im Haushalt 2004/2005 bereits eine Kürzung um 54 Mio. Euro vorgenommen und für 2006 bis 2009 eine Kürzung um weitere 75 Mio. angekündigt. In Bayern wurden 2004 5 % der Grundmittel gekürzt und in Bremen sollen die Zuweisungen des Landes im Zeitraum 2004-2010 auf der Basis von 90 % des Grundbedarfs eingefroren werden (HRK, 2006).
In NRW wurde im August 2006 der Zukunftspakt zwischen der Landesregierung und den Hochschulen unterzeichnet, der festlegt, dass die Hochschulen bis 2010 keine Kürzung der Landeszuwendungen (ca. 2,8 Mrd. Euro) – festgesetzt auf Basis des Haushaltes 2006 – befürchten müssen. Zusätzlich wurde vereinbart, dass die Einnahmen aus den Studiengebühren als Drittmittel angesehen werden und den Hochschulen somit außerhalb des Landeshaushaltes zusätzlich zur Verfügung stehen. Gleichzeitig wurde vereinbart, dass die leistungsorientierte Mittelvergabe (derzeit 425 Mio. Euro) fortgesetzt und weiterentwickelt wird und die Hochschulen ein Instrumentarium zur effektiven Steuerung ihrer Haushalte entwickeln (IdW, 2006).

[63] Mit Drittmittel sind Einnahmen der Hochschulen gemeint, die nicht aus dem vom zuständigen Ministerium zur Verfügung gestellten Etat für die Grundfinanzierung (Grundmittel) stammen, sondern aktiv von Wissenschaftlern bei verschiedenen öffentlichen Forschungsförderern und privatwirtschaftlichen Mittelgebern eingeworben werden.

sung der Grundmittel in vielen Ländern eine immer höhere Bedeutung haben[64], sehr unterschiedlich. Insgesamt flossen 2001 über die Hälfte aller Drittmittel an die Hochschulen in NRW, Bayern und Baden-Württemberg. Der größte Drittmittelgeber war die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), die laut eigenem Förder-Ranking (DFG, 2006, S. 114) in den Jahren 2001-2003 insgesamt 31 % aller Hochschul-Drittmittel zur Verfügung gestellt hat. Für diesen Zeitraum hat die DFG bereits einen Drittmittelanteil an der Gesamtfinanzierung der Hochschulen von 13 % errechnet[65]. 2001 hatten Drittmittel laut Statistischem Bundesamt (2003) hochschulübergreifend noch einen Anteil von lediglich 10,7 % an den Gesamtausgaben. Weitere relevante Drittmittel der Universitäten stammen aus dem Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union, der direkten Förderung des Bundes für Forschung und Entwicklung (FuE-Projektförderung) und den Mitteln der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke" (AiF). Aus diesen vier genannten Quellen werden 80 % aller öffentlichen Drittmittel für Hochschulen generiert.

Zur Vergleichbarkeit des universitären Erfolgs bei der Einwerbung von Drittmitteln wird in der Regel das Kriterium der Drittmittelhöhe pro Professorenstelle zuerst herangezogen. Dieses Kriterium zeigt ganz besonders die gestiegene Bedeutung der Drittmittel an Universitäten: 1997 lagen die Drittmittel je Professorenstelle noch bei 45.026 Euro, 2001 bereits bei 106.700 Euro und für das Jahr 2004 weist das Statistische Bundesamt 153.650 Euro aus. Im Wettbewerb um Drittmittel pro Professorenstelle ist die Fächerstruktur der Universität ausschlaggebend. Außerdem ist bei dieser Kennzahl zu beachten, dass bei kleineren Universitäten der Wert durch hohe Drittmitteleinnahmen einzelner Wissenschaftler stark beeinflusst wird.

Die dargestellten Daten zeigen eindeutig eine Verschiebung der Verhältnisse von Grundmitteln, Verwaltungseinnahmen und Drittmitteln zugunsten des Drittmittelanteils an der Gesamtfinanzierung der Hochschulen. Da in die Berechnung der finanziellen Grundausstattung der Hochschulen zusätzlich verstärkt Leistungsparameter einfließen, stehen sie zunehmend untereinander und mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Wettbewerb um den abnehmenden Anteil der öffentlichen Grundmittel und um die Drittmittel.

In Ergänzung zu der politischen Ausrichtung der Exzellenzinitiative (vgl. Kap. 3.4.1.) hat die Bundesregierung für den Haushalt des Jahres 2007 den Etatansatz für Bildung und Forschung um 6,2 % gegenüber 2006 erhöht und eine

[64] „Drittmitteleinnahmen werden an einer zunehmenden Zahl an Hochschulen verwendet, um im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) die hochschulinterne Mittelverteilung zu steuern. Häufig wird dabei nicht berücksichtigt, dass ein ‚Drittmittel-Euro' in einem Fach relativ betrachtet einen größeren Wert besitzt als in einem anderen Fach" (DFG, 2006, 124).

[65] Diese DFG-Zahlen beziehen sich auf die 84 Hochschulen, die im „zentralen Berichtskreis" der DFG zusammengefasst sind (vgl. DFG, 2006).

„Fokussierung auf Spitzentechnologie, Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft sowie Förderung qualifizierter Fachkräfte und besonders begabter junger Menschen“ (duz, 2006, S. 6) zu erreichen.

Der Wissenschaftsrat hat, konträr zu seiner grundsätzlich positiven Beurteilung der zukünftigen punktuellen Verteilung von Forschungs- und Entwicklungsmitteln im Zusammenhang mit der Exzellenzinitiative[66], in seinen Empfehlungen Anfang 2006 festgestellt, dass nicht erkennbar ist, wie die Finanzierung der Hochschulen mit den schnell ansteigenden Studienanfängerzahlen mithalten kann (Wissenschaftsrat, 2006, S. 52). Auch die notwendige Verbesserung der Betreuungsrelation durch die Einführung der gestuften Studiengänge und die damit verbundene Mehrbelastung des Lehrpersonals, wird zukünftig zu erheblichen zusätzlichen Kosten im Hochschulbereich führen (ebd., S. 56). Der Wissenschaftsrat empfiehlt daher aktuell den Bundesländern, ihre finanziellen Mittel für die Hochschulen um etwa 20 % aufzustocken, um zusätzliche Lehrkräfte einstellen zu können und damit langfristig auch die Forschung an den Hochschulen zu sichern und zu stärken: „Wenn die Hochschulen keine zusätzlichen Mittel für eine qualitativ anspruchsvolle Ausbildung der steigenden Anzahl von Studierenden erhalten, wird dies fast zwangsläufig ihre Forschungsleistung beeinträchtigen“ (ebd., S. 64).

Da diese begründete Forderung des Wissenschaftsrates, die auch von der HRK unterstützt wird, weit über den derzeit bestehenden finanziellen Spielraum von Bund und Ländern hinausgeht, ist nicht zu erwarten, dass sie ohne besondere Anstrengungen erfüllt werden kann. Die Diskussion um die Realisierung eines Hochschulpaktes 2020 hat die unterschiedlichen finanziellen Erwartungen von Bund und Ländern und Hochschulvertretern deutlich gezeigt[67]. Allein für das Spitzenjahr 2013 des zu erwartenden „Studentenberges“ (vgl. Kap. 3.4.2.) hatte die HRK einen Mittel-Mehrbedarf von 3,4 Milliarden Euro errechnet (HRK, 2006b). Bund und Länder waren jedoch nur in der Lage eine Größenordnung von etwa 560 Millionen Euro bis 2010 zu realisieren.

---

[66] Aus insgesamt 88 Anträgen wurden in der ersten Runde der Exzellenzinitiative 18 Graduiertenschulen, 17 Exzellenzcluster und drei Zukunftskonzepte (Eliteuniversitäten) ausgewählt. Für diese Initiativen, die an insgesamt 22 verschiedenen Hochschulen angesiedelt sind, stellt der Bund pro Jahr ca. 174,7 Mio. Euro zur Verfügung. Insgesamt sind bereits 874 Mio. Euro Bundesmittel für die Exzellenzinitiative zur Förderung der universitären Spitzenforschung bewilligt worden (Wissenschaftsrat, 2006b).

[67] Der Hochschulpakt wurde am 13.12.2006 von den Regierungschefs von Bund und Ländern beschlossen und basiert auf zwei Programmlinien: In der Programmlinie „Lehre“ verpflichten sich die Länder, bis zum Jahr 2010 ca. 90.000 zusätzliche Studienanfänger an ihren Hochschulen aufzunehmen. Der Bund stellt dafür 565 Mio. € bis 2010 zur Verfügung (22.000,- € je zusätzlichem Studienplatz, verteilt auf vier Jahre, Bund zahlt 50 %). In der Programmlinie „Einführung von Programmpauschalen für die DFG/Overhead“ wurde festgelegt, dass sich die deutschen Hochschulen in ihren Forschungsleistungen noch stärker international profilieren müssen. Über den Einstieg in die Vollkostenfinanzierung von Forschungsprojekten wird die universitäre Forschung gestärkt und DFG-geförderte Projekte werden mit Prämien belohnt (s. dazu auch BLK, 2006)

Die OECD (2004) empfiehlt vor diesem Hintergrund für Deutschland bereits seit einigen Jahren die Entwicklung von Finanzierungs- und Unterstützungssystemen die zusätzliche öffentliche und private Mittel mobilisieren können und gleichzeitig bei der Einführung von Studiengebühren unbedingt dafür Sorge zu tragen, dass die ohnehin im internationalen Vergleich relativ geringe Teilhabe bildungsferner Schichten an universitärer Ausbildung, nicht noch weiter zurückgeht[68].

Die Finanzstatistiken der Hochschulen weisen derzeit keine relevanten Markteinnahmen aus, die durch Sponsoring, Fundraising oder andere unmittelbar dem Beschaffungsmarketing zuzuordnenden Aktivitäten von Hochschulen erwirtschaftet werden. In einer beispielhaften systemischen Umweltinteraktionsanalyse der Universität beschäftigt sich Escher (2001) intensiv mit den ressourcenrelevanten universitätsexternen Teil-Öffentlichkeiten (siehe dazu Kap. 4.5.1.) und weist anhand eines fiktiven Beispielinstituts der Universität Hamburg nach, dass mittelfristig der Anteil der Markteinnahmen von derzeit 2 % auf 15 % der Gesamtfinanzmittel einzelner wissenschaftlicher Teileinrichtungen in Universitäten ansteigen wird.

Diese Analyse der finanziellen Situation der Hochschulen macht deutlich, dass die Erfüllung der Wettbewerbserfordernisse in den weiteren Wettbewerbsfeldern von dem Erfolg im Wettbewerb um finanzielle Ressourcen abhängig ist. Erfolgreiches Agieren im Finanz-Wettbewerb setzt voraus, dass alle Voraussetzungen zur Einwerbung von Drittmitteln und Markteinnahmen geschaffen werden und das bestehende Potential der Hochschulen ausgeschöpft wird.

[68] Auch hinsichtlich der Effizienz des Mitteleinsatzes im Hochschulbereich fällt auf, dass die deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich nicht konkurrenzfähig sind. Die finanziellen Aufwendungen pro Absolvent liegen in Deutschland laut OECD (2004) deutlich über dem Durchschnitt, wobei nicht messbar ist, ob die höheren Ausgaben durch höhere Qualität gerechtfertigt sind.

TEIL II. HOCHSCHULMARKETING

4. HOCHSCHULMARKETING

„„If you only ran your college like a business…!“ Is a phrase we in university administration hear almost daily from our friends in the business world”.

Robert I. Woodbury, Kanzler der Universität von Maine, USA, 1993

Hochschulen stehen, wie das vorhergehende Kapitel gezeigt hat, in vielfältiger Weise im Wettbewerb. Die Wirtschaftswissenschaft bietet mit dem Marketingansatz ein Instrument an, mit dem grundsätzlich zunächst jede Organisation ihre Leistungen zu Lasten der Wettbewerber optimieren und an Nachfrager absetzen kann. Ob es ein für Hochschulen taugliches Instrument ist, um sich im Wettbewerb gut behaupten zu können, ist derzeit eine „stark ideologisch und noch wenig akademisch geführte Debatte“ (Escher, 2001, S. 44). Der direkte Vergleich zwischen einer Universität und einem Unternehmen schien bis vor wenigen Jahren in Deutschland noch undenkbar. Der Auftrag einer Universität wurde bislang als absolut konträr zur gewinnorientierten Ausrichtung eines Unternehmens angesehen: „Education and business were considered distinct „worlds“, with little or nothing in common“ (Kotler/Fox, 1995, S. 5).

Aktuell werden in Deutschland in der Hochschuldebatte weiterhin zwei konträre Positionen vertreten. Die eine Seite tritt dafür ein, Hochschulen nicht dem marktlichen Wettbewerb auszusetzten, um die Freiheit von Forschung und Lehre nicht zu gefährden. Von der anderen Seite wird Wettbewerb und Hochschulmarketing als „Lebenselixier für das erstarrte deutsche Hochschulsystem gepriesen“ (Escher, 2001, S. 44). Gabler führte bereits 1988 aus, dass Wettbewerb in der heutigen Gesellschaftsstruktur in vielen Lebensbereichen allgegenwärtig ist und die Entscheidungsfindung im wirtschaftlichen, sozialen und sogar auch im privaten Bereich prägt. Hochschulen können sich daher dem Wettbewerb nicht vollkommen entziehen (Gabler, 1988). Andererseits bestehen für das Marketing an Hochschulen Besonderheiten, die sich aus organisationstheoretischen Betrachtung ergeben (vgl. Kap. 2.3.). Zusätzlich bewertet Alewell (1995) die Hochschule als eine in dreifacher Hinsicht heterogene Organisation, die die einfache Übertragung von unternehmerischen Marketingkonzepten nicht ermöglicht:

- Heterogenität der Leistungsarten wie z.B. Lehre, Forschung, Transfer-Dienstleistungen, wiss. Weiterbildung, etc.
- Heterogenität der fachlichen Disziplinen
- Heterogenität der Anspruchsgruppen

Dies zeigt, dass beide oben genannten Extrempositionen in der zukünftigen Entwicklung des Hochschulsystems keine tragende Rolle spielen können.

Um den kleinsten gemeinsamen Nenner dieser oben dargestellten gegenteiligen Sichtweisen des Hochschulmarketing herausarbeiten zu können und als Grundlage für die weitere Behandlung des Kernthemas „Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen“ verwenden zu können, muss zunächst eine grundlegende Erläuterung des Marketingansatzes erfolgen. Diese Herangehensweise soll es ermöglichen, eine Formel für die Angemessenheit marketing-orientierten Handelns in Bezug auf Universitäten zu finden.

4.1 Begriffsbestimmung Marketing und Markt

Der aus dem Amerikanischen stammende Begriff des Marketings ist seit den 50er Jahren auch in der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur dokumentiert (Meffert, 2000, S. 3 ff.; Neu, 1998, S. 22 ff.; Bänsch, 1998, S. 1 ff.). Aktuell existiert eine Fülle von Begriffsdefinitionen und -kategorisierungen (vgl. Lauer, 1991, S. 20; Weis, 1995, S. 18 ff.; Neu, 1998, S. 16 ff.). Meffert schlägt eine grundlegende Einteilung der verschiedenen Definitionsansätze in zwei Kategorien vor: „[…] eine klassische, ökonomische (enge) und in eine moderne, generische (weite) Fassung“ (Meffert, 2000, S. 7 ff.).

Bei der ökonomischen Definition nehmen die an den Bedürfnissen der Kunden orientierten Entscheidungen einer Organisation einen hohen Stellenwert ein. Diese enge Fassung des Begriffs bezieht sich ausdrücklich auf wirtschaftliche tätige Unternehmen:

Marketing bedeutet „[…] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden“ (Meffert, 2000, S. 8).

Die moderne generische Definition versteht Marketing allgemeingültiger als „Sozialtechnik“ (Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1997, S. 25). Dies ermöglicht die Integration von Non-Profit-Organisationen in die Begriffsbestimmung. Beispielhaft soll hier die weiter ausgelegte Marketing-Definition der American Marketing Association zitiert werden:

„Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives“ (zitiert nach Meffert, 2000, S. 9).

Neben der von Meffert vorgenommenen Einteilung des Marketingbegriffs in eine generische und eine ökonomische Definition existieren zahlreiche weitere Auffassungen von Marketing, die zwar unterschiedlich formuliert werden, sich inhaltlich aber weitgehend überschneiden, so dass in Anlehnung an Bruhn und Weis sieben Schlüsselmerkmale des Marketingbegriffs feststellbar sind (Bruhn, 2001, S. 14; Weis, 2001, S. 19):

- Marketing ist eine „Leitidee“ der zielgruppenorientierten Unternehmensführung
- Marketingaktivitäten richten sich an Kundenbedürfnissen aus

- Marketingaktivitäten liegt ein strategischer Managementprozess zugrunde (dies beinhaltet die systematische Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle) (vgl. Kap. 4.5.)
- Marketingprozesse suchen nach kreativen und innovativen Lösungen für bestimmte Aufgaben
- Marketing ist ein integrierter Prozess, der die Abstimmung aller Einzelmaßnahmen verlangt
- Marketing ist als akzeptiertes Instrument der Organisationsführung in der Philosophie der Organisation verankert
- Marketingprozesse berücksichtigen neben den ökonomischen auch die ökologischen, sozialen und ethischen Umweltbedingungen der Organisation

In der Summe finden sich diese Merkmale in dem übergreifenden Erklärungsansatz von Weis wieder:

„Heute wird Marketing als Ausdruck für eine umfassende Philosophie und Konzeption des Planens und Handelns gesehen, bei der – ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen – alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden, mit dem Ziel der Befriedigung von Bedürfnissen des Marktes und der individuellen Ziele“ (Weis, 1995, S. 19).

Der Begriff Marketing basiert auf dem englischen Wort „Market“. Das Verständnis des Begriff des Marktes ist daher erklärungsbedürftig, um die genannten Marketing-Definitionen inhaltlich erfassen zu können:

Auf einem Markt treffen unter Wettbewerbsbedingungen Angebot und Nachfrage aufeinander; daher können die verschiedenen Märkte als die wichtigsten Instrumente zur Bedürfnisbefriedigung angesehen werden. In jeder Volkswirtschaft existiert ein vielschichtiges Geflecht von Märkten, die über Tauschprozesse miteinander verflochten sind. Kotler & Bliemel definieren:

„Ein Markt besteht aus allen potentiellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess das Bedürfnis oder den Wunsch zu befriedigen“ (Kotler & Bliemel, 2001, S. 19).

Die stufenweise verlaufenden Veränderungen des Marktes in Deutschland nach dem Ende des 2. Weltkrieges führten zu einem rückblickend klar darstellbarem Entwicklungsprozess des Marketing:

Bis Anfang der 60er Jahre überstieg die Nachfrage auf dem deutschen Markt das bestehende Angebot. Es bestand ein starker Kaufkraftüberhang, so dass Produkte in Massenproduktion hergestellt und ohne Engpässe am Absatzmarkt von den Unternehmen an die Kunden veräußert werden konnten. Dieser Marktzustand wird mit der Bezeichnung „Verkäufermarkt“ umschrieben. In diesem Zustand des Verkäufermarktes beschränkte sich

das Marketing auf ein produktorientiertes Verkaufs- und Distributionskonzept. Dieses Konzept verfolgte das Ziel, durch möglichst hohen Umsatz den unternehmerischen Gewinn zu maximieren (Kotler & Bliemel, 2001, S. 35 ff.; Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1997, S. 9; Böcker, 1996, S. 8 ff.).

Durch gestiegene Einkommen, Sättigung der individuellen Bedürfnisse und die ersten Anzeichen eines Überhangangebotes wandelte sich der Zustand des Marktes vom Produzenten- in einen „Käufermarkt“ (Freyer, 2003, S. 151). Das Angebot überstieg auf den meisten Märkten die Nachfrage und die Marketingstrategien veränderten sich dadurch entscheidend: das Konzept der reinen Produktorientierung wurde zu einem Konzept umfassender Bedürfnisorientierung ausgeweitet:

„Markt- bzw. Kundenorientierung [wurde] […] so gesehen eine ganz zentrale Voraussetzung für einen dauerhaften Unternehmenserfolg“ (Becker, 1998, S. 1).

Das herausragende Ziel der neuen Marketingkonzepte war die Schaffung zufriedener Kunden und damit war der Gedanke des Marketings als „unternehmensbezogene Denkhaltung“ geboren (Meffert, 1997, S. 3). Seither bestimmten der Konsument und seine spezifischen Bedürfnisse die Ausrichtung der Marketingstrategien (Damm-Volk, 2002, S. 15; Bruhn, 1991, S. 15). Die strategische Steuerung und Beeinflussung der relevanten Märkte wurde für den unternehmerischen Erfolg ein entscheidender Faktor, so dass sich daraus in den 80er Jahren das strategische Marketing entwickelte. Durch die Minimierung der faktischen Unterschiede zwischen den angebotenen Produkten auf dem Markt, gewann in dieser Entwicklungsphase der Faktor „Image“ stark an Bedeutung und allmählich wurden auch weitere Umfeldfaktoren in die Strategieentwicklung einbezogen: Ökologische, politische, technologische und gesellschaftliche Einflüsse bestimmen heute das Marketinghandeln der Unternehmen, wobei das rechtzeitige Erkennen von Umfeldveränderungen der Märkte bzw. zuverlässige Prognosen über den Wandlungsverlauf maßgeblich für die strategische Ausrichtung des Marketings sind (Bruhn, 1991, S. 16; Trogele, 1997, S. 33).

Meffert beschreibt die Marktorientierung von Organisationen seit Ende der 90er Jahre als eine übergeordnete Verhaltensregel, die ein sowohl am Kunden als auch am Markt orientiertes Konzept erfordert (Meffert, 1998, S. 10).

4.2 Klassifizierung des Marketing

Marketing wurde, wie der vorhergehende Abschnitt zeigt, ursprünglich als Instrument eingesetzt, um die langfristige Gewinnmaximierung produzierender unternehmerischer Organisationen zu sichern. Später bedienten sich auch Dienstleistungsbetriebe dieses Instrumentes, um ihre Absatzprobleme zu lösen und Non-Profit-Organisationen entdeckten das Marketing für sich, um die Ziele ihrer Organisation besser erreichen zu können (Kotler & Bliemel, 2001).

Diese Entwicklungen führten zu einer Ausdifferenzierung des Marketing in verschiedene Anspruchsspektren. Meffert (1997) fasst diese Ausweitung des Marketing in den Tendenzen zum „Broadening“ und „Deepening“ zusammen (Meffert, 1997, S. 1183 ff.):

- Unter „Broadening“ wird dabei die Ausweitung des klassischen Marketingkonzeptes auf Non-Profit-Organisationen (z.B. Vereine, Kirchen, Museen, Hochschulen, Theater, etc.) verstanden.
- „Deepening“ meint die Vertiefung der Aufgabenbereiche und Zielinhalte des Marketings über den rein ökonomischen Sinn des Instrumentes hinaus (z.B. ökologisch orientiertes Marketing, Relationship Marketing, Human Ressources Marketing, etc.).

Je nach Art des Produktes bzw. der Dienstleistung, welches bzw. welche vermarktet werden soll und dem Ziel, welches mit der Marketingstrategie erreicht werden soll, werden in der Literatur verschiedene Formen des Marketing klassifiziert. Schierenbeck (1999) und Theuvsen (1999) unterteilen zunächst in For-Profit- und Non-Profit-Marketing. Unterhalb dieser Ebene wird dann entsprechend der Art der zu vermarktenden Leistung (Konsumgut, Investitionsgut, Dienstleistung, Meinungen, Ideen, Zeit, etc.) und der Identität der vermarktenden Organisation differenziert (eigentümergeführte private Organisation, Aktiengesellschaft, kollektiv geführte Organisation, staatliche Organisation, etc.) (Schierenbeck, 1999, S. 247; Theuvsen, 1999, S. 221).

Da die Grundzüge des Non-Profit-Marketing für das Hochschulmarketing von besonderer Bedeutung sind, werden im Folgenden die Merkmale dieser Klassifizierungsform betrachtet:

4.3 ‘Transaktionsansatz’ als Fundament des Hochschulmarketings

Stauss (1987) begründet die Entstehung des Non-Profit-Marketing durch den ‚Ansatz des sozialen Austauschs’ auch ‚Transaktionsansatz’ genannt (Stauss, 1987, S. 65). Dieser Ansatz integriert die Vielfalt theoretischer Perspektiven des Marketings, indem er sich auf die Darstellung einzelner Transaktionsmöglichkeiten fokussiert, über die der Austausch von Werten vorgenommen wird. Diese Sichtweise stellt somit das Fundament dar, auf dem nun Marketingkonzepte entwickelt werden können, die für jede Organisation – auch für Non-Profit-Organisationen – individuell zugeschnitten sind.

Der Transaktionsansatz macht deutlich, dass die scharfe Trennung von Profit- und Non-Profit-Marketing lediglich eine analytische Abgrenzung darstellt. Marketingkonzepte unterschiedlicher Transaktionssubjekte werden in der Realität zwar unterschiedliche Schwerpunkte haben, aber dennoch sowohl Strategien zur Vermarktung von Sachgütern und Dienstleistungen als auch von Meinungen und Ideen beinhalten, so dass die Grenzen zwischen den Konzepten nicht klar zu ziehen sind. Das generische Marketingverständnis von Kotler & Bliemel (2001) greift diesen Ansatz auf und formuliert zusammenfassend fünf Grundannahmen:

- Marketing betrifft die Interaktion von mindestens zwei sozialen Einheiten. Dies können Institutionen oder Individuen sein, die beide etwas besitzen, was für den jeweils anderen von Wert ist.
- Mindestens ein an der Transaktion beteiligter Interaktionspartner strebt die Verhaltensreaktion (Inanspruchnahme der Leistung, Einstellungsänderung, Zuwendung von Sach- oder Finanzmitteln, etc.) des oder der anderen Beteiligten an und ist somit das marketingtreibende Transaktionssubjekt.
- Dem Transaktionssubjekt stehen Aktivitäten oder Instrumente zur Verfügung, die das Verhalten der Transaktionspartner beeinflussen können.
- Das Transaktionssubjekt ist bestrebt, dem Transaktionspartner Werte anzubieten, die diesem von Nutzen sind.
- Der Transaktionspartner wägt ab, ob die angebotenen Werte größer oder zumindest gleich der von ihm zu leistenden Beiträge sind. Ist dies nicht der Fall kommt diese Transaktion nicht zustande und der Transaktionspartner wird alternative Transaktionsmöglichkeiten eruieren.

In Anlehnung an Hempelmann (1995) lassen sich durch die Darstellung der drei Dimensionen des Transaktionsprozesses die möglichen Einsatzbereiche des Marketings systematisieren:

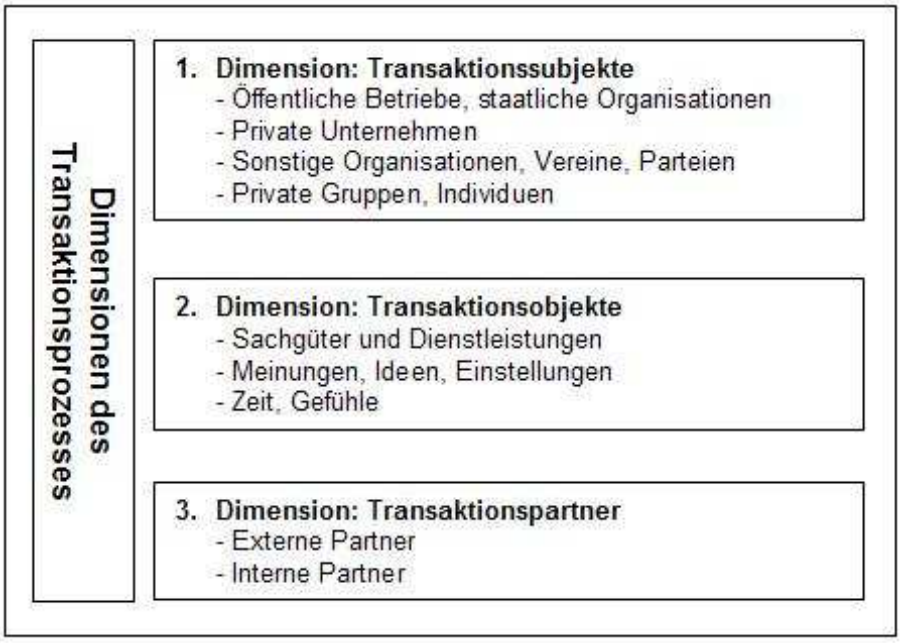

Abb. 2: Dimensionen des Transaktionsmarketing (eigene Darstellung in Anlehnung an Hempelmann, 1995, S. 745)

Kotler & Fox (1995) definieren – unter Bezug auf den Transaktionsansatz – das Non-Profit-Marketing sinngemäß als „generisches Konzept zur Unterstützung von Austauschprozessen zwischen Organisationen und ihren Austauschpartnern in bestimmten Märkten“ (Kotler & Fox, 1995). Dabei sollen die Marketingmaßnahmen die optimale Erreichung der

Organisationsziele ermöglichen. Das strategische Non-Profit-Marketing strebt dabei eine Abstimmung der Angebote der Organisation auf die Bedürfnisse und Wünsche der Anspruchsgruppen an. Einzelne Marketingmaßnahmen sollen dabei so eingesetzt werden, dass durch effektive Preisbildung, Kommunikation und Distribution die verschiedenen Austauschpartner „auf wirksame Weise informiert, motiviert und versorgt werden können" (Beier, 2003, S. 15). Wangen-Goss hat im Zusammenhang mit Hochschulmarketing den Begriff des „Non-Profit-Marketings", ebenfalls unter Bezug auf den Transaktionsansatz, bereits dahingehend erweitert, dass die Marketingstrategie zusätzlich einen beeinflussenden Austausch zwischen der Organisation und den Zielgruppen beinhaltet, durch den eine Einstellungsänderung erwirkt werden kann (Wangen-Goss, 1983, S. 41).

Für Non-Profit-Organisationen schließt der Marketingbegriff daher die Vermarktung von Ideen und Diensten ein. In Anlehnung an die oben genannten Thesen des „generischen Marketings" umfasst das Non-Profit-Marketing in der Konsequenz die Steuerung zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Prozesse unter dem Verständnis des Marketing als „Sozialtechnik" (Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1997; Meffert & Bruhn, 1997). Kotler & Fox (1995) kreieren diesbezüglich den Begriff der ‚societal marketing orientation', der speziell für Universitäten eine passgenaue Umschreibung der Marketingausrichtung anbietet: „A societal marketing orientation holds that the main task of the institution is to determine the needs, wants, and interests of its consumers and to adapt the institution to deliver satisfactions that preserve or enhance the consumer"s and society"s well-being and long-term interests" (Kotler & Fox, 1995, S. 10). Es ist im Hinblick auf Universitäten zu beachten, dass einzelne Teileinheiten der Non-Profit-Organisation ‘staatliche Universität', wie z. B. die Fort- und Weiterbildungsstelle, die Marketing-Abteilung etc., eindeutig Profit-Marketing betreiben, indem sie Produkte oder Dienstleistungen der Universität intern oder extern mit finanziellem Gewinn veräußern. Dieser Gewinn verbleibt allerdings in der Organisation und kommt somit den Organisationszwecken wieder zugute. Raffée & Wiedmann (1995) haben für dieses Profit-Marketing von Non-Profit-Organisationen den Begriff des ‚Public-Profit-Marketing' geprägt, durch den begrifflich klargemacht werden soll, dass das Transaktionssubjekt eine staatliche bzw. öffentliche Institution ist, die durch Marketing ihre Aufgabenerfüllung unterstützt. Diese Form des Marketings könnte somit auch als ‘hochschuladäquates Marketing' angesehen werden.

Das Marketingverständnis der ‚sozialen Transaktion' hat die Entwicklung von Theorieansätzen für ein eigenständiges Hochschulmarketing erst ermöglicht, welches sich seit einigen Jahren auch institutionell begründet hat[69].

[69] Wie z.B. die Gründung des ersten „Kompetenzzentrums für Hochschulmarketing" (competo GmbH) im Jahr 2000 gezeigt hat. Dieses Zentrum berät Hochschulen profit-orientiert bei der Konzeption und Durchführung von Marketing-Strategien.

Diese organisationsspezifischen Marketingansätze für staatliche Universitäten verfolgen das Ziel, die Hochschulen im Wettbewerb stärker als bisher an den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedürfnissen auf den verschiedenen Märkten auszurichten und damit nicht nur deren Existenz zu sichern, sondern gleichzeitig auch die Qualität von Forschung und Lehre zu optimieren.

4.4 Forschungsstand Hochschulmarketing

In diesem Abschnitt wird der wissenschaftliche Diskurs zum „strategischen Hochschulmarketing“ anhand der Positionen verschiedener Autoren durchleuchtet.

Darauf basierend werden die Instrumente des Marketing-Mix und das besonders ressourcenrelevante Marketinginstrument „Hochschulsponsoring“ direkt hochschulspezifisch behandelt.

Hochschulmarketing, oder als übergeordnete Form, das Wissenschaftsmarketing ist ein junger Zweig des Non-Profit-Marketing, dem das betriebswirtschaftliche Paradigma zugrunde liegt, dass Universitäten als Dienstleistungsunternehmen anzusehen seien. Tutt (1997) legt dar, dass Universitäten die zentralen Merkmale von Dienstleitungsanbietern erfüllen, da Forschung und Lehre bzw. Bildung immaterielle Leistungen sind (Intangilibität), die nicht transportfähig und nicht lagerfähig sind. Des Weiteren ist die Leistungsfähigkeit, z.B. das Know-How des wissenschaftlichen Personals, ein essentieller Leistungsbestandteil der Universität. Obwohl die Kompetenzen und die Leistungsbereitschaft der Studierenden derzeit noch weitgehend außerhalb des Einflussbereichs der Universität liegen, leisten sie dennoch einen entscheidenden Beitrag zur Qualität der Dienstleistung und können somit als ‚externe Faktoren’ bezeichnet werden (Integrativität). Aus der Immaterialität sowie der Integration des externen Faktors resultiert die Einordnung der universitären Kernleistung als Vertrauensgut, dessen Qualität nicht unmittelbar sichtbar und bewertbar ist[70].

Folgt man dieser Sichtweise, so ist es legitim, die Übertragbarkeit von Marketingansätzen auf wissenschaftliche Lehr- und Forschungseinrichtungen zu untersuchen[71]:

4.4.1 Ansatz von Frackmann (1989)

Bereits 1989 beschäftigt sich Frackmann mit Marketing als „Überlebensstrategie für Hochschulen“ und macht deutlich, dass

„ein Marketing-Management der Hochschule die adäquate Reaktion darstellt auf die Herausforderungen der Hochschule, sich wandelnde Ansprüche aus ihrer Umwelt mit eigenen Wertvorstellungen zu verbinden“ (Frackmann, 1989, S. 105).

[70] Vgl. hierzu auch Meißner (1986 &1987); Sporn (1991, S. 60-73); Kotler & Bliemel (2001).
[71] Vgl. hierzu auch die ausführlichen Ausführungen zu den Charakteristika der Dienstleistung bei Scheuch (1994) und Berekoven (1989).

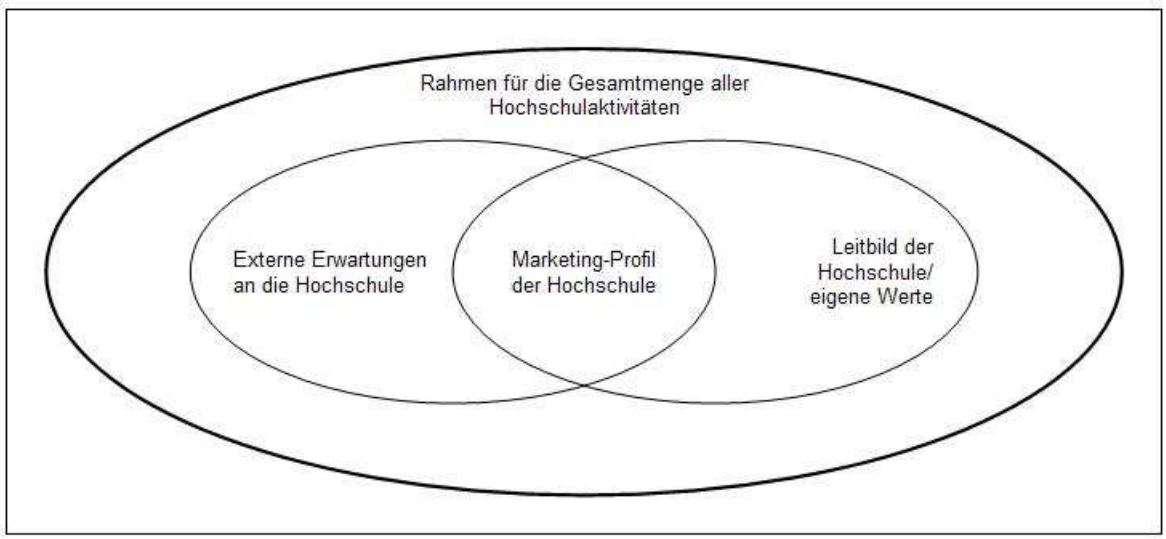

Abb. 3: Hochschulmarketing als Schnittmenge von externen und internen Ansprüchen (eigene Darstellung in Anlehnung an Frackmann, 1989, S. 110)

Als Basis seines Hochschulmarketing-Ansatzes stellt Frackmann (ebd.) zunächst den Hochschulmarkt dar und stellt heraus, dass eine besondere Charakteristik dieses Marktes die Tatsache ist, dass

„die Leistungsempfänger nicht gleichzeitig diejenigen sind, die die Hochschule mit finanziellen Mitteln versorgen, vielmehr insbesondere staatliche Mittel relativ unabhängig von der Leistungsabnahme in die Hochschule fließen“ (Frackmann, 1989, S. 107)

In diesem Zusammenhang macht der Wirtschaftswissenschaftler klar, dass aus seiner Sicht auf dem Hochschulmarkt in erster Linie „meritorische“ Güter[72] gehandelt werden,

„die nicht ausschließlich einem individuellen Konsumenten zur Bedürfnisbefriedigung verhelfen, sondern mit denen darüber hinausgehende gesellschaftliche Interessen verfolgt werden“ (ebd., S. 107)

Aus diesen grundlegenden Einschränkungen des wirtschaftswissenschaftlichen Markt-Verständnisses entwickelt Frackmann (ebd.) schließlich einen weit gefassten „Hochschulmarkt“-Begriff, der nahezu mit „Hochschulumwelt“ oder „die Hochschule umgebende Öffentlichkeit“ gleichgesetzt wird. Hochschulmarketing könne somit eher mit dem Begriff der „Interdependenz“ umschrieben werden, die so gestaltet werden muss, dass die „Interaktion“ der Hochschule mit der Umwelt und der Öffentlichkeit gelingt[73]. Dabei legt Frackmann (ebd.) besonderen Wert darauf, dass die Hochschule in einem doppelten Austauschprozess steht: Sie gibt an ihre Umwelt Leistungen und Informationen ab und erhält

[72] Im Sinne Musgraves (1973) liegt ein „meritorischer Charakter“ bei Gütern und Dienstleistungen vor, die, wenn sie auf einen Markt zahlungskräftiger Nachfrage angewiesen wären, nicht in ausreichendem Maße oder von den relevanten Zielgruppen nicht in ausreichendem Maße konsumiert werden würden.

[73] Vgl. hierzu auch: Kühn (1985).

umgekehrt Leistungen und Informationen aus ihrer Umwelt zurück (Anzeigensystem)[74], auch wenn nicht in jedem Austauschprozess eine klare Definition von Leistung und Gegenleistung möglich ist (s. *Abb. 4*). Mit „Anzeigensystem“ meint Frackmann (ebd.) eine Sensibilität gegenüber Signalen aus der Umwelt, die als wesentlicher Bestandteil in ein strategisches Hochschulmarketing einfließen sollte. Das Ziel des Marketingprozesses wäre dann eine „Selbst-Regulierung“ der Hochschulen, die staatliche Steuerung letztendlich überflüssig machen könnte.

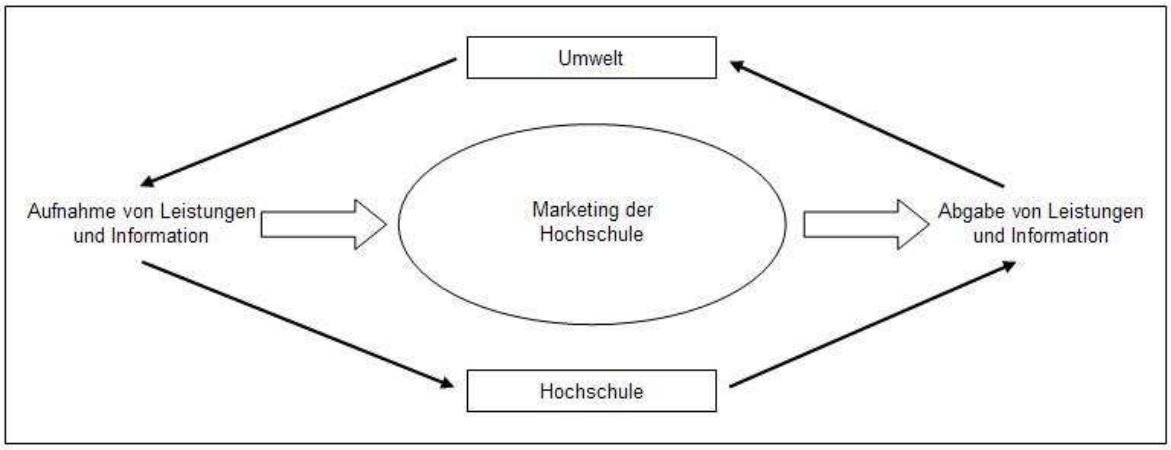

Abb. 4.: Selbstregulierungskreislauf im Hochschulmarketing (eigene Darstellung nach Frackmann, 1989, S. 124)

4.4.2 Ansatz von Alewell (1995)

Karl Alewell entwirft einige Jahre später einen umfassenden Ansatz des Hochschulmarketings als „Spezialfall des Marketing“ im Rahmen eines übergeordneten Wissenschaftsmarketings und begründet die Notwendigkeit der „Anwendung des Marketing-Begriffs auf den Bereich der Wissenschaft“ folgendermaßen:

„Ihre Abstraktheit [die der Wissenschaft] und Unverständlichkeit, die Dominanz des Rationalen sowie die jeweilige Bedingtheit der Aussagen führen zu Fremdheit, Distanzierung und Ablehnung, insbesondere auch bei all jenen, die ihre Aufnahmefähigkeit überfordert oder gar die von ihnen beanspruchte ‚Mündigkeit’ in Frage gestellt sehen. Die Verwirklichung von Wissenschaft und das den Wissenschaftlern immanente Streben nach Erkenntnisgewinnung und -vermittlung lässt es deshalb notwendig erscheinen, in der Gesellschaft Verständnis und Akzeptanz zu wecken, zumal beträchtliche Ressourcen von dieser Gesellschaft bereitgestellt werden sollten“ (Alewell, 1995, Sp. 2777).

Der Ansatz von Alewell (1995) geht davon aus, dass Wissenschaftsmarketing die Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen der Wissenschaft, einzelnen Wissenschaftsinstitutionen oder Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit der Gesellschaft, be-

[74] Vgl. hierzu auch: Bon (1985).

stimmten Institutionen oder Individuen bestimmt. Damit steht das Wissenschaftsmarketing zunächst im Gegensatz zum Konsumgütermarketing, bietet aber dennoch die Möglichkeit, „analoge Anwendungsformen [einzusetzen], um Wissenschaftsinstitutionen als Träger der wissenschaftlichen Leistungen bei der Gestaltung ihrer Austauschbeziehungen zu unterstützen“ (Alewell, 1995, Sp. 2778).

Die Ausrichtung des Marketing-Begriffs auf „Austauschbeziehungen im Wissenschaftsbetrieb“ macht es auch aus seiner Sicht unmöglich, Leistung und Gegenleistung zu konkretisieren und Beschaffungsmärkte von Absatzmärkten eindeutig zu trennen. Insbesondere für das Marketing von Universitäten und Fachhochschulen stellt Alewell (1995, Sp. 2779) dar, dass die „Vielfalt der Leistungsarten“, die „Vielfalt der fachlichen Disziplinen“ und die „Vielfalt der Austauschpartner“ eine umfassende Heterogenität der Austauschbeziehungen ergeben, die in einem strategischen Marketingkonzept nur schwer abzubilden ist. Grundsätzlich schlägt er daher vor, die wichtigsten Austauschbeziehungen der Hochschule in vier chronologischen Schritten zu analysieren und zu gestalten:

- „Leistungsgestaltung“: Welche Leistungen/Dienstleistungen können erbracht werden, wie sind sie gestaltet (materiell/immateriell/finanziell) und können sie an die Nachfrager angepasst werden?
- „Gegenleistung“: Welche Gegenleistungen werden erwartet und entsprechen diese Erwartungen den Möglichkeiten der Austauschpartner?
- „Umfeldanalyse“: Die detaillierte Zusammenstellung und Auswertung von Informationen über das Hochschulumfeld ist unbedingte Voraussetzung für die Gestaltung „effizienter Austauschprozesse“.
- „Beeinflussung des Umfelds, insbesondere der Austauschpartner, durch gezielte Information“ (Alewell, 1995, Sp. 2781).

Als wichtige Austauschpartner zur Gestaltung der Austauschbeziehungen definiert Alewell sechs Gruppen: (1) Studierende bzw. potentielle Studierende, (2) wirtschaftliche Unternehmen bzw. dessen Vertreterinnen und Vertreter („Soweit es sich bei den Partnern um Firmen [nicht um Branchen oder Gesamtwirtschaft] handelt, werden Informationsbestrebungen individualisiert. Persönliche Gespräche und Kontakte treten an die Stelle des Medieneinsatzes analog zum Einsatz von Leitungs- und Verkaufskräften im kommerziellen Marketing. Die Persönlichkeit des Wissenschaftlers als Kommunikator tritt an die Stelle der Institution“ (Alewell, 1995, S. 2783).), (3) staatliche und kommunale Institutionen, (4) wissenschaftliche Institutionen, (5) Wissenschaftler und Nicht-Wissenschaftler als Arbeitskräfte bzw. potentielle personelle Ressourcen und (6) die Öffentlichkeit (s. *Abb. 5*).

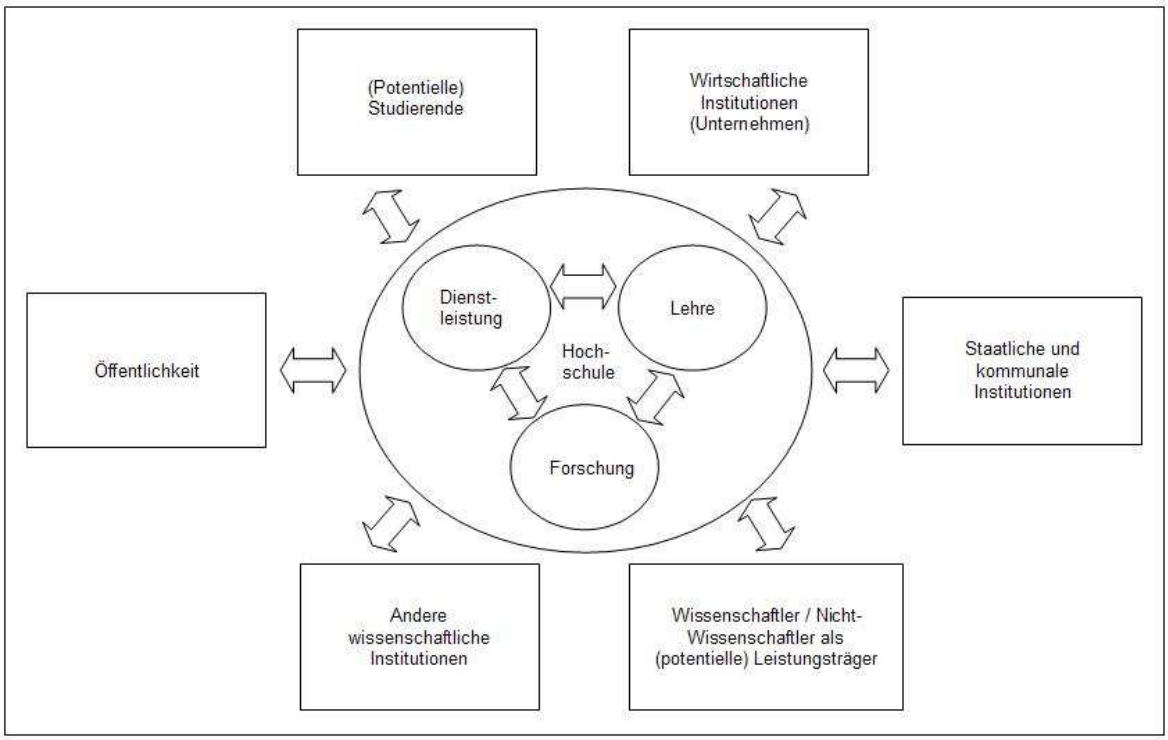

Abb. 5: Austauschpartner der Hochschulen (eigene Darstellung nach Alewell, 1995, S. 2779)

4.4.3 Ansatz von Zdrowomyslaw & Kuba (1996)

Zdrowomyslaw & Kuba (1996) folgen Alewell dahingehend, dass eine direkte Übertragbarkeit von Marketingstrategien und Marketingzielen von Unternehmen auf Hochschulen nicht sinnvoll vorgenommen werden kann. Vielmehr ist bei der Entwicklung des strategischen Hochschulmarketing eine stärkere Ausrichtung an den „hochschuleigenen Werten" als an den Anforderungen und Bedürfnissen der Umwelt erforderlich. Sie stellen heraus, dass im Kern eines Hochschulmarketingkonzeptes ein Weg gefunden werden sollte, „eigene Interessen und Ziele mit Ansprüchen der Umwelt zu verbinden" (Zdrowomyslaw & Kuba, 1996, S. 443) und kommen damit wieder auf den Begriff der „Interdependenz" von Frackmann zurück. In einer Übersicht stellen Zdrowomyslaw & Kuba (1996) die unterschiedlichen Ziele und Motive des Marketings in Unternehmen und Hochschulen gegenüber:

Tabelle 2: *Ökonomische und psychografische Marketing-Ziele in privaten Unternehmen und Hochschulen* (eigene Darstellung in Anlehnung an Zdrowomyslaw & Kuba, 1996, S. 447).

Quasiökonomische Ziele		**Psychografische Ziele**	
Unternehmen	**Hochschulen**	**Unternehmen**	**Hochschule**
Umsatz- und Absatzsteigerung	Erhöhung der Studierendenzahlen	Erhöhung des Bekanntheitsgrades	Erhöhung des Bekanntheitsgrades
Erzwingung des Marktzugangs und Steigerung des Marktanteils	Verbesserte Ausschöpfung des studentischen Nachfragepotentials	Positive Veränderung bzw. Verstärkung von Einstellungen bzw. von Images der Produkte und/oder des Unternehmens	Positive Veränderung bzw. Verstärkung von Einstellungen bzw. von Images der Hochschule und/oder ihrer Leistungen
Steigerung der Marktdurchdringung bzw. Verbesserung der Ausschöpfung von Marktpotential	Erhöhung der Nachfrage nach Forschung und Transferdienstleistungen	Erhöhung der Präferenzen nach Produkten	Erhöhung der Präferenzen nach Leistungen
Globale und spezielle bzw. differenzierte Absatzziele	Globale und spezielle bzw. differenzierte Marktziele	Verstärkung der Kaufabsicht	Verstärkung der Neigung zur Immatrikulation bzw. zum Forschungsauftrag/-projekt

4.4.4 Ansatz von Fritz (1996)

Fritz stellt 1996, zwar zeitgleich mit Zdrowomyslaw & Kuba, aber dennoch wesentlich pragmatischer und auch weniger umfassend als Alewell (1995) fest, dass Marketing in wissenschaftlichen Einrichtungen

„[…] ein dem ökonomischen Prinzip adäquates Handeln [sei, dessen] Aufgaben mit den Führungsaufgaben in privaten Organisationen identisch sind: Ziele setzen, planen, steuern, kontrollieren, organisieren und koordinieren“ (Fritz, 1996, S. 19).

In Anlehnung an Horváth (1993) führt er aus, dass zur Erfüllung der oben genannten Aufgaben zunächst drei Voraussetzung in Hochschulen geschaffen werden müssen:

- Jede wissenschaftliche Einrichtung benötigt ein autonomes Management
- Jede wissenschaftliche Einrichtung benötigt einen Wissenschaftscontroller zur koordinierten Wirtschaftlichkeitssteigerung
- In wissenschaftlichen Einrichtungen werden Wettbewerbsstrukturen geschaffen, die den Vergleich der Leistungen und damit eine leistungsgerechte Sanktionierung von Erfolgen und Misserfolgen sowie die Identifizierung der einzelnen Leistungsträger ermöglichen

Die Schaffung dieser Voraussetzungen ist nur möglich, wenn das Leitbild der „marktorientiert geführten staatlichen Universität“ akzeptiert und institutionalisiert ist, so dass alle an der Leistungserstellung Beteiligten ihre Aktivitäten konsequent an zuvor ermittelten Leistungsbedarfen ausrichten können. Dies setzt wiederum voraus, dass umfangreiche

Marketinginformationen vorliegen, d.h. jede Hochschule sollte nach Fritz (1996) ihre individuelle Marktsituation detailliert untersuchen und ihr spezifisches Profil analysieren und im Hochschulumfeld positionieren (ebd.). Ein besonderer Schwerpunkt bei der internen Marketing-Situationsanalyse sollte auf der Untersuchung und Bewertung der Corporate Identity der jeweiligen Hochschule liegen, denn

„eine marketingorientierte Corporate Identity ist nämlich eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich das Marketing in einer Institution umfassend entfalten kann“ (ebd., S. 21).

Als geeignetes Instrument zur Schaffung einer marktorientierten Corporate Identity empfiehlt Fritz die Integration der „Leitidee des Marketings“ in das Leitbild der Hochschule. Allerdings stellt er im Anschluss daran fest, dass die normative Grundausrichtung aus dem Leitbild in die Formulierung strategischer Marketingziele münden muss:

„Um die noch recht abstrakten Aussagen des Leitbildes zu konkretisieren und in die Tat umzusetzen, müssen die Leitbildaussagen in klare Zielformulierungen überführt werden“ (ebd., S. 21).

Als herausragende Zielsetzungen für Hochschulen hebt Fritz insbesondere die Erfüllung von zwei Marketingaufgaben hervor: Die Hochschule muss

- einen Differenzierungsprozess durchlaufen und
- ihre Märkte segmentieren (ebd., S. 22).

Der Differenzierungsprozess zielt darauf ab, durch die gezielte Imagebildung eine hervorgehobene, „einzigartige“ Position auf dem Hochschulmarkt zu erreichen. Der Imagebildungsprozess sollte auf den Faktor „Qualität“ abgestellt sein und die Profilierung der Hochschule als hochqualitativen Dienstleister für ausgewählte universitäre Leistungsfelder anstreben. Insbesondere im Zusammenhang mit Hochschul-Sponsoring spielt der Imagebildungs- und Profilierungsprozess eine tragende Rolle. Fritz sagte bereits 1996 unter Bezug auf die Fundraising-Aktivitäten amerikanischer Universitäten, voraus:

„Erfolgreich werden jene Universitäten sein, denen es gelingt, sich ein eigenständiges, unverwechselbares Profil zu geben, potentiellen Sponsoren einen greifbaren Nutzen zu bieten und die es verstehen, ein dauerhaftes, professionelles Sponsoring-Management zu etablieren“ (Fritz, 1996a, S. 74).

Mit der Marktsegmentierung meint Fritz die hochschulspezifische Identifizierung der zahlreichen Anspruchsgruppen und ein entsprechend ausgerichtetes zielgruppenorientiertes Denken und Handeln („Ohne eine angemessene Zielgruppenpolitik kommt das Marketing von Universitäten nicht aus“ (Fritz, 1996, S. 23)), sowie die klare Trennung von Beschaffungsmärkten und Absatzmärkten. Analog der Theorie des Profit-Marketings sieht Fritz auch im Non-Profit-Bereich Beschaffungsmärkte auf denen Universitäten zusätzliche Ressourcen generieren können und Absatzmärkte für die universitären Dienstleistungen. Das Gesamtmarketing einer Universität wäre demnach in die Grundformen „Beschaf-

fungsmarketing“, dies umfasst u. a. die Instrumente „Sponsoring“ und „Fundraising“, und „Absatzmarketing“ zu unterteilen (Fritz, 1996a, S. 74 ff.).

4.4.5 Ansatz von Trogele (1997)

Auch Trogele (1997) geht in seinem Ansatz zum „Strategischen Marketing für deutsche Universitäten“ davon aus, dass

„die Anwendung des strategischen Marketing den Universitätshaushalt entlasten kann, indem Ressourcen wirtschaftlicher eingesetzt werden und zusätzliche Finanzmittel eingeworben werden“ (ebd., S. 4), und dass „sich deutsche Universitäten im verschärften Wettbewerb zukünftig nur behaupten können, indem konkrete Marketinginstrumente des strategischen Marketing eingesetzt sowie die erforderlichen organisatorischen Marketingstrukturen an Universitäten geschaffen werden“ (ebd., S. 5).

Trogele (ebd.) entwirft daher eine Marketingstrategie der Universität, die „interne Organisationsvoraussetzungen“ mit der „Umwelt und dem Markt der Universitätsleistungen unter Wettbewerbsbedingungen“ integriert. Als interne Faktoren identifiziert er dabei vor allem

- die Tradition und die Werte der Universität,
- die organisatorischen und finanziellen Stärken und Schwächen sowie
- die Möglichkeiten und Prioritäten des Hochschulmanagements.

Die externe Umwelt wird demnach

- durch die Chancen und Risiken des Wettbewerbs,
- durch die technologischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen sowie
- durch die Gestaltung der relevanten Märkte beeinflusst (ebd., S. 181).

Zur Bewertung dieser Faktoren des erfolgreichen strategischen Marketings benötigt die Universität im ersten Schritt ein umfangreiches Analysesystem. Da der strategische Marketingprozess streng aufeinanderfolgend gemäß der „Fünf-Schritt-Methode“ durchzuführen ist, kann auf die systematische Prüfung des Ist-Zustandes bezüglich des vorhandenen Wissens und der Einstellung der variierenden Anspruchsgruppen bezüglich der Universität nicht verzichtet werden (ebd., S. 182). Ergänzend dazu stellt Trogele fest, dass

„der Erfolg bzw. eine erfolgreiche Realisierung des strategischen Universitätsmarketing von der Führungsphilosophie und den Marketingfähigkeiten der Organisationsmitglieder abhängig ist“ (ebd., S. 185).

Insbesondere hinsichtlich des von ihm definierten zentralen Marketingziels der Drittmittelbeschaffung sieht Trogele die Notwendigkeit einer zentralen Steuerung aller erforderlichen Marketingmaßnahmen, um ein einheitliches „marketingorientiertes Leitbild“ der Universität sowohl nach innen als auch nach außen vermitteln zu können (ebd., S. 19).

4.5 Marketing-Management

Die zusammenfassende Darstellung der Ansätze zum Hochschul-Marketing hat gezeigt, dass aufgrund der Komplexität und Vielfältigkeit der Hochschulumwelt eine zielorientierte Gestaltung der Marketing-Aktivitäten einer Hochschule unbedingt erforderlich ist. Um die richtigen Entscheidungen und Lösungsmöglichkeiten für die jeweilige Hochschule finden zu können, muss ein Marketing-Management-Prozess durchlaufen werden, in dem die Leit- und Grundideen der Hochschule verankert werden und in dem dann, auf der Basis von möglichst umfassendem relevanten Datenmaterial, eine Marketingstrategie entwickelt wird. Die Strategie stellt dabei nach Becker (1998) den „Handlungsrahmen" dar, der Vorgaben dazu macht, auf welchem Weg die Marketing-Ziele der Universität möglichst rasch und ohne Umwege zu erreichen sind.

Bänsch (1998) beschreibt die strategische Planung als umrisshaften Orientierungsrahmen, der in der taktischen (mittelfristigen) Planung zu konturieren ist und schließlich in operativen Konzepten verdichtet wird. Dieser Sichtweise folgen Meffert (2000) und Becker (1998), indem sie die Funktion der Marketing-Strategie in der Verbindung der Marketing-Ziele mit dem Marketing-Mix sehen. Die Strategie wird somit als „Bindeglied" bzw. als „Scharnier" im Marketing-Management-Prozess bezeichnet.

Meffert (2000) grenzt dabei die Marketingziele nicht ausdrücklich kategorisch von der Marketingstrategie ab, sondern läßt die Marketingstrategie ebenso als Ausgangsbasis für marketingorientiertes Handeln zu. Die Strategie hat in diesem Fall einen „zielsuchenden Charakter". Einigkeit besteht darüber, dass die Strategie immer einen „Richtliniencharakter" aufweist und mittel- bis langfristig angelegt ist (Becker, 1998; Nischlag, Dichtl & Hörschgen, 1994; Meffert, 2000; Bruhn, 2001).

Eine erfolgreiche Marketingstrategie erfordert daher immer die detaillierte Analyse und Berücksichtigung aller relevanten Umweltfaktoren und deren fortlaufende Aktualisierung aufgrund von Markt- und Wettbewerbsveränderungen. Daraus ergibt sich ein Phasenprozess des Marketing-Managements, der in Abb. 6 dargestellt ist.

Auf die einzelnen wirtschaftswissenschaftlichen Grundformen der Marketing-Strategie wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, da sie für das hochschulspezifische Marketing keine ausschlaggebende Relevanz haben. Tiefergehende Darstellungen der Marktfeld-, der Marktstimulierungs-, der Marktparzellierungs- und der Marktarealstrategien finden sich u. a. bei Becker (1998); Nischlag, Dichtl & Hörschgen (1994) und Meffert (2000).

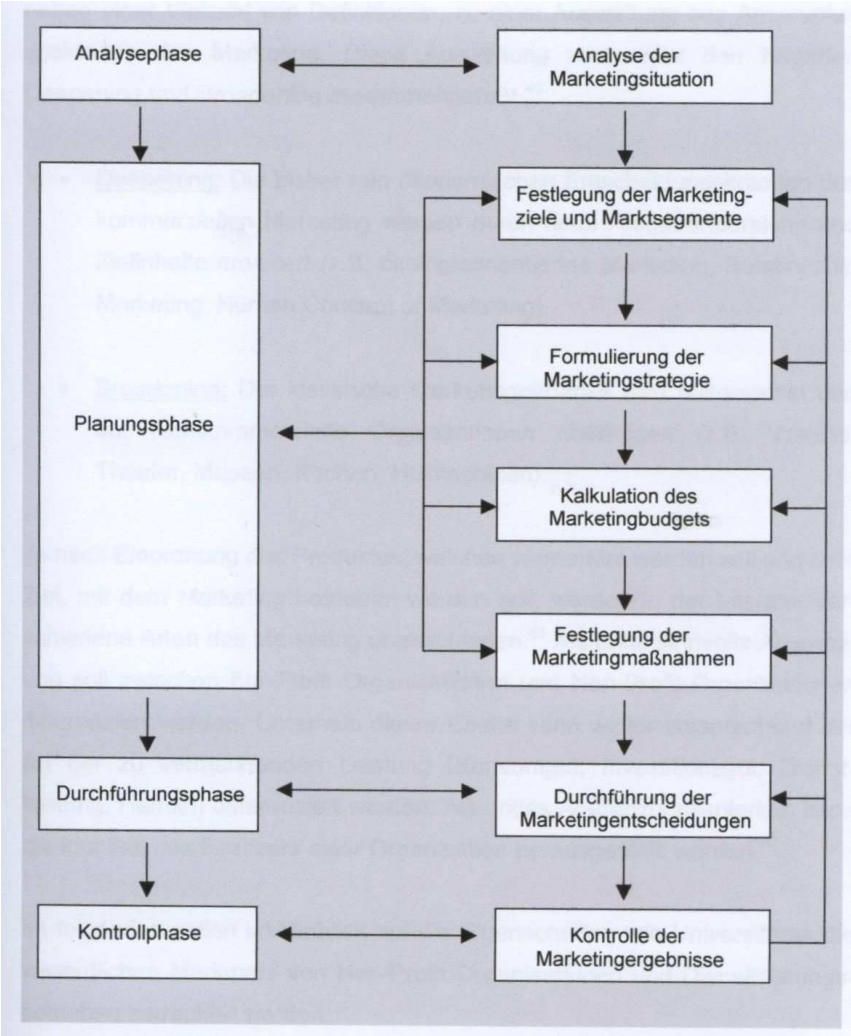

Abb. 6: Phasenmodell des Marketing-Management-Prozesses (Bruhn, 2001, S. 38)

4.5.1 Marketing-Management der Universität durch systemische Institutionen-Kommunikation: Der Theorieansatz von Escher (2000)

Im Hinblick auf die besonderen Anforderungen im Marketing-Management der Universitäten und auf Grundlage der dargestellten spezifischen Hochschulmarketing-Ansätze wird an dieser Stelle statt dessen der Theorieansatz von Escher (2000) dargestellt[75]:

Für das Marketing-Management in Hochschulen lassen sich zwei Grundlinien extrahieren: Der eine Ansatz folgt dem betriebswirtschaftlichen Paradigma der Dominanz von Märkten – sowohl zur Ressourcenbeschaffung als auch für deren Sicherung. Der „Markt" ist in diesem Ansatz die „übergeordnete Umweltkategorie" jeder Hochschule und „Marketing" das „oberste Führungsprinzip" (Escher, 2000, S. 241) (vgl. die Hochschulmarketingansätze von Trogele in Kap. 4.4.5. und Fritz in Kap. 4.4.4.). Der andere Ansatz öffnet den Begriff des „Marktes" und meint damit alle „relevanten sozialen Austauschprozesse der Hoch-

[75] Ein ähnlicher systemtheoretischer Ansatz wurde auch von Sauter-Sachs (1992) gewählt, um die Public Relations und das Image der Universität am Beispiel der Universität Zürich zu untersuchen.

schule“ (ebd., S. 241). In diesem Sinne entsteht ein Markt, auf dem Informationen getauscht und Netzwerke geknüpft werden – aber nur zu einem geringen Teil Leistungen gegen Geld und umgekehrt gehandelt wird.

Escher (2000) kritisiert diese beiden Ansätze: Dem ersten hält er eine grundsätzlich andere „Umwelt“-Philosophie der Universität entgegen; nämlich genau die, die in dem zweiten Ansatz verfolgt wird (vgl. die Hochschulmarketingansätze von Alewell in Kap. 4.4.2. und Zdromyslaw & Kuba in Kap. 4.4.3.). Dem zweiten Ansatz spricht er die passende Terminologie ab. Aus seiner Sicht wäre es in diesem Ansatz nur konsequent, den „Markt“ von Hochschulen, der ja vielmehr die Tatsache einer „Interaktion der Hochschule mit verschiedenen Öffentlichkeiten“ umschreibt, dann auch mit dem Begriff der „Öffentlichkeitsarbeit“ zu fassen. Somit ergäbe sich nach Escher (2000) das Leitbild einer „öffentlichkeitsgeführten Universität“, deren Instrument im Wettbewerb nicht das betriebswirtschaftliche Marketing-Management, sondern die „Institutionenkommunikation“ sein sollte. Diesem Leitbild folgend, würden staatliche Universitäten durch strategische Kommunikation eigeninitiativ ihre Legitimationskrise bewältigen (vgl. Kap. 2.1.2.) und ihr Leistungsprofil schärfen.

Die Strategie des Hochschulmarketing besteht nach dem Ansatz von Escher in der Entwicklung eines „systemischen Modells der Universität und ihrer internen wie externen Verflechtungen“ (ebd., S. 242). Er geht davon aus, dass es zahlreiche heterogene soziale Einflusssysteme sind, die durch Hochschulmarketing bearbeitet werden müssen. Die lineare Denkweise des oben ansatzweise eingeführten betriebswirtschaftlichen Marketing-Managements ist laut Escher (ebd.) nicht hochschuladäquat, da sich vielfältige Chancen und Risiken, die in dem System „Universität“ stecken, damit nicht abbilden lassen. Vielmehr sollte, dem systemischen Denken folgend, die detaillierte Bearbeitung der einzelnen Bestandteile des Systems erfolgen ohne das „Bewusstsein der Ganzheit“ zu verlieren (Probst, 1987, S. 31) und auch ohne den Anspruch aufzugeben, das System strategisch steuern zu können[76]. Gerade für die Hochschule stellt dieser Ansatz eine besondere Herausforderung dar, denn sowohl die externe als auch die interne Umwelt sind sehr heterogen und komplex und zusätzlich bestehen zwischen den einzelnen Außen- und Innensystemen der Universität (siehe auch die Darstellung der Universität als „lose gekoppeltes System“ in Kap. 2.3.2.) vielfältige Interdependenzen, die in die strategische Kommunikation der Hochschule einzubeziehen sind. Beispiele für diese Vernetzungen sind folgende kommunikativen Konsequenzen:

[76] Auf die detaillierte systemtheoretische Grundlegung dieses Ansatzes von Escher (2000) wird an dieser Stelle verzichtet. Ausführlich ist die systemtheoretische Umweltinteraktionsanalyse der Universität in seiner Veröffentlichung (Escher, 2001, S. 60-106) nachzulesen. Für die Zielsetzung dieser Arbeit ist die ausführliche Darstellung nicht notwendig.

- Wirbt eine Universität offensiv um Spenden in der Zielgruppe Unternehmen so kommuniziert sie an die Zielgruppe der potentiellen Studierenden, dass sie unter Geldmangel leidet
- Ist ein Fachbereich der Universität sehr erfolgreich in der Einwerbung von Auftragsforschung, so erzeugt dies möglicherweise den Eindruck mangelnder wissenschaftlicher Unabhängigkeit
- Wirbt eine Hochschule umfangreiche Markteinnahmen ein, so kommuniziert sie an die staatlichen Geldgeber eine finanzielle Unabhängigkeit, die möglicherweise Mittelkürzungen nach sich zieht (Escher, 2000).

Das Management dieser universitätsspezifischen „kommunikativen Marketing-Strategie" muss laut Escher an drei „sich systemisch durchwirkenden Öffentlichkeiten ansetzen" (Escher, 2000, S. 251):

- an der internen Öffentlichkeit zur Stärkung der institutionellen Identität der Universität
- an der breiten Öffentlichkeit zur Vermittlung ihres spezifischen institutionellen Profils und schließlich
- an der Politik zur Darstellung der hohen Bedeutung von unabhängiger Bildung und Wissenschaft.

Dieser Ansatz von umfassender Institutionenkommunikation zur Gewinnung einer „Institutional Identity" geht weit über das bisherige klassische Verständnis von Hochschulöffentlichkeitsarbeit[77] hinaus und steht im Gegensatz zur unternehmerischen „Corporate Identity" und auch zum „Corporate Design", deren Ziel nicht die aktive Gestaltung eines institutionellen Profils, sondern lediglich eine „defensive Markt-Profilierung" ist (ebd., S. 252).

4.5.2 Integration kommunikativer und nicht-kommunikativer Marketing-Instrumente

Der systemische Ansatz von Escher kann als theoretische Grundlage bei der Planung und Umsetzung einer hochschulspezifischen Marketing-Strategie dienen und ist hilfreich bei der Betrachtung der vielfältigen Wechselwirkungen der universitären Zielgruppen. Aus Sicht der Autorin hat die Analyse der Wettbewerbsfelder der Hochschulen jedoch gezeigt, dass daneben bereits nicht-kommunikative Marketing-Instrumente in Hochschulen eingesetzt werden bzw. eingesetzt werden sollten – insbesondere dann, wenn die Zielgruppe der Wirtschaftsunternehmen in den Focus genommen wird. In diesem Zusammenhang geht es meist um private Zusatz-Finanzierung der Hochschule durch Hochschul-Sponsoring oder durch Auftragsforschung und es werden sehr wohl, in Abgrenzung zum reinen Informationsaustausch, spezifische Leistungen der Hochschule gegen Geld ge-

[77] Zur Erläuterung dessen, was unter klassischer Hochschulöffentlichkeitsarbeit zu verstehen ist, sei auf Gütt (2004) verwiesen.

tauscht. Im Folgenden wird daher, in der hochschulspezifischen Darstellung der Marketing-Instrumente, eine integrierte Betrachtung einerseits der Hochschulmarketingansätze von Trogele (1997) und Fritz (1996) und andererseits des systemischen Ansatzes von Escher (2000) vorgenommen. Welche konkreten Leistungen der Hochschule mit den verschiedenen nicht-kommunikativen und kommunikativen Marketinginstrumenten strategisch gehandelt bzw. getauscht werden können, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

4.6 Marketing-Mix

Im Sinne von Becker umfasst der Marketing-Mix die „Beförderungsmittel", mit denen der strategische Weg der Hochschule im Wettbewerb zurückgelegt werden kann (Becker, 1998, S. 5). Diese „Beförderungsmittel" werden im Marketing-Mix zu einer zielorientierten Kombination der konkreten, auf die ausgewählten Zielgruppen spezialisierten Marketingmaßnahmen zusammengestellt. Bei der Zusammenstellung dieser Kombination kann auf Instrumente verschiedener Kategorien zurückgegriffen werden, wobei der isolierte Einsatz eines einzigen Marketinginstrumentes in der strategischen Marketinglehre nicht vorgesehen ist:

„Voraussetzung für die Entwicklung eines wirksamen Marketing-Mix ist, dass die zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente koordiniert eingesetzt werden (Meffert, 2000, S. 116).

Die Entscheidung über die Zusammenstellung des Marketing-Mix ist somit komplex. Nach Becker (1998) müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- „universeller Aspekt: Welche Instrumente stehen zur Verfügung?
- selektiver Aspekt: Welche verfügbaren Instrumente werden eingesetzt?
- qualitativer Aspekt: Wie sollen die einzusetzenden Instrumente gehandhabt werden?
- quantitativer Aspekt: In welchem Umfang werden Instrumente eingesetzt?
- zeitlicher Aspekt: Die Reihenfolge des Instrumenteneinsatzes
- kombinativer Aspekt: Umfasst die Wirksamkeit der Kombination der Marketinginstrumente zueinander" (zitiert nach Damm-Volk, 2002, S. 32)

Die Kategorisierung der Marketing-Instrumente wird in der Literatur unterschiedlich vorgenommen: Die Aufteilung der Instrumente in eine 4er-Systematik hat ihren Ursprung bei Gutenberg (1962) und wurde von Mc Carthy (1975) , Meffert (1986) und Nieschlag, Dichtl & Hörschgen (1994) in zahlreichen Veröffentlichungen fortgeführt. In dieser klassischen Systematik werden im Marketing-Mix die Instrumente der Produkt-, der Preis-, der Distributions- und der Kommunikationspolitik kombiniert[78].

[78] Die stärker praxisorientierte Systematik nach Becker (1998) faßt Preis- und Produktpolitik zur „Angebotspolitik" zusammen. Distributions- und Kommunikationspolitik bestehen auch in dieser Systematik weiter.

Auf weitere Systematiken soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da für Hochschulen im Wettbewerb nach derzeitigem Forschungsstand (vgl. Kap. 4.4) primär die Instrumente der Produktpolitik, der Gegenleistungspolitik (anstatt der Preispolitik), der Distributionspolitik und vor allem die der Kommunikationspolitik für die Ausgestaltung eines individuellen hochschulspezifischen Marketing-Mix eine Rolle spielen. In den folgenden Kapiteln 4.6.1. bis 4.6.4. werden die Gestaltungsdimensionen des Marketing-Mix für Hochschulen diskutiert. Der Focus liegt dabei auf den Instrumenten der Kommunikationspolitik, wobei das Hochschulsponsoring aufgrund seiner Relevanz für Marketing-Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen in einem eigenen Unterkapitel 4.7. besonders berücksichtigt wird.

4.6.1 Produktpolitik im Hochschulmarketing

Die Produkte von Hochschulen werden von Servier (1998) zusammengefasst als „the sum of an institution"s academic, social, physical and values / spiritual dimensions and the opportunities that are available to graduates" (Servier, 1998, S. 30).

Dies zeigt, dass Hochschul-Produkte sich zunächst als Summe der Leistungen in Forschung und Lehre („Hauptleistungen") und als weitere Nebenleistungen, wie z. B. Studienberatung und Career-Service, kulturelle Angebote, Studierenden-Wohnheime, etc., darstellen (Trogele, 1997, S. 114 ff.). Haupt- und Nebenleistungen können sich gegenseitig ergänzen und beeinflussen und ergeben in ihrer Gesamtheit das Leistungs- bzw. Produktportfolio der Hochschule. Servier (1998, S. 30 ff.) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass neben der Entscheidung für bestimmte Produktschwerpunkte auch die Wahrnehmung und Bewertung der Produktpolitik bei bestimmten Zielgruppen von besonderer Bedeutung ist. Als Beispiel führt er zunächst die Unterschiede in der Betonung bestimmter Produkte bei bekannten amerikanischer Universitäten an:

„For example, MIT has a different product mix than Yakima Valley Community College, and Eastern Oklahoma State College certainly has a different product mix than Bethel College in Minnesota or Widener University in Philadelphia. Students and donors both understand that these five institutions are quite dissimilar. They are dissimilar, in part, by how they have chosen to emphasize different aspects of their product" (Servier, 1998, S. 32).

Innerhalb einer Hochschule ist demnach bei der Gestaltung der Produktpolitik weitergehend darauf zu achten, dass im Hinblick auf die Zielgruppe „potentielle Studierende" die Qualität von Forschung und Lehre – also die Qualität der Hauptleistung – ebenso stark betont wird wie die Attraktivität des „social life" – also die Qualität einer bestimmten Nebenleistung. Im Hinblick auf die Zielgruppe „Eltern" dürfen jedoch die Nebenleistungen

definitiv weniger im Vordergrund stehen (ebd.). In der amerikanischen Literatur[79] werden die Leistungen der Hochschule auf drei Ebenen differenziert:

- Kernleistung („Core Offer“) in Forschung und Lehre
- Leistungsbeeinflussende Angebote („Tangible Offer“) wie z. B. das Image der Universität, die geographische Lage, die Infrastruktur, die Studienorganisation, etc.
- Zusatzangebote („Augmented Offer“) wie z. B. Angebote der Studienfinanzierung, Qualitätsgarantien, Zugangsverfahren/Auswahlverfahren, Alumni-Angebote, etc.

(vgl. Kotler & Fox, 1995, S. 277 ff.).

Nietiedt (1996) bemängelt, dass

„im Mittelpunkt der Überlegungen oftmals die Darstellung der universitären Leistungen steht. Auf eine eingehende Analyse der universitären Leistungserstellungsprozesse aus Sicht des Dienstleistungsmarketing wird – bis auf wenige Ausnahmen – ebenso verzichtet, wie auf die Verwendung der Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing zur Entwicklung von Management- bzw. Kommunikationsstrategien“ (Nietiedt, 1996, S. 50).

Dieses Defizit soll in der hier vorgelegten Arbeit nicht entstehen. Statt dessen wird in Anlehnung an Nietiedt (ebd.) an dieser Stelle die Grundlegung des „Dienstleistungsmarketing für Hochschulen“ unter besonderer Beachtung der Leistungserstellungsprozesse in die Erörterung der Produktpolitik einbezogen. Der „Bochumer Typologie“[80] folgend scheint es sinnvoll, für Hochschulen die Trennung von Sach- und Dienstleistungen aufzuheben und Hochschulleistungen als „Leistungsbündel“ mit unterschiedlich starken Prozess- und Ergebnisanteilen zu charakterisieren. In Anlehnung an Engelhardt, Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer (1993) ergeben sich somit 4 Grundtypen von hochschulspezifischen Leistungsbündeln:

- Typ I.: Weitgehend immaterielle Leistungen mit einer starken Einbindung des externen Faktors wie z. B. wissenschaftliche Expertengutachten oder Beratungsgespräche, Auftragsforschung oder ein sportpraktischer Grundkurs/Seminar
- Typ II.: Weitgehend materielle Leistungen mit einer starken Einbindung des externen Faktors, wie z. B. die Erstellung von Kongressdokumentationen/Projektberichten oder die Produktion eines Prototypen in der Forschung
- Typ III.: Weitgehend materielle Leistungen, die vom Anbieter autonom erstellt werden, wie z. B. die Erstellung von Vorlesungsskripten oder Lehrbüchern und die Entwicklung von Merchandisingprodukten

[79] Insbesondere bei Kotler & Fox (1995, S. 277 ff.) und Shapiro (1981, S. 228).

[80] Die „Bochumer Typologie“ wurde 1992 am Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum entworfen.

- Typ IV.: Weitgehend immaterielle Leistungen die vom Anbieter autonom erstellt werden, wie z. B. eine Literaturrecherche, eine Vorlesung oder freie Grundlagenforschung

Zahlreiche Leistungen oder Produkte von Hochschulen, wie z. B. Fort- und Weiterbildungsangebote, lassen sich nicht eindeutig den vier Extrempositionen der Typologie zuordnen, sondern bilden Mischformen mit besonderen Anforderungen an die Gestaltung der passgenauen Marketingmaßnahmen.

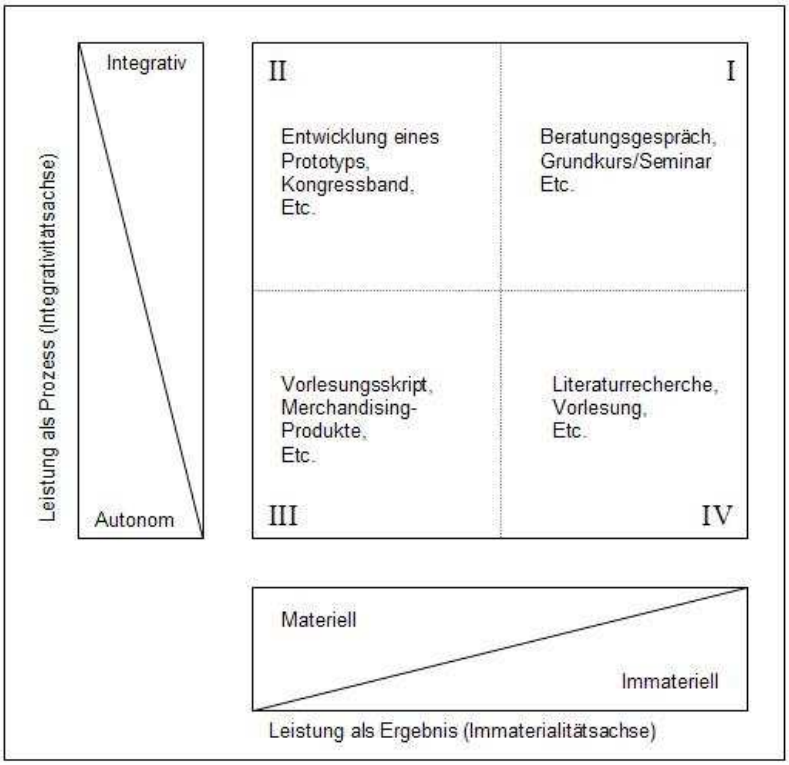

Abb. 7: Systematisierung von Hochschul-Leistungen (eigene Darstellung nach Engelhardt, Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer, 1993, S. 417)

Nietiedt (1996) stellt ebenfalls dar, dass Anbieter und Nachfrager einer Hochschulleistung unterschiedlich gut über die Bestimmungsfaktoren der Leistung informiert sind. Dies führt i.d.R. zu großen Unsicherheiten hinsichtlich der jeweiligen Qualitätsbeurteilung der Leistung[81]. Maßnahmen im Bereich der Produktpolitik sollten daher unter Beachtung des Informationsstandes der jeweiligen Zielgruppe sehr spezifisch auf ausgewählte Austauschpartner zugeschnitten werden.

Zusammenfassend lässt sich das „Produkt" einer Universität nicht eindeutig bestimmen. Es handelt sich um ein komplexes Bündel aus Dienstleistungen, Sachleistungen und entsprechenden Mischformen, wobei die zielgruppenspezifische Ausrichtung der Hochschulleistungen von besonderer Bedeutung ist.

4.6.2 Gegenleistungspolitik im Hochschulmarketing

Da sich die Produkte von Hochschulen, wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, weitgehend immateriell darstellen, gehen auch die Gegenleistungen der Abnehmer weit über finanzielle Beiträge hinaus. Es ist daher angebracht, anstatt von Preispolitik besser von Gegenleistungspolitik im Rahmen des Marketing-Mix zu sprechen. Bei der Gestaltung der Gegenleistungspolitik muss beachtet werden, dass auch schwer messbare Faktoren, wie z.B. die Motivation von Studierenden und Hochschulmitarbeitern sowie das Engagement von Kooperationspartnern aus der Wirtschaft, unter dem Bereich der Gegenleistungspolitik zu betrachten sind. Eine eindeutige Zuordnung und Gegenüberstellung von Leistung und Gegenleistung ist daher für das gesamte Leistungsportfolio einer Hochschule nicht möglich.

Trogele (1997) gibt jedoch, unter Berufung auf Neumann & Erichsen (1993) zu bedenken, dass „Leistungen, die bei einer Universität gebührenfrei angeboten werden, bei den Nutzern leicht im Wert unterschätzt und als selbstverständliche Form angesehen werden können" (Trogele, 1997, 123).

Er regt daher an die Kosten, die der Hochschule durch die Leistungserstellung entstehen, zu definieren und möglichst zu beziffern. Auch Kotler & Fox (1995) folgen der Auffassung, dass eine möglichst konkrete Darstellung des Preis-Leistungs-Verhältnisses als integraler Bestandteil des Hochschulmarketings erfolgen sollte. Die direkten Kosten für Universitätsleistungen setzen sich aus den Gehältern für Lehr- und Verwaltungspersonal und Infrastruktur (Gebäude, Büroausstattung, Labore, etc.) zusammen. Zur Deckung dieser Kosten

[81] Der Anbieter einer Lehrleistung – zum Beispiel ein Hochschulinstitut – ist besser über die Ressourcenausstattung, über die Leistungsfähigkeit und auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit über die Qualität der Leistung informiert als die Studierenden. Die Nachfrager können demgegenüber besser einschätzen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse sie selbst als externer Faktor in den Leistungserstellungsprozess einbringen können. Dieses Verhältnis wird in Anlehnung an Hopf (1983); Spremann (1990) und Meyer (1990), als „asymmetrische Informationsverteilung" bezeichnet.

werden staatliche Mittel, Drittmittel, Markteinnahmen und seit kurzer Zeit auch Studienbeiträge eingenommen, wobei die drei letztgenannten Positionen für das Hochschulmarketing von besonderer Bedeutung sind (vgl. Kap. 3.4.5. zum Wettbewerb um finanzielle Ressourcen). Zur Akquise von Markteinnahmen und zur Gewinnung von „zahlenden Studierenden" benötigt die Hochschule eine stringente Argumentation der Benefits, die Wirtschaftspartnern bzw. Studierenden zugute kommen. Escher (2001) führt aus, dass bezüglich der Markteinnahmen die professionelle „strategische Öffentlichkeitsarbeit bzw. Fundraising-PR" als Marketing-Herausforderung von den Hochschulen anerkannt werden muss, um im Ressourcen-Wettbewerb bestehen zu können (Escher, 2001, S. 106; vgl. auch Kap. 3.4.5.). Bezüglich der Studierenden muss im Rahmen der Gegenleistungspolitik klar herausgearbeitet werden, dass neben den direkten Kosten, die durch Studiengebühren entstehen, auch indirekte Kosten, wie Lebenshaltungskosten, Versicherungen, Reisekosten zwischen Heimat- und Studienort und Kosten für Arbeitsmaterialien entstehen, die durch die Leistungen der Hochschule zu rechtfertigen sind. Des Weiteren müssen Opportunitätskosten berücksichtigt werden, die sich aus dem Lohnverzicht der Studierenden während des Studiums, aus daraus resultierenden fehlenden Steuereinnahmen des Staates, aus Kosten für Studienabbrecher und aus dem Zinsverzicht der Investitionen für Studium und Forschung ergeben. Die gegenüberstehenden „Benefits" für die Studierenden[82], für die Wirtschaftspartner sowie für die steuerzahlende Öffentlichkeit müssen durch die Produktpolitik festgelegt und durch eine kohärente Kommunikationspolitik vermittelt werden. An dieser Stelle wird deutlich, dass für Hochschulen das integrative strategische Marketing unabdingbar ist.

Insgesamt ist festzuhalten, dass gerade in der Gegenleistungspolitik der Handlungsspielraum jeder einzelnen Hochschule aufgrund gesetzlicher Vorgaben weiterhin stark eingeschränkt ist. Die jüngste Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes v. 26.01.2005 hob zwar das gesamtstaatliche Studiengebührenverbot in Deutschland auf, wird jedoch von den Hochschulforschern Hüttmann & Pasternack (2005) als „konkurrenzföderalistischer Feldversuch" gewertet, mit dem Ergebnis, dass zum jetzigen Zeitpunkt (Stand Okt. 2006) in neun Bundesländern die Einführung von Studiengebühren bereits gesetzlich vorgesehen bzw. die gesetzliche Option auf Einführung angekündigt wurde. Diese unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen und daraus resultierenden Spielräume bzw. Entscheidungsnotwendigkeiten erfordern eine individuell ausgestaltete Preis- bzw. Gegenleistungspolitik jeder einzelnen Hochschule, die sich an den privaten und staatlichen Wettbewerbern im gleichen oder in anderen Bundesländern sowie an Wettbewer-

[82] Kotler & Fox (1995, S. 312) definieren die Benefits der Studierenden folgendermaßen:„Career prospects, Prestige, Ongoing experience during education, Program uniqueness".

bern im internationalen Kontext orientiert[83]. In einem wettbewerblichen Umfeld, in dem Hochschulen aufgrund von Landesregelungen über die Einführung und die Höhe der Studiengebühren eigenverantwortlich entscheiden können, wird die überzeugende Kommunikation der Qualität der Studienangebote und der Studienorganisation unbedingte Voraussetzung für die langfristige Existenzsicherung der Hochschule. Dies ist für das strategische Marketing einer Hochschule deshalb so bedeutend, weil sich mit der Einführung von Studiengebühren die Erwartungshaltung der Nachfrager ändert. Ziegele, Langer & Müller (2006) weisen darauf hin, dass

„verstärkt auf „value for money" geachtet werden wird; eine Abwägung von Beiträgen und Eigenschaften/Qualität des Studienangebotes dürfte eine verstärkte Rolle bei der Studienentscheidung spielen" (Ziegele, Langer &Müller, 2006, S. 14).

4.6.3 Distributionspolitik im Hochschulmarketing

Die Distributionspolitik bezieht sich auf die „Übermittlung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Verkäufer" (Meffert, 2000, S. 600). Dabei verfolgt die Distributionspolitik das Ziel, die bestehenden Variablen Zeit, Ort, Form und Menge der Leistungen an den individuellen Wünschen der Nachfrager auszurichten. Der Wandel in der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht den Hochschulen sowohl in der Lehre als auch in der Verwaltung Leistungsprozesse zu flexibilisieren und knappe Ressourcen effizienter zu nutzen (vgl. hierzu Reichwald & Möslein et al., 1998). Insbesondere bietet sich die Chance, Wissen zeit- und bedarfsgerecht, unabhängig von festen örtlichen Bezügen, zur Verfügung zu stellen. E-Learning-Angebote und virtuelle Hochschulen verbinden die klassischen Präsenzangebote mit digitalen und netzbasierten Lernangeboten, die einen zukünftig globalisierten und entstaatlichten Bildungsraum erahnen lassen (vgl. Wagner, 2001). Die interaktive Gestaltung von Lehrangeboten im Internet kann die Kompetenzen aller Beteiligten – Anbieter und Nachfrager – unmittelbar einbeziehen und den Kreis der Nachfrager erheblich vergrößern. Auch für Nebenleistungen der Hochschule, wie z. B. die Nutzung der Bibliothek, des Studierendensekretariats, der Lehrveranstaltungsverwaltung etc., bietet die Informations- und Kommunikations-Technologie optimale Möglichkeiten zur Qualitätsverbesserung (vgl. hierzu u.a. van Dusen, 1997; Tröndle, 1999; Friedrich, 1999).

[83] Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Saarland, Sachsen und Sachsen-Anhalt hatten im Mai 2003 Klage vor dem Bundesverfassungsgericht gegen das 6. HRGÄndG eingereicht. Die Länder beanspruchten die alleinige Zuständigkeit für die Einführung von Studiengebühren, da sie die Meinung vertraten, dass der Bundesgesetzgeber mit der Regelung eines solchen Gegenstandes seine Rahmengesetzgebungskompetenz überschritt. Das Bundesverfassungsgericht bestätigte diese Auffassung: „Art. 1 Nr. 3 und 4. des 6. Gesetzes zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes, der die Länder auf den Grundsatz der Gebührenfreiheit des Studiums …, ist nichtig..." (Bundesverfassungsgericht, 2005). Siehe dazu auch das Gutachten von Kronthaler (2006) zu Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Einführung von Studienbeiträgen.

In der amerikanischen Hochschulmarketing-Literatur (vgl. u.a. Servier, 1998, Kotler & Fox, 1995) wird unter der Distributionspolitik einer Hochschule insbesondere das Zusammenspiel von „location and scheduling“ verstanden, welches den Erfolg von Hochschulleistungen bestimmt. Die Bewertung der „location“ wird von vier Faktoren bestimmt:

- Die geographische Lage der Hochschule (beeinflusst z. B. das Freizeitangebot für Sportarten wie z.B. Skifahren, Wassersport oder Bergsteigen)
- Die Atmosphäre / der Charakter des Ortes, an dem die Hochschule angesiedelt ist (die Lage in einer Großstadt oder Universitätsstadt bzw. im Umland oder in strukturschwachen Regionen beeinflusst z. B. das kulturelle Angebot und die Verkehrsanbindung)
- Die Entscheidung über die Orte an denen „Off-Campus-Angebote“ gemacht werden (hier kommen Faktoren wie z. B. die Nähe zur Industrie oder zu potentiellen Arbeitgebern der Absolventen zum Tragen)
- Die relative Bedeutung der Lage für die individuelle Lebenssituation der Nachfrager

Die Bedeutung des „schedulings“ liegt vor allem in dem Bemühen, den Zugang zu den Präsenzveranstaltungen so bequem und einfach wie möglich zu gestalten. Zusätzlich zu Lehrangeboten gilt es auch für Forschungsleistungen und Publikationen Distributionswege zu schaffen, die den Bedürfnissen der Nachfrager entsprechen. Das Internet spielt auch für diese Hochschulleistungen eine immer größere Rolle. Der eigenverantwortliche Verlag von Büchern über den Internet-Anbieter „book-on-demand“ oder die Veröffentlichung von Forschungsergebnissen bzw. die Suche nach Forschungs-Kooperationspartnern über Online-Datenbanken sind nur ausgewählte Beispiele für die rasante Erweiterung und Flexibilisierung des Leistungsabsatzes.

4.6.4 Kommunikationspolitik im Hochschulmarketing

Unter Kommunikation wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur allgemein der Austausch von Informationen zwischen mindestens zwei Stellen mit dem Ziel der Beeinflussung und Einwirkung verstanden (vgl. Kroeber-Riel, 1992). Wie bereits die Ausführungen in Kap 4.4. zum Forschungsstand im Hochschulmarketing gezeigt haben, spielt die Kommunikationspolitik eine zentrale Rolle im Marketing-Mix der Hochschulen, da sie das wirksamste Instrumentarium darstellt, über das die Leistungen der Hochschule transparent gemacht und somit letztlich die Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Interaktionspartnern gegenüber der Hochschule beeinflusst werden können (vgl. Alewell, 1995; Escher, 2001).

Die Kommunikationspolitik orientiert sich am Leitbild bzw. an der Philosophie der Hochschule und bietet Instrumente an, über die zum Ausdruck gebracht werden kann, wie sich die Hochschule gegenüber ihrer Umwelt sieht und wie sie gesehen und verstanden werden möchte (Tietz, 1988, S. 61). Da die Hochschulen laut Hochschulrahmengesetz ver-

pflichtet sind, die „Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterrichten“ (HRG, § 2, Abs. 7) werden aktiv Informationen über die Leistungen der Hochschule an ausgewählte Zielgruppen weitergegeben und somit auch das Bild der Hochschule kreiert. Damm-Volk (2002) weist darauf hin, dass „ein enger Zusammenhang zwischen Produktimage und Unternehmensimage besteht. In beiden Richtungen kann ein Imagetransfer stattfinden“ (Damm-Volk, 2002, S. 51).

Änderungen der Einstellung und des Verhaltens von Zielgruppen werden jedoch selten durch direkten Kontakt bzw. durch unmittelbare Informationsübermittlung bewirkt, sondern meistens indirekt über Kommunikationsmedien oder die unbewusste Wahrnehmung von Aktivitäten der Organisation (Kotler & Andreasen, 1991, S. 506). Dies bedeutet, dass sowohl bewusste Informationsabgabe als auch jede Art von ungezielter Kommunikation und Verhalten bei den Interaktionspartnern einstellungsbildende Mechanismen auslösen kann (Watzlawik, Beavin & Jackson, 1990, S. 50 ff.).

Nietiedt (1996, S. 103 ff.)) identifiziert speziell für die Kommunikationspolitik von Hochschulen drei Faktoren für Rahmenbedingungen, die bei der Auswahl und Gestaltung der Maßnahmen Berücksichtigung finden sollten. Es handelt sich dabei um die Faktoren „Umfeldbedingungen“, „Marktbedingungen“ und „Kommunikationsbedingungen“ (s. Abb. 8). Auf die einzelnen Faktoren soll an dieser Stelle nicht intensiver eingegangen werden, da die zentralen Inhalte, wie z.B. die Legitimationskrise der Hochschulen als Umfeldbedingung, bereits in den vorgegangen Kapiteln dargelegt wurden. Es ist an dieser Stelle lediglich festzuhalten, dass bei der Gestaltung der hochschulspezifischen Kommunikationsstrategien die o. g. Faktoren strategisch einbezogen werden müssen.

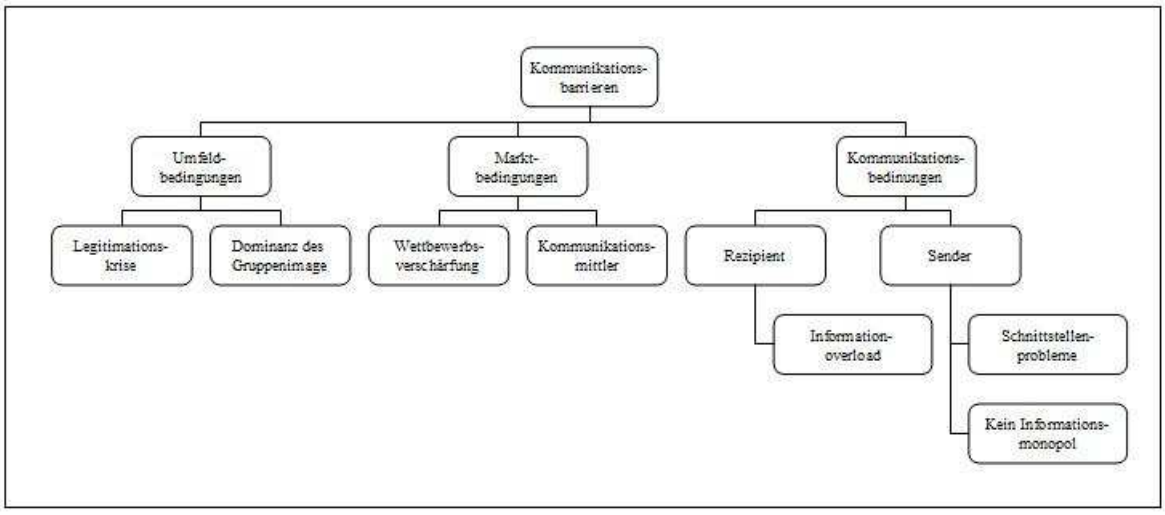

Abb. 8.: Kommunikationsbarrieren in Hochschulen (Nietiedt, 1996, S. 103)

Instrumente der Kommunikationspolitik

Im Werkzeugkasten der Kommunikationspolitik befinden sich nach der Systematisierung der Marketingliteratur fünf Instrumente mit zentraler Kommunikationsfunktion (vgl. hierzu Becker, 1998; Damm-Volk, 2002; Meffert, 2000; Meffert & Bruhn, 1997; Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1997; Hermanns & Suckrow, 1995), wovon die ersten drei – Werbung, persönlicher Verkauf und Verkaufsförderung – an dieser Stelle nur kurz, der Vollständigkeit halber, beschrieben werden sollen. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt auf den Kommunikationsinstrumenten Öffentlichkeitsarbeit / PR und Sponsoring. Diese Instrumente werden im Folgenden wegen ihrer großen Bedeutung im Gesamtkonzept des generischen Hochschulmarketing ausführlich und hochschulspezifisch behandelt.

(1) Werbung

Klassische Werbung ist ein Instrument der Massenkommunikation ohne den persönlichen Dialog zwischen zwei Personen. Rogge (1990) definiert Werbung als eine vom „Einzelnen losgelöste verallgemeinerte Form der einseitigen Kommunikation“ ohne Rückkoppelung mit der Zielgruppe (zitiert nach Damm-Volk, 2002, S. 59).

Als Werbeträger werden TV, Hörfunk, Kino, Print-Medien, verschiedene Plakat-Flächen, Gratis-Postkarten, Homepages, Produktverpackungen, etc. eingesetzt.

Mit dem Einsatz von Werbung können die Ziele verfolgt werden,

- ein Produkt oder eine Dienstleistung bekannt zu machen,
- es bzw. sie durch die Kommunikation bestimmter Eigenschaften von Konkurrenzprodukten bzw. -dienstleistungen abzugrenzen
- und/oder das Image des Unternehmens bzw. der Institution, die das Produkt bzw. die Dienstleistung anbietet zu steuern.

Die klassischen Werbeformen sind für Hochschulen in geringem Umfang relevant als

- Instrument der Mittelbeschaffung – indem Werbeflächen auf dem Hochschulgelände bzw. in den Hochschulgebäuden und Anzeigen in Hochschulpublikationen und auf der Homepage vermarktet werden
- Instrument zu Steigerung des Bekanntheitsgrades von einzelnen Hochschulprodukten – beispielsweise zur Bewerbung eines neu eingerichteten Studienganges
- Instrument der Imagekommunikation – insbesondere im internationalen Kontext und in Zusammenhang mit der Akquise von hochqualifiziertem Personal

(2) Persönlicher Verkauf und (3) Verkaufsgespräch

Als Verkaufsgespräch wird ein zielgerichteter, auf Vertragsabschluss ausgerichteter Dialog eines Verkäufers bzw. Anbieters mit einem potenziellen Kunden bezeichnet.

Verkaufsgespräche finden an Hochschulen indirekt in der Studienberatung im Dialog mit potentiellen Studierenden und im Bereich der universitären Fort- und Weiterbildung – sofern dort kostenpflichtige Qualifizierungsdienstleistungen angeboten werden – statt.

Im Bereich der Auftragsforschung und Beauftragung von wissenschaftlichen Gutachten finden auf der Hochschulebene persönliche Gespräche statt, die Züge eines Verkaufsgespräches haben können, da es sich bei den Hochschuldienstleistungen um stark erklärungsbedürftige und zumeist auch kostenintensive Produkte handelt (vgl. hierzu auch Weis, 2001).

(4) Öffentlichkeitsarbeit / PR

Oeckl (1964) bezeichnet PR als „das bewusst geplante und dauerhafte Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen". Für Hundhausen (1957) steht „Public Relation für die Unterrichtung der Öffentlichkeit (oder ihrer Teile) über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben" (zitiert nach Gütt, 2004, S. 28). In Bezug auf die Hochschulen ist die Verbindung von „Öffentlichkeit" und „Vertrauen" von existentieller Bedeutung (vgl. Kap. 2.1.2. zur Legitimationskrise der Universitäten):

„Die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen ist auf das Engste mit ihrem Selbstverständnis, mit ihren strategischen Entscheidungen über das angestrebte Aufgaben- und Leistungsprofil bei der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste in Forschung, Lehre und Studium, aber auch in den Bereichen der Dienstleistungen und der kulturellen Angebote verbunden. Ihre effektive Wahrnehmung liegt daher im ureigenen Interesse der Hochschulen selbst" (Erichsen, 1995, S. 1 ff.).

Seit Beginn der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts hat sich die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, vor allem aufgrund des beginnenden Hochschulwettbewerbs, in professionelle Richtung verändert. Der Wissenschaftsrat forderte 1985 verstärkte Anstrengungen zur Realisierung einer öffentlichen „Transparenz" universitärer Leistungen und steigerte damit den Erwartungsdruck auf die Pressestellen und Pressesprecherinnen und Pressesprecher der Hochschulen (Wissenschaftsrat, 1985, S. 24). Escher stellt fest, dass der in den 90er Jahren nochmals – aufgrund der immer knapper werdenden öffentlichen Mittel – erhöhte Legitimationsdruck eine „Marketing-Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit" erzwang (Escher, 2001, S. 22). In ihren „Empfehlungen zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen" sprach auch die Hochschulrektorenkonferenz (1995) der Öffentlichkeitsarbeit eine zentrale Aufgabe im „Verteilungskampf um öffentliche und private Mittel" zu. Hochschulen hätten „bessere Chancen, wenn sie ihre Informationspolitik am Wettbewerb und an der für diesen notwendigen Transparenz orientieren" (HRK, 1995, S. 6). Die Öffentlichkeitsarbeit wurde somit als integraler Teil des Mittelbeschaffungsmarketing der Hochschulen legitimiert und etabliert.

Als spezifische PR-Instrumente stehen den Hochschulen eine Reihe von möglichen Maßnahmen zur Verfügung, die gemäß dem Marketing-Management koordiniert und abgestimmt werden müssen: Pressemeldungen, Pressekonferenzen, Publikationen (For-

schungsberichte, Hochschul-Zeitung, Hochschul-Magazin, Informationsbroschüren, Lagepläne, etc.), Experten-Datenbanken, Homepages, Newsletter, Veranstaltungen und Events (Tage der offenen Tür, Hochschul-Parties, Hochschul-Ball, künstlerische Aufführungen, Absolventen-Feier, etc.), Fach-Symposien / Kongresse, Lobbying, Alumni-Netzwerke und Career-Services, lebenslange E-Mail, Merchandising-Aktivitäten etc. Die herausragende Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für das gesamte strategische Hochschulmarketing zeigt sich u. a. auch in der großen Anzahl von wissenschaftlichen Publikationen zum Thema (vgl. u. a. Wangen-Goss, 1983; Topf, 1986; Backes & Leven, 1987; Sporn, 1992; Sauter-Sachs, 1992; Nietiedt, 1996; Escher, 2000 und 2001; Heiland, 2001; Schober, 2001), in denen regelmäßig eine neue Systematisierung der hochschulrelevanten Interaktionsgruppen vorgenommen wurde.

Auf die differenzierte Behandlung der allgemeinen kommunikativen Zielgruppen der Universität in Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Bearbeitung der Hochschul-PR soll in dieser Arbeit verzichtet werden. Statt dessen wird auf die o. g. Publikationen zur Hochschul-Öffentlichkeitsarbeit verwiesen, welche darauf hinweisen, dass die übergeordneten Interessengruppen jeder Hochschule weitgehend übereinstimmen wobei sie in Abhängigkeit von der spezifischen Mikroumwelt der jeweiligen Institution hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und Relevanz stark differieren.

Wie in Kap. 4.4. dargestellt, wird Hochschulmarketing in der aktuellen Forschung teilweise mit „strategischer Gestaltung der Austauschbeziehungen“ gleichgesetzt. Das von Alewell (1995) entwickelte System der „Austauschpartner und Austauschbeziehungen von Hochschulen“ wurde durch ein stärker ausdifferenziertes Netzwerk universitärer Zielgruppen von Nietiedt (1996) ergänzt. In die von ihm erstellte Systematik lassen sich bis heute alle von anderen Autoren identifizierten Interessengruppen einordnen (s.Abb. 9).

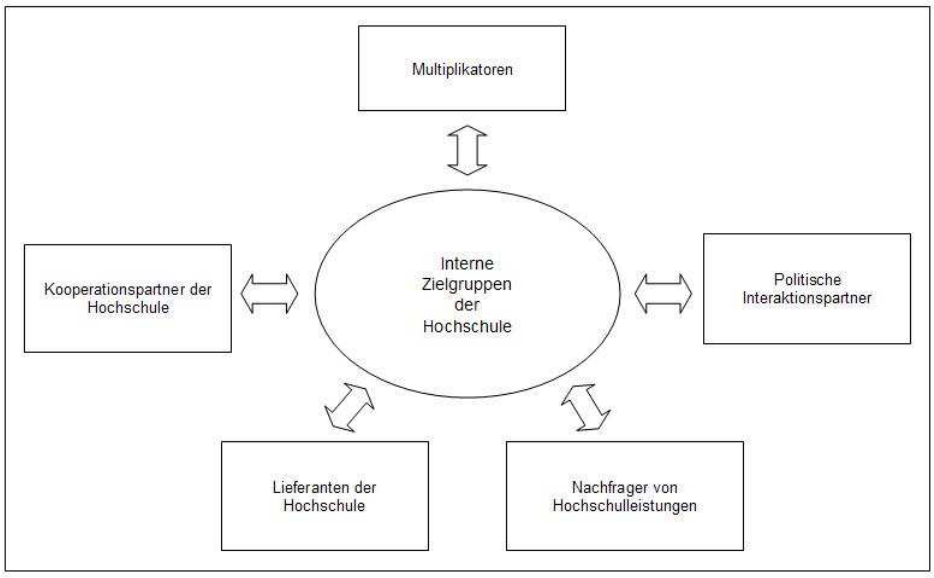

Abb. 9: Universitäre Zielgruppen (eigene Darstellung nach Nietiedt, 1996, S. 151)

Für eine Hochschule heutigen Zuschnitts ist es in der Praxis nicht leistbar, alle genannten Zielgruppen in einem zügigen Prozess zu identifizieren und zu systematisieren. In Anlehnung an Fritz (1996) (vgl. Kap. 4.4.4.) ist es unerlässlich, eine Segmentierung der Austauschpartner vorzunehmen und sich auf bestimmte ausgewählte Zielgruppen zu konzentrieren. Dieser hochschulspezifischen Empfehlung folgen auch Kotler & Fox:

„An institution would like to have the goodwill of every public that it affects or is affected by. But given limited public relations resources, it has to concentrate it"s attention on certain publics" (Kotler & Fox, 1995, S. 357).

Fritz (1996) schlägt eine Segmentierung in beschaffungs- und absatzrelevante Zielgruppen vor: Unter Beachtung der wettbewerblichen Situation der Hochschulen (vgl. Kap. 3.4.) lässt sich feststellen, dass der Ressourcen-Wettbewerb den existentiellen Kern des Hochschul-Wettbewerbs ausmacht, so dass es für die Hochschulen von besonderer Bedeutung ist, den Anteil der Markteinnahmen am Gesamtbudget zu steigern und sich somit zunächst auf die Bearbeitung beschaffungsrelevanter Zielgruppen zu konzentrieren. Als relevante Zielgruppe des Beschaffungsmarketings hinsichtlich der Markteinnahmen lassen sich aus der obigen Zusammenstellung der Austauschpartner insbesondere die Wirtschaftsunternehmen identifizieren.

Unter Rückbezug auf den systemtheoretischen hochschulspezifischen Marketing-Management-Ansatz von Escher (2001) (vgl. Kap. 4.5.1) muss an dieser Stelle deutlich gemacht werden, dass Personen oder Organisationen nicht „eindeutig exklusiv" in bestimmte Zielgruppen bzw. Umwelt- oder Marktsegmente eingeordnet werden können, sondern dass jedes „Umweltsystem" der Hochschule in verschiedenen Zusammenhängen und zu verschiedenen Zeiten in Umweltaustauschprozessen für die Hochschule relevant werden kann. Welche Form der Interaktion zwischen der Hochschule und Wirtschaftsunternehmen sinnvoll ist, hängt somit von der aktuellen Konstellation der Umweltbeziehungen und der momentanen „Situation der ressourcenrelevanten öffentlichen Beziehungen der Universität ab" (Escher, 2001, S. 177). Escher (ebd., S. 87) entwirft dazu folgende grafische Gestaltung der „Verflechtungszusammenhänge" (s. Abb. 10):

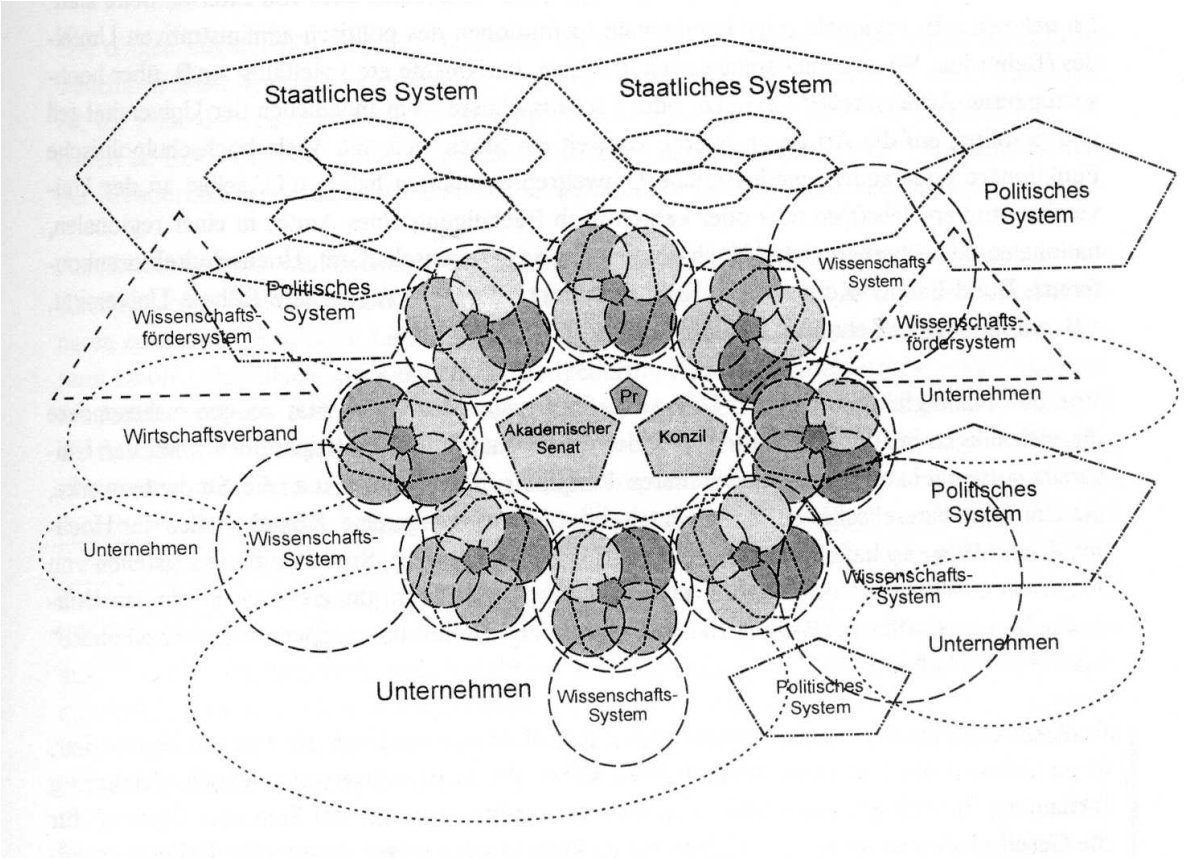

Abb. 10: Verflechtungszusammenhänge zwischen der Universität und ihren korrespondierenden öffentlichen staatlichen, politischen und wirtschaftlichen Ressourceneinflüssen (ebd.)

4.6.5 Hochschul-Sponsoring

Um trotz der Komplexität der Ressourceneinflüsse auf die Umwelt von Hochschulen eine praxisorientierte Bearbeitung der universitären Umweltbeziehungen zu Wirtschaftsunternehmen zu ermöglichen, wird an dieser Stelle die eingehende Betrachtung des fünften Instrumentes der Kommunikationspolitik – des Hochschul-Sponsoring – vorgenommen. Dieses Instrument scheint wegen seiner Bedeutung für die Gestaltung von Unternehmenskooperationen eine besondere Relevanz für die Mittelbeschaffung und somit für den Wettbewerb um finanzielle Ressourcen zu besitzen und wird daher in einem eigenen Unterkapitel behandelt:

4.6.5.1 Abgrenzung und Definition des Hochschul-Sponsoring

Das Hochschul-Sponsoring wird erst seit Beginn der 90er Jahre als Kommunikationsinstrument im Wissenschaftssektor wahrgenommen. Zuvor spielte Wissenschaftssponsoring im Gegensatz zum Sport-, Kultur- und Sozialsponsoring in der unternehmerischen Praxis keine Rolle und wurde somit auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung nicht als relevantes Instrument für Hochschulen antizipiert. Erst mit Zunahme des Wettbewerbsdrucks um knappe finanzielle Ressourcen wurde Sponsoring als Finanzierungsalternative für den Hochschulbereich entdeckt und von der Marketingtheorie aufgegriffen.

Im Gegensatz zu anderen Instrumenten des Beschaffungsmarketings basiert Sponsoring auf dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung und grenzt sich damit von den Instrumenten Spende, Stiftung, Mäzenatentum, Auftragsforschung und Vermarktung ab (Waldner & Brockes, 1997; Hermanns & Glogger, 1998). In der amerikanischen Literatur werden diese Instrumente zum „Fundraising" (dt. „Geldbeschaffung") zusammengefasst (Kotler & Fox, 1995; Servier, 1998), da sie alle dazu dienen, einer Non-Profit-Organisation Ressourcen zu beschaffen (Brocks, 1994; Schöffmann, 1995).

Die theoretische Einordnung des Hochschul-Sponsorings in die verschiedenen Arten des Sponsorings ist in der Hochschul-Praxis weitgehend belanglos und soll daher im Rahmen dieser Arbeit nur kurz behandelt werden: Zusammenfassend besteht Uneinigkeit über die Eigenständigkeit des Hochschul-Sponsorings. Bruhn (2001) ordnet es dem Sozio-Sponsoring unter, von Specht (1986) dem Kultur-Sponsoring. Hermanns & Püttmann (1992) ergänzen alle bestehenden Sponsoring-Arten um die Unterkategorie „Wissenschafts-Sponsoring", so dass demnach beispielsweise ein Sponsoring-Engagement mit der DSHS Köln auch als eine wissenschaftsorientierte Ausprägung des Sportsponsorings angesehen werden könnte. Auch aus dieser Bedeutungsunsicherheit hinaus plädieren Westebbe, Winter und Trost (1997) für die Betrachtung des Hochschul-Sponsorings als eigenständige Sponsoring-Art. Auch Beier (2003) folgt dieser Sichtweise und liefert auf der Basis der Diskussion zahlreicher bestehender Definitionen eine eigene aussagekräftige Umschreibung dessen, was unter Hochschul-Sponsoring zu verstehen ist:

„Hochschul-Sponsoring beinhaltet die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistung von einem Unternehmen an die Wissenschaft (Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen) mit der Gegenleistung in Form des Rechts der kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Institutionen und/oder Aktivitäten der Wissenschaft auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung (Beier, 2003, S. 29).

Glogger (1999) differenziert die in der unternehmerischen Realität auftretenden Kommunikationsmaßnahmen, neben der in Kap. 4.6. vorgestellten Systematisierung, in die vier Instrumente der direkten Kommunikation – Werbung, Verkaufsförderung, PR und Sponsoring – zusätzlich noch in klassische Above-the-line-Instrumente und in innovative interaktive Below-the-line-Instrumente. Das Sponsoring würde sich nach dieser Einordnung als Below-the-line-Instrument bezeichnen lassen. Auf die weiteren Below-the-line-Instrumente wie z. B. Events, Kundenclubs, etc. soll hier nicht näher eingegangen werden. Wesentlich ist, dass die Einordnung des Sponsorings als Below-the-line-Instrument auf der Tatsache basiert, dass Sponsoring neue Lösungen für Kommunikationserfordernisse des Sponsors verspricht. Es scheint lt. Bruhn (2001) beispielsweise das ideale Instrument zu sein, um Imagefaktoren, die bislang außerhalb des Unternehmens lagen, auf den Sponsor zu übertragen.

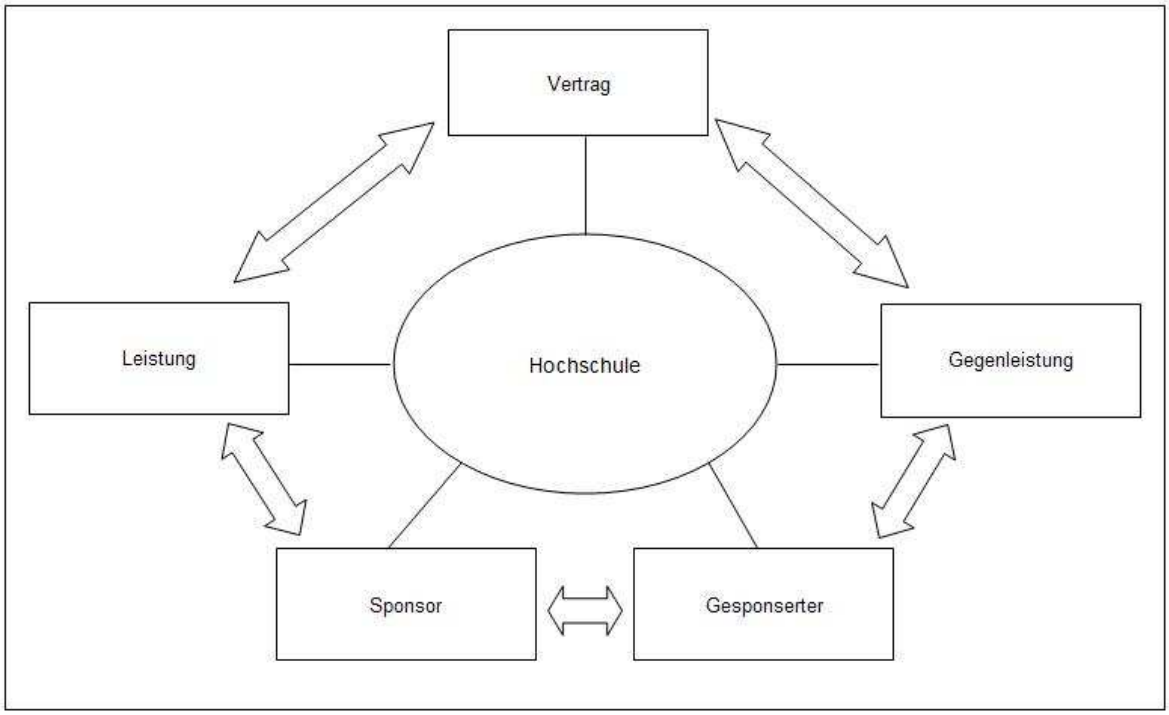

Abb. 11: Konstitutive Elemente des Hochschul-Sponsoring (eigene Darstellung in Anlehnung an Hermanns & Glogger, 1998, S. 13)

4.6.5.2 Ziele und Inhalte von Hochschul-Sponsoring

Sponsoring unterscheidet sich somit von den anderen Kommunikationsinstrumenten durch die Inhalte und Ziele der Kommunikation: Sponsoringaktivitäten tragen nicht dazu bei, bestimmte Produktinformationen oder Fakten zum Unternehmen zu vermitteln, sondern haben vor allem das Ziel, das Image des Sponsors zu optimieren (vgl. hierzu Hermanns & Drees & Püttmann, 1986; Hermanns & Glogger, 1998; Humpert, 2000; Beier, 2003) und Image-Nischen zu besetzen (Beger & Gärtner & Mathes, 1989). Unternehmen, die Hochschulen sponsern, können sich über dieses Engagement bei bestimmten Zielgruppen insbesondere folgende Imagemerkmale erwerben (Bruhn, 1991, S. 329; Wolff, 1995, S. 6):

- Verantwortungsbewusstsein
- Seriosität
- Tradition
- Harmonie
- Vertrauen
- Sympathie
- Wissenschaftsorientierung und
- Kompetenz

Da, wie in Kap. 2.3. ausführlich dargestellt, die institutionellen Besonderheiten der Hochschule dazu führen, dass Sponsoringprojekte in den verschiedenen Teilbereichen der

Hochschule zur Verfügung stehen und somit konzeptionell auf dem Image der Teilbereiche und der dort involvierten Hochschulangehörigen basieren, ist es aus Marketingsicht wichtig, langfristig zu erreichen, dass „das Image einzelner Institute und [das Image] der gesamten Hochschule gut ausbalanciert" wird (Beier, 2003, S. 67). Die dadurch entstehende „Marke" als Gesamtbild der Hochschule ist für den Transfer von Imagemerkmalen und damit für den Erfolg von Sponsoringprojekten entscheidend.

Die empirische Untersuchung von Hochschul-Sponsoring-Projekten in der Studie von Beier (2003)[84] hat u.a. gezeigt, dass Hochschul-Sponsoring von den befragten Hochschulleitungen als Instrument eingesetzt wird, um die angespannte Finanzsituation zu bewältigen. Gleichzeitig gaben die Unternehmensvertreter an, dass der Imagetransfer in der Kooperation mit Hochschulen das herausragende Kommunikationsziel sei, welches nur dann erreicht werden kann, wenn die Hochschule das gewünschte Imageprofil besitzt.

Die Unternehmensvertreter streben laut Beier (2003) eher eine Kooperation mit Hochschulen an, die als „Marke" wahrgenommen werden. Aus der Analyse der Fallbeispiele konnte Beier zeigen, dass das Instrument „Hochschul-Sponsoring" häufig als Einstieg in umfangreichere Austauschprozesse zwischen Wirtschaft und Wissenschaft genutzt wird – sofern es von beiden Seiten erfolgreich abgewickelt werden konnte. Dazu gehört insbesondere eine umfangreiche marketingorientierte Vorarbeit in der Hochschule – dies schließt die Akzeptanz von Hochschul-Marketing auf der Ebene der Hochschulleitung unbedingt ein – und eine unternehmensadäquate Kommunikation der Ziele und Inhalte des Engagements von der Hochschule an das Unternehmen. In der abschließenden konzeptionellen Entwicklung eines Modells zum „Hochschul-Sponsoring als Managementaufgabe" formuliert Beier grundlegende Bedingungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen und stellt dar, dass bestimmte Investitionen und Vorleistungen der Hochschule nötig sind. Insbesondere sei es unabdingbar, „mit einer Studie Stärken und Schwächen der Hochschule [zu] untersuchen, Kontakte zu Meinungsführern aufzubauen und Potenziale abzuwägen" (Beier, 2003, S. 201)

Aus Sicht der Hochschule ergibt sich hinsichtlich des Hochschul-Sponsorings somit folgende Argumentationskette, die sich aus den bisherigen theoretischen Darstellungen und vorliegenden empirischen Befunden ableiten lässt: Hochschul-Sponsoring ist ein bedeutendes Instrument des Beschaffungsmarketings und gleichzeitig integraler Teil der Kommunikationspolitik der Hochschule. Über die Kommunikationspolitik im Hochschulmarketing-Mix wird das Leistungspotential der Hochschule transparent gemacht und somit wird auf die Kenntnisse, Einstellung und Verhaltensweisen der Zielgruppe eingewirkt. Die Ge-

[84] Beier (2003) hat durch Experteninterviews bestehende Hochschul-Sponsoring-Projekte an 5 deutschen, einer britischen und einer niederländischen Hochschule untersucht sowie 4 Unternehmen in die Studie einbezogen, die in Kooperationen mit diesen Hochschulen engagiert waren.

staltung der Kommunikationspolitik wirkt somit direkt imagebeeinflussend und ist damit ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln, da das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit einer Hochschule durch ein positives Image verstärkt wird. Umgekehrt hat ein bestehendes und erfolgreiches Sponsoring-Engagement auch immer eine unterstützende Funktion für die Kommunikationspolitik der Hochschule, da der Sponsor durch die ihm eingeräumte Gegenleistung, nämlich die kommunikative Nutzung des Sponsorship, das Image der Hochschule bei bestimmten Zielgruppen beeinflusst (Westebbe & Winter & Trost, 1997, S. 25; Hermanns & Suckrow, 1995, S. 66; Hermanns & Glogger, 1998, S. 14). Somit entsteht ein selbständiger Kreislauf der Imagebildung im Zusammenhang mit Hochschulsponsoring, der durch die Art und Weise der kommunikativen und inhaltlichen Ausgestaltung der Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen entweder negativ oder positiv auf die finanzielle Situation der Hochschule wirken kann: Je positiver das Hochschulimage bei der Zielgruppe „Unternehmensvertreter“, desto größer scheint die Kooperationsbereitschaft zu sein.

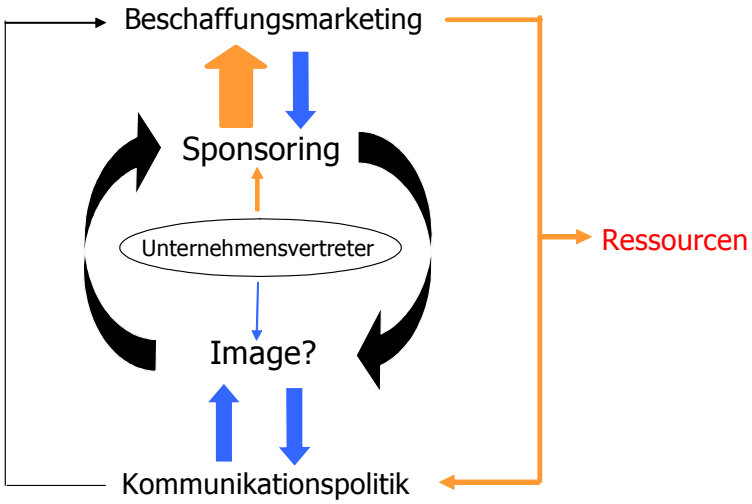

Abb. 12: Der Rückkoppelungskreislauf des Hochschul-Sponsorings

Die dargestellte Argumentationskette, zeigt zwei wesentliche Ergebnisse der theoretischen Ausführungen zu den hochschulspezifischen Instrumenten des Marketing-Mix:

Sponsoring ist für Hochschulen kein Kommunikationsinstrument im eigentlichen Sinne, sondern ein kooperatives Instrument der Mittelbeschaffung, welches in unmittelbarer Abhängigkeit zur Kommunikationspolitik der Hochschule steht.

Zur strategischen Anbahnung und Umsetzung von Marketing-Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen, die zumeist in Form von Sponsoring stattfinden bzw. wesentliche Merkmale des Sponsorings aufweisen, ist es unabdingbar über fundiertes Wissen über das Image der Hochschule zu verfügen – insbesondere bei der Zielgruppe der Unternehmensvertreter.

ZWISCHENFAZIT ZU TEIL I UND II

Auf Grund der Vielzahl der theoretischen Detailinformation zum Wettbewerb der Hochschulen und zum Hochschulmarketing wird an dieser Stelle ein Zwischenfazit gezogen. Dies dient dazu, die zentralen theoretischen Aspekte zusammenzufassen und deren Bedeutung für den weiteren Verlauf der Arbeit zu konkretisieren.

Die Erörterungen zum Verständnis der Universität haben gezeigt, dass die institutionellen und organisatorischen Besonderheiten der Universität, die über den soziologischen Begriff der Institution, über die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und über die Organisationstheorie herausgearbeitet wurden, in der Hochschulsteuerung eine Ausgangssituation erzeugen, welche bei der Einführung und Umsetzung von Instrumenten des Hochschulmarketing grundsätzlich als unterschiedlich zu der Situation unternehmerischer Organisationen zu betrachten ist. Insbesondere die verhaltenswissenschaftlich begründbaren Probleme der Entscheidungsfindung (rationales Entscheidungsmodell versus handlungsrationalem Vorgehen) und die organisationstheoretisch herausgearbeitete Struktur der Universität als „lose gekoppeltes System“ machen deutlich, dass in der Hochschulsteuerung andere interne Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Zielen der Institution wirken als in der Steuerung von unternehmerischen Organisationen. Die „logic of confidence“, die als Basis für den Erhalt der „lose gekoppelten“ Struktur der Universität anzusehen ist, begründet bereits an dieser Stelle die hohe Bedeutung des Faktors „Vertrauen“ und somit des Image einer Universität sowohl für die erfolgreiche interne Leistungserstellung in Forschung und Lehre als auch für die externe Vermittlung der Hochschulleistungen.

Ausgehend von der Einordnung der Universität als „Non-Profit-Organisation“ zeigt die inhaltliche Konkretisierung der Wettbewerbsfelder von Hochschulen, dass der Wettbewerb um finanzielle und sachliche Ressourcen als Kernwettbewerbsfeld der Universitäten anzusehen ist. Erfolg in den weiteren Wettbewerbsfeldern (Forschungsreputation, Qualität der Lehre und Qualität der Studienorganisation, Reformfähigkeit und personelle Ressourcen) ist unmittelbar vom Erfolg im Wettbewerb um Finanz- und Sachmittel abhängig. Vor allem die deutliche Verschiebung der Verhältnisse von Grundmittel, Verwaltungseinnahmen und Drittmitteln zugunsten des Drittmittelanteils an der Gesamtfinanzierung der Hochschulen zeigt, dass von den Hochschulen gute Voraussetzung geschaffen werden müssen, um das individuelle Potential zur Einwerbung von Drittmitteln und Markteinnahmen zu erhöhen. Der Theorieansatz des Transaktionsmarketing bietet das Fundament für die Entwicklung eines hochschulspezifischen Marketings indem er Marketing als Transaktionsprozess definiert, der einen gezielten sozialen Austausch von Werten, Ideen und Meinungen unterstützt. Dieser Ansatz bietet somit für Hochschulen die Möglichkeit durch einen individuellen Mix von Marketingmaßnahmen eine strategische Wettbewerbsposition

anzustreben. Die Auseinandersetzung mit den bestehenden Ansätzen zu einem spezifischen Hochschulmarketing zeigt in der Konsequenz, dass die komplexen und heterogenen internen und externen Verflechtungen der Hochschule mit verschiedenen sozialen Einflusssystemen eine Konzentration auf ausgewählte Zielgruppen unabdingbar machen - sofern die Ausgestaltung eines praxistauglichen Marketingkonzeptes angestrebt wird. Im Hinblick auf den vordringlichen Wettbewerb um finanzielle Ressourcen wurde für die vorliegenden Arbeit entschieden, die Zielgruppe der Wirtschaftsunternehmen als potentielle Drittmittelgeber in den Focus zu nehmen und diejenigen Marketing-Instrumente zu analysieren, welche für diese Zielgruppe besondere Relevanz haben. Es handelt sich hierbei meist um private Zusatz-Finanzierung der Hochschule bzw. einzelner wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Einrichtungen der Hochschule durch Sponsoringmaßnahmen oder durch Auftragsforschung. In der Umsetzung dieser Maßnahmen werden sehr wohl spezifische Leistungen der Hochschule gegen Geld getauscht, so dass in diesem Fall eine Integration von kommunikativen und nicht-kommunikativen Marketingmaßnahmen gefragt ist. Des weiteren hat die hochschulspezifische Betrachtung der Instrumente im Marketing-Mix gezeigt, dass der Faktor ‚Image' eine zentrale Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung hat. Insbesondere für das Instrument „Hochschul-Sponsoring", welches derzeit für Kooperationen mit Wirtschaftsunterunternehmen als zentrales Instrument der Mittelbeschaffung anzusehen ist, spielt das Wissen um das Image der Hochschule die zentrale Rolle. Zusammenfassend ist daher festzustellen, dass zur erfolgreichen Generierung von privaten Drittmitteln aus der Wirtschaft und somit zur Stärkung der Position im Wettbewerb um finanzielle Ressourcen eine umfassende Imageanalyse der Hochschule durchzuführen ist, welche u. a. die Wahrnehmung der organisatorischen und institutionellen Besonderheiten der Universität berücksichtigt.

TEIL III. IMAGEANALYSE AM BEISPIEL DER DSHS KÖLN

5. IMAGE

Der Faktor Image hat sich durch die theoretischen Betrachtungen des Hochschulmarketings als zentraler Aspekt der strategischen Hochschul-Unternehmens-Kooperationen herausgestellt. Im Folgenden werden daher der Begriff „Image“ und die Theorien zur Imagebildung ausführlicher dargestellt. Dies ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil „Image“ häufig ein gängiger umgangssprachlicher Begriff ist und somit eine klare Abgrenzung davon erfordert.

5.1 Imagebegriff

Die ethymologischen Wurzeln des Imagebegriffs sind sehr vielfältig. Nach Johannsen (1971) reichen die Grundbedeutungsgehalte für „Image“ von „eiko“ (griechisch) über „imago“ (lateinisch) zum französischen „l“image“ und weiter zum britischen und amerikanischen „image“. Diese Grundbedeutungen beinhalten sowohl die Deutung von Image als ein „Bild oder eine Vorstellung der Wirklichkeit“, als auch in der Übersetzung von „imago“ ein „Vorbild“, ein „Ebenbild“ oder gar ein „Traumbild“. Dies macht deutlich, dass die ethymologische Deutung des Imagebegriffs sowohl die Wahrnehmung gegenständlicher Aspekte der Welt als auch geistig-phantasiehafter Aspekte einschließt.

Unabhängig von den verschiedenen Anwendungsbereichen von Image wird an dieser Stelle zunächst der allgemeine Imagebegriff näher umrissen. Daran anschließend erfolgt dann die Darstellung des einstellungsorientierten Imageverständnisses, welches für die hier vorliegende empirische Untersuchung als theoretische Grundlage von besonderer Bedeutung ist.

5.1.1 Der allgemeine Imagebegriff

Der Imagebegriff wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfältig diskutiert und es finden sich weitgefasste und unterschiedliche Definitionen von Image (vgl. u.a. Andritzky, 1976; Mayer & Mayer, 1987; Böcker, 1991; Kotler & Fox, 1995).

Diese wurden von Johannsen gegenübergestellt und analysiert; daraus entwickelte er ein differenziertes Imageverständnis:

„Image ist ein komplexes, anfänglich mehr dynamisches, im Laufe seiner Entwicklung sich (stereotyp) verfestigendes und mehr und mehr zur Stabilität und Inflexibilität neigendes, aber immer beeinflussbares mehrdimensionales System, dessen wahre Grundstrukturen dem betreffenden „Imageträger“ oft nicht voll bewusst sind“ (Johannsen, 1971, S. 35).

Über diese Definition hinaus, lassen sich, ebenso unter Bezug auf Johannsen, wesentliche charakteristische Merkmale von Image aus der Gesamtheit der Image-Beschreibungen herausfiltern:

- Image hat eine generelle Bedeutung, die auf unterschiedlichste gesellschaftliche Subjekte und Objekte angewendet werden kann. Spiegel nutzt den Imagebegriff auch zur Kennzeichnung von Vorstellungen über einen Politiker oder einen Filmstar. Dies bedeutet, dass Image grundsätzlich objekt-neutral ist und auf Meinungsgegenstände aller Art – also auch auf Universitäten – bezogen werden kann (Spiegel, 1961).
- Mit dem Imagebegriff wird das „ganzheitliche Erleben einer Marke, eines Unternehmens, einer Person angesprochen“ (Haedrich, 1993). Dies bedeutet, dass zahlreiche Einzelqualitäten des Objektes zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden, die im Ganzen mehr darstellen können, als die Summe der einzelnen Teile (vgl. Kleining, 1959).
- Durch die Wahrnehmung des Objektes wird das Image erworben und durch Lernprozesse wird es stabilisiert oder verändert (vgl. Abb. 15). Das Image ist relativ stabil aber nicht statisch (vgl. Huber, 1993; Müller, 1993; Beier, 2003).
- Das Image ist immer Ausdruck einer subjektiven Realität. Der Rückgriff auf Image-Realitäten erweist sich oft als Orientierungshilfe und Ausgangspunkt menschlicher Handlungen (vgl. Böcker, 1991).

5.1.2 Der Imagebegriff in der Sozialpsychologie

Pöhlmann (1967) weist darauf hin, dass der Begriff des „Image“ bereits 1922 in der Sozialpsychologie eingeführt wurde. Die damalige Verwendung als Bezeichnung für die subjektive Deutung der Realität weicht kaum von der heutigen umgangssprachlichen Nutzung des Begriffs ab. Über medienwirksame Anwendungen sozialpsychologischer Forschung, wie z. B. im Umfeld von Meinungsumfragen, etablierte sich der Imagebegriff im Wortschatz der Öffentlichkeit.

Im Zusammenhang mit der Implementierung des Imagebegriffs in die sozialpsychologische Forschung ist die Arbeit von Boulding (1956) als grundlegend zu betrachten: Nach seiner Ansicht bedeutet „Image“ die Zusammenführung von subjektivem Wissen und Erfahrung zu einem handlungsbestimmenden Faktor. Gleichzeitig stellt Boulding (ebd.) heraus, dass subjektives Wissen durch selektive Wahrnehmung bei der Bewertung von Objekten generiert wird. Somit wird ein bestimmtes Image immer durch die subjektive Einschätzung einer Person gegenüber einem Objekt geprägt und dieses persönliche „Image“ beeinflusst das individuelle Verhalten der betreffenden Person. In der Konsequenz ist weder das Image, das eine Person von einem Objekt hat, noch das Verhalten dieser Person gegenüber dem Objekt als feste Größe zu betrachten, sondern unterliegt einem ständigen Prozess der Überprüfung und möglicherweise der Veränderung.

Dieser sozialpsychologische Ansatz von Boulding (1956) differenziert drei Auswirkungen, die Erfahrungen – auch in Form von Informationen – auf das bestehende Image haben können:

- Das bisherige Wissen über das Objekt wird nicht erweitert. Das Image wird nicht verändert, sondern lediglich überprüft.
- Die zusätzliche Erfahrung geht über das bisherige Wissen hinaus. Das Image wird differenziert aber nicht grundlegend verändert.
- Die zusätzliche Erfahrung steht im Gegensatz zum bisherigen Image. Das Image wird verändert.

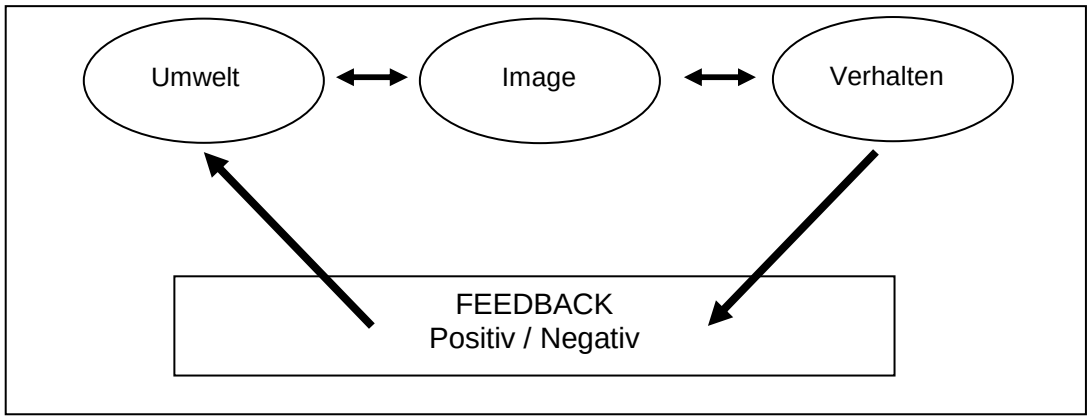

Abb. 13.: Das sozialpsychologische Image-Konzept (eigene Darstellung nach Boulding, 1956)

Die Konsistenz des Image hängt somit davon ab, inwiefern alle neuen Erfahrungen – und Informationen – in Zusammenhang mit dem Objekt kohärent sind. Es ist jedoch zu beachten, dass die Sozialpsychologie davon ausgeht, dass immer nur ein unvollständiges Wissen über die Welt existiert und zusätzlich bei der Verarbeitung von Umweltinformationen oft über die gegebenen Fakten hinaus interpretiert wird (Lilli, 1983). Es ist daher wahrscheinlich, dass Images, entsprechend dem oben dargestellten Schema, laufend differenziert und verändert werden. Es scheint jedoch ein Prinzip der Minimierung internen Drucks zu geben, aufgrund dessen einige Images stabiler sein könnten als andere (Frey, 1983).

Als einer der ersten Wissenschaftler in Deutschland führte der Sozialpsychologe Kleining (1959) den Imagebegriff zur Beschreibung eines Prozesses der Wertevermittlung ein, in dessen Mittelpunkt eine emotionale Beziehung zwischen dem Konsumenten und der Ware stand (Kleining, 1959).

Die Zusammenstellung der allgemeinen Image-Merkmale, die zuvor zitierte differenzierte Definition von Image und auch der sozialpsychologische Ansatz, lassen bisher den wesentlichen Aspekt der Imagebildung außer acht: die persönliche Einstellung. Hinsichtlich der Operationalisierung des Image für Marketing – und damit auch für das Hochschul-

Sponsoring – ist es unerlässlich, das einstellungsorientierte Begriffsverständnis des Image zu ergänzen.

5.1.3 Der einstellungsorientierte Imagebegriff

Die Konzeption und Umsetzung strategischen Hochschul-Sponsorings setzt voraus, dass in einem ersten Schritt Informationen über die Wünsche und Meinungsbilder der relevanten Austauschpartner (vgl. Kap. 4.6.5.) bekannt werden. Ohne diese Basisinformationen lassen sich fundierte praxisorientierte Empfehlungen für die Gestaltung einzelner Bestandteile eines hochschulspezifischen Marketing-Mix nicht aussprechen (Hörschgen & Froböse, 1996).

Als methodisches Instrument zur Beschaffung der relevanten Informationen über die Einstellungen der verschiedenen Hochschul-Zielgruppen bietet sich eine Form der Imageanalyse an. Bevor jedoch auf die Einzelheiten der für die vorliegende Untersuchung ausgewählten Analysemethoden eingegangen wird, muss geklärt werden, welche Forschungsmöglichkeiten der „einstellungsorientierte Imagebegriff“ eröffnet und welche theoretischen Grundlagen die Einstellungsforschung bestimmen:

Weder der ökonomisch orientierte noch der gestaltpsychologische Imageansatz bieten die Möglichkeit zur verhaltenswissenschaftlichen Operationalisierung. Erst durch den „einstellungsorientierten Imageansatz“ konnten verschiedene Verfahren zur Imageanalyse entwickelt und somit konkrete Informationen für die Marketingpraxis gewonnen werden. In der Wirtschaftspsychologie beherrschte bis in die 50er Jahre der klassische Behaviorismus die Erforschung von Entscheidungsprozessen insbesondere im Zusammenhang mit dem Konsumentenverhalten. Bei diesem Forschungsansatz wurden ausschließlich beobachtbare Reaktionen der Menschen in den Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen. Der Mensch wurde als „Black-Box“ betrachtet, dessen innere, nicht sichtbare Aktionen bei dieser Herangehensweise vollständig ausgeklammert waren, da sie nicht messbar waren. Gemessen wurde die sichtbare Reaktion (Response) des Menschen auf einen bestimmten Reiz (Stimulus). Daraus bildete sich das Stimulus-Response-Modell (S-R-Modell) des Behaviorismus.

Durch die Entwicklung der neobehavioristischen Theorie wurde später anerkannt, dass sich im Menschen informationsverarbeitende Prozesse abspielen, die bei gleichem Reiz jeweils andere Reaktionen hervorrufen konnten. Das S-R-Modell wurde somit um die Variable „Organismus“ zum S-O-R-Modell erweitert. Die Organismus-Variable ist zunächst hypothetisch und muss mit Hilfe von Indikatoren konkretisiert und erschlossen werden (Hätty, 1989). Wie über das S-O-R-Modell die Imagebildung geschieht, wird durch die psychologischen Konstrukte „Involvement“, „Aufmerksamkeit“, „Wahrnehmung“ und „Lernen“ erklärt:

Dieser Erklärungsansatz geht davon aus, dass Einstellung und Image nicht als konkurrierende Phänomene, sondern als sich gegenseitig bedingende Variablen im psychologischen Reiz-Reaktionsprozess anzusehen sind.

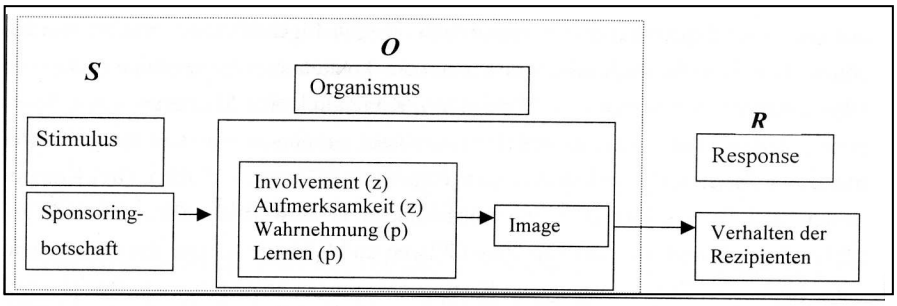

Abb. 14.: Das S-O-R Modell zur Analyse des Imagetransfers im Sponsoring, z=Zustand, p=Prozess (Beier, 2003, S. 62)

Für das herausragende Kommunikationsziel „Imagetransfer“ im Sponsoring (vgl. Kap. 4.6.5) ist das Verständnis des S-O-R Modells ebenfalls von besonderer Relevanz. In dieser Arbeit werden die komplexen theoretischen Erkenntnisse zum „Imagetransfer“ nicht im Einzelnen dargestellt[85]. Es scheint allerdings notwendig, die zur Systemerklärung angeführten Zustands- und Prozess-Variablen „Involvement“, „Aufmerksamkeit“, „Wahrnehmung“ und „Lernen“ kurz in Beziehung zu setzen: Trommsdorff (1993) bezeichnet „Wahrnehmung“ und „Lernen“ als Prozesse, die es ermöglichen, die Informationsaufnahme und -verarbeitung integriert zu betrachten. Gemeinsam mit den Zustandsvariablen „Involvement“ und „Aufmerksamkeit“ ergibt sich im Organismus, in der „Black-Box“, ein Image, das schließlich das Verhalten des Individuums mit bestimmt. Um die Schwäche der „Black-Box“ auszugleichen, die darin besteht, dass nicht erklärt werden kann, welche Variable zur Verhaltensänderung wie viel beigetragen hat, wurde von Kroeber-Riel (1992) die Theorie der Wirkungspfade entworfen. Diese Theorie geht davon aus, dass für den Imagetransfer die Größe der einzelnen Variablen entscheidend ist (vgl. Hermanns, 1997).

Einstellungsbegriff

Im Sinne der neobehavioristischen Sichtweise definiert Trommsdorff (1975) Einstellungen als „hypothetische Konstrukte (intervenierende Variablen) – nämlich vom Individuum gelernte und relativ dauerhafte Bereitschaften, auf eine bestimmte Reizkonstellation der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren“ (Trommsdorff, 1975, S. 8).

Salcher (1978) unterstützt diese Definition, indem er der Einstellung einen klareren, bewussteren und konsistenteren Charakter zuspricht als dem Image[86].

[85] Zur detaillierten Erörterung und Erforschung der Variablen des Imagetransfers sei auf Glogger (1999) verwiesen.

[86] Weitere Begriffsbestimmungen, die diese Ansicht unterstützen, finden sich bei Meffert (2000) und Trommsdorff (1993).

Der Einstellungsbegriff als hypothetisches Konstrukt bedarf weiterer Konkretisierung um den Interpretationsspielraum für die Entstehung und Veränderung von Einstellungen ein zu grenzen. Kroeber-Riel (1992) extrahiert zu diesem Zweck drei Einstellungskomponenten:

- Affektive Komponenten, welche die gefühlsmäßige Einschätzung eines Objektes umschreiben.
- Kognitive Komponenten, welche das mit der Einstellung verbundene subjektive Wissen über das Objekt bezeichnen. Die kognitiven Komponenten schließen auch die objektbezogenen Assoziationen mit bestimmten Merkmalen, Eigenschaften oder Attributen des Einstellungsobjektes ein.
- Konative oder intentionale Komponenten, die eine mit der Einstellung verbundene Handlungsbereitschaft gegenüber dem Einstellungsobjekt beschreiben.

Die verhaltensbestimmende konative Komponente ist in der Literatur umstritten: Kroeber-Riel (1992) führt aus, dass die Neigung, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten von verschiedenen Autoren auch als eigenständige psychologische Variable neben der Einstellung aufgefasst werden kann[87]. Trommsdorff (1993) bietet an, die Drei-Komponenten-Theorie als „heuristisches Organisationsschema" für die Untersuchung von Einstellungen und Verhalten zu betrachten. Für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung soll, der prozessualen Betrachtung folgend, die Bildung von Einstellungen als ein psychischer Vorgang verstanden werden, der, über das Zwischenstadium der Zusammenfassung von Einstellungen zu einem Image, das Verhalten des Individuums beeinflusst. Dieses Verständnis wird von der sogenannten E-V-Hypothese gestützt, nach welcher Einstellungen das Verhalten mit bestimmen. Die von Kroeber-Riel (1992) dargestellten Multiattributmodelle können ebenfalls als Bestätigung der oben dargestellten Sichtweise herangezogen werden: Diese Modelle gehen davon aus, dass Einstellungen gegenüber einem Objekt auf der Basis einzelner konkreter Merkmale des Objektes gebildet werden. Diese Merkmale können jeweils in ihrer affektiven und kognitiven Komponente festgestellt werden und ergeben in ihrer Gesamtheit das Image. Trommsdorff hat bereits 1976 zwischen der Einstellung und dem Image folgendermaßen differenziert:

„Dem mehrdimensionalen mit subjektiven Wertungen versehenen Image, also einem recht komplexen psychischen Konstrukt, steht eine sehr einfache psychische Größe gegenüber – die Einstellung – sozusagen eine grobe Zusammenfassung des Images zu einer eindimensionalen Größe" (Trommsdorff, 1976, S. 26).

Schober (2001, S. 130 ff.) bestätigt, dass nur eine mehrdimensionale Erfassung von Einstellung schließlich zur Imageanalyse eines Objektes führt. Da die Imageanalyse der

[87] Auch Glogger (1998) behandelt die Verhaltenskomponente der Einstellung als eigenständig. Er reduziert Einstellung daher zu einem „Zwei-Komponenten-Konstrukt".

Deutschen Sporthochschule Köln bei einer definierten Zielgruppe das Ziel dieser Arbeit ist, darf die Betrachtung eines weiteren Differenzierungskriteriums zwischen Einstellung und Image nicht außer Acht gelassen werden: Die Differenzierung aufgrund der Bezugspunkte. Dieses Kriterium weist darauf hin, dass die Einstellung sich auf ein Individuum bezieht, während das „Image die mehrdimensionale und ganzheitliche Struktur der Einstellung einer Zielgruppe zum Gegenstand hat“ (Koschnik, 1995, S. 407).

Der „Image“-Begriff umfasst nach Haedrich (1993, S. 251 ff.) daher die ganzheitliche sachliche und emotionale Wahrnehmung einer Institution, in die zahlreiche Einzelqualitäten eingehen. Das sich daraus entwickelnde Image-Profil sollte im Hinblick auf Hochschulen möglichst so beschaffen sein, dass es sich vor allem von den Profilen konkurrierender Meinungsgegenstände prägnant und positiv abhebt.

5.2 Bedeutung von Image für Hochschulen

Für eine Hochschule stellt sich nicht die Frage, ob sie sich ein Image geben möchte oder nicht. Da sie als öffentliches Meinungsobjekt existiert, bestehen in jedem Falle positive und negative Meinungen über die Hochschule, die durch gezielte Marketing-Maßnahmen beeinflusst werden könnten[88]. Diese strategische Beeinflussung wurde zuletzt von der CHE-Marketing-Runde (2005) thematisiert und als „unterbelichtetes“ Kapitel in der Diskussion um die vielfältigen Anforderungen der Hochschulreform diagnostiziert (CHE-Marketing-Runde, 2005, S. 2). Zusammenfassend wird von den Hochschulmarketing-Experten in dieser CHE-Runde festgestellt, dass es zukünftig eine zentrale Aufgabe des Hochschulmanagements sein sollte, das Image der einzelnen Hochschule gezielt zu steuern und dass dafür entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden müssen. Diese Forderung wird damit begründet, dass für die Profilierung der Hochschule im verstärkten Wettbewerb das Image ein „Lebenselixier“ sei, da „Images an Stellschrauben wirken, die die existenziellen Funktionen der Hochschule betreffen“ (CHE-Marketing-Runde, 2005, S. 3). Dabei sei es besonders bedeutsam, empirisch belegtes objektives Wissen über das individuelle Fremdbild – nicht das Selbstbild – der Hochschule zu generieren und in der Maßnahmengestaltung darauf zu achten, positive Imagefaktoren zu erhalten und zu stützen. Das Imagemanagement stellt daher gerade für Hochschulen die Basis für weitere Marketing-Maßnahmen dar[89].

[88] Als Beispiel für ein Hochschulimage, welches unbeeinflusst von der Hochschule entsteht, kann ein Ranking eines Print-Mediums herangezogen werden. Die Hochschulleitung hatte keinen Einfluss auf die Kriterien des Rankings sondern muss letztlich mit dem publizierten „Bild“ der eigenen Hochschule umgehen.

[89] Die CHE-Marketing-Runde bezieht sich ihrer Veröffentlichung auf folgende Literatur: Canterbury (1999), S. 15-24; Hayes (1993) S. 423-425; Kotler & Fox (1995); Landrum, Turrisi & Harless (1998), S. 53-68; Parameswaran & Glowacke (1995) S. 41-56; Servier (2001) S. 77-96 und Topor (1999).

In diesem Zusammenhang müssen die institutionellen Besonderheiten der Hochschulen beachtet werden, aus denen sich eine Reihe von Aspekten ergeben, die bei ihrer Imagebildung zum Tragen kommen (vgl. Kap. 2.3.): Die innere Heterogenität einer Hochschule macht es zunächst unmöglich, einen vollständig kohärenten Informations-Output zu erreichen. Das liegt daran, dass innerhalb der Hochschule unterschiedliche Selbstbilder bestehen, die zuvor in den internen Sub-Systemen abgestimmt werden müssten. Zusätzlich ist zu beachten, dass vielfältige imagebildende Informationen über mediale Transmitter von den Hochschulen an die Öffentlichkeit gelangen und somit immer nur ein gefiltertes, komprimiertes Bild der Hochschule entstehen kann, welches zusätzlich zeitverzögert wahrgenommen wird („Time-lag-Phänomen"). Unter Bezug auf die systemtheoretische Grundlegung des Hochschul-Marketings bei Escher (2001) ist auch im Zusammenhang mit dem Hochschulimage zu berücksichtigen, dass die verschiedenen

„Beobachtersysteme der Universität in ihrem Zugang zu umfassenden, validen und objektiven Informationen über die Universität beschränkt [sind]. Meist stehen sie nur mit wenigen bestimmten Teilsystemen in (engerem) Kontakt, woraus sie ihre Meinung über die Universität wesentlich schöpfen" (Escher, 2001, S. 180).

Es gilt also in der Imagesteuerung für Hochschulen dafür zu sorgen, dass intern abgestimmte Informationen zeitnah und unmittelbar das ausgewählte Beobachtersystem erreichen. Mit diesem ersten grundlegenden Ziel des Imagemanagements wäre es möglich, in einer bestimmten Zielgruppe langfristig ein positives Image aufzubauen bzw. zu erhalten.

6. FORSCHUNGSDESIGN

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird, basierend auf der theoretischen Erarbeitung der Wettbewerbsfelder der Hochschulen und des Hochschulmarketings, eine Erforschung der Einstellungen von Unternehmensvertretern, als der wesentlichen ressourcenrelevanten Zielgruppe für marktliche Austauschprozesse der DSHS, vorgenommen.
Da bei der Untersuchung der Einstellungen der Unternehmensvertreter von einer Vielzahl relevanter Variablen bzw. Image-Merkmalen auszugehen ist, bietet sich als Erhebungsverfahren ein so genanntes Multiattributionsmodell an.

6.1 Trommsdorff-Modell zur Imagebestimmung

Im Rahmen von Produktbeurteilungen in der Marktforschung hat sich das Trommsdorff-Modell bewährt, mit dem sowohl kognitive als auch affektive Einstellungskomponenten erfasst werden können und somit ein mehrdimensionales Image erfahrbar wird.

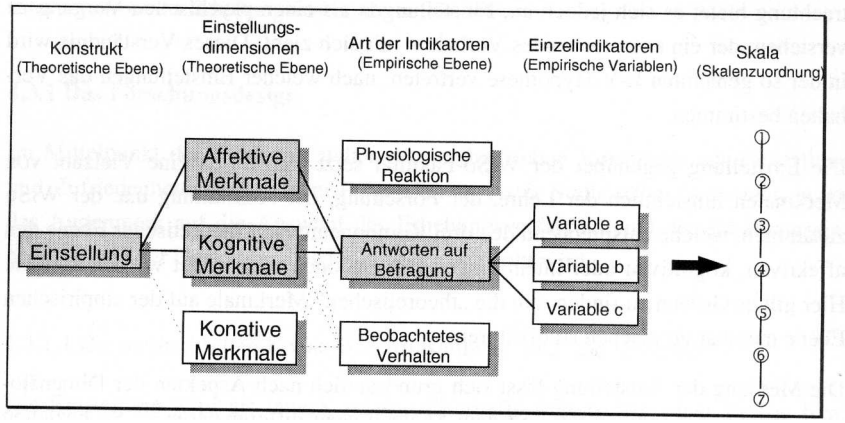

Abb. 15.: Theoretisches Konstrukt zur Einstellungsmessung (Schober, 2001, S. 130)

Trommsdorff (1975) führte bereits Mitte der siebziger Jahre in seinem grundlegenden Modell für die Imagebestimmung gegenüber bestimmten Produkten aus, dass sich die kognitive Komponente der Einstellung der Konsumenten unmittelbar über das Abfragen der Wahrnehmung bestimmter Merkmalsausprägungen des Produktes feststellen lässt. Die affektive Komponente wird darüber hinaus indirekt durch die Gegenüberstellung mit der idealen Eigenschaftsausprägung erfasst. Diese Erhebungsmethode basiert auf der Tatsache, dass aus der Differenz zwischen Soll-Image und realer Wahrnehmung die affektive Komponente der Einstellung einer Person ermittelt werden kann (Eindruckswert). Je näher eine wahrgenommene Merkmalsausprägung an der idealen Ausprägung liegt, desto positiver ist die Einstellung der betreffenden Person zum realen Merkmal (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 196; Trommsdorf, 1975, S. 126 ff.). Dieses Trommsdorff-Modell wurde in den neunziger Jahren von u.a. von Kroeber-Riel (1992) weiter ausdifferenziert und für die Identifizierung von Schwachpunkten und Stärken im Merkmalsportfolio des jeweiligen Produktes nutzbar gemacht.

Für die Imageanalyse einer Universität ist der uneingeschränkte Einsatz dieser Mess- und Auswertungsmethode nicht sinnvoll, da die individuellen Bewertungsgrundlagen eines jeden einzelnen Befragten zu stark variieren. In zwei Vorstudien zu der hier vorgelegten Studie[90] hat sich gezeigt, dass der Kenntnisstand und das Erfahrungswissen von Unternehmensvertretern bezüglich der DSHS nicht homogen ist und daher sowohl die Skalenzuordnung von kognitiven Merkmalen als auch die Ermittlung des Eindruckswertes in der Forschungspraxis zur Ermittlung eines Hochschulimages nicht anwendbar ist (Raisl, 2003; Balzer, 2004). Durch die qualitativen Interviews der Vorstudien konnte belegt werden, dass die meisten Unternehmensvertreter hinsichtlich der DSHS nur wenige konkrete inhaltliche Wahrnehmungen formulieren können. Offenbar wird von der Zielgruppe der Unternehmensvertreter nicht aktiv Wissen über die Hochschule erworben und reflektiert. Dementsprechend ist auch die Entwicklung eines Soll-Images bzw. eines Idealbildes einer Universität nicht abfragbar. Auch Schober (2001) stellt in seiner Untersuchung des Images der WiSo-Fakultät der Universität Nürnberg bei Unternehmensvertretern fest, dass sich

„das partielle als auch das total Non-Response-Verhalten der Probanden so interpretieren lässt, dass die kontaktierten Personalleiter bzw. Geschäftsführer die WiSo sowie deren Leistungen und Absolventen offenbar trotz der meist relativen Nähe zum Firmenort kaum einzuschätzen vermögen“ (Schober, 2001, S. 137).

Die mehrdimensionale Erfassung der Einstellung wird daher in der vorliegenden Untersuchung durch eine qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen. Es kann aufgrund der durchgeführten Vorstudie[91] und der Sekundäranalyse anderer hochschulbezogener Imagestudien davon ausgegangen werden, das die für Marketing-Kooperationen relevante Zielgruppe der Unternehmensvertreter die Position der DSHS in den verschiedenen Wettbewerbsfeldern kognitiv nicht hinreichend bewerten kann. Die affektive Komponente der Einstellung stellt somit in dem konkreten Fall der DSHS den Schwerpunkt der qualitativen Erhebung dar und wird in der Diskussion der Ergebnisse nicht im Vergleich zu einem Ideal-Bild der Hochschule (Eindruckswert), sondern durch Abgleich mit dem bestehenden Selbstbild der Position der DSHS in den Wettbewerbsfeldern berücksichtigt.

[90] Im Rahmen der Diplomarbeiten von Raisl (2003) und Balzer (2004) konnte festgestellt werden, dass bezüglich der DSHS und ihrer Leistungen in Lehre und Forschung erhebliche Informationsdefizite bei der Zielgruppe der Unternehmensvertreter bestehen. Insbesondere hinsichtlich der Forschungsaktivitäten der DSHS stößt ein relativ gutes Selbstbild (vgl. Kap. 7.2.1. zur Position der DSHS im Wettbewerb um Forschungsreputation) auf ein konträres Fremdbild, so dass sich Informationsasymmetrien zeigten, die die Messung der Einstellungsvariablen auf einer Skala nicht sinnvoll erscheinen ließen.

[91] Die Imagekriterien der DSHS wurden in zwei Diplomarbeiten in 2003 und 2004 erarbeitet (Raisl, 2003; Balzer, 2004).

Messung von Zufriedenheit

Das psychische Konstrukt der „Zufriedenheit“ liegt der Messung der Bedürfnisbefriedigung zugrunde (Nieschlag, Dichtl & Hörschgen, 1994, S. 216). Auch bei dieser Methode werden für verschiedene Merkmale eines bestimmten Objektes die Soll-Leistungen und die Ist-Leistungen gegenüber gestellt. Die Zufriedenheit des Leistungsabnehmers ergibt sich aus dem Grad der Übereinstimmung zwischen dem so genannten Anforderungs- und dem Leistungsprofil. Matzler weist darauf hin, dass die Konstrukte der Zufriedenheit und der Einstellung somit die Bewertungskomponente, die Mehrdimensionalität sowie die Verhaltenswirksamkeit miteinander gemein haben, sich aber hinsichtlich des zeitlichen Bezugsrahmens, der Stabilität und der Erfahrungsgebundenheit unterscheiden (Matzler, 1997, S. 110): Im Gegensatz zu Einstellungen, die sich durch Lernprozesse im Rahmen der Sozialisation manifestiert haben und von relativer Dauer sind, werden Zufriedenheiten als kurzfristige Verhaltensdispositionen eingestuft. Durch den kognitiven Vergleich zwischen Erwartung und Wahrnehmung entsteht ein emotionaler Zustand der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der sich an dem konkreten Leistungsbezug orientiert und sich mit zunehmendem zeitlichem Abstand zum Erlebnis verflüchtigt. Der Zufriedenheit wird daher nicht die Konsistenz der Einstellung zugesprochen. Soll ausschließlich der Grad der Zufriedenheit gemessen werden, muss daher die Befragung des Leistungsabnehmers unmittelbar im Anschluss an die Inanspruchnahme erfolgen, da sonst eher die langfristige Einstellung der Person gegenüber dem Leistungsobjekt erhoben wird. Howard & Sheth (1996) geben allerdings sowohl eine Beeinflussung der Zufriedenheit nach dem Leistungsbezug durch die vorherige Einstellung, als auch eine Beeinflussung der langfristigen Einstellung, durch jede neue Kombination aus vorheriger Einstellung und aktueller Zufriedenheit zu bedenken.

Bei der vorliegenden Analyse steht die Untersuchung dauerhafter Einstellungen der Unternehmensvertreter gegenüber den verschiedenen Merkmalen der DSHS im Vordergrund. Da jedoch bewusst Unternehmen in die Studie einbezogen wurden, die zum Zeitpunkt der Befragung als Kooperationspartner der Hochschule tätig waren, muss darauf hingewiesen werden, dass möglicherweise in bestimmten Zusammenhängen auch Zufriedenheiten erhoben wurden. In der Auswertung und Diskussion der Ergebnisse wird auf diese Möglichkeit hingewiesen.

6.2 Erhebungsart

Die Untersuchung des Images der Deutschen Sporthochschule Köln bei Unternehmensvertretern erfolgt primäranalytisch. Durch die vorhergehende Bewertung der Ergebnisse von Sekundärerhebungen konnte die Methodik der vorliegenden Primärerhebung über das Image der Deutschen Sporthochschule Köln optimiert und auf die hochschulspezifischen Rahmenbedingungen abgestellt werden. Für die vorliegende Arbeit wurden die

veröffentlichten wissenschaftlich durchgeführte Imagestudien anderer Universitäten analysiert (Schober, 2001; Mazur, 1995; Sauter-Sachs, 1992) und es konnten die Ergebnisse von drei Diplomarbeiten (Vorstudien) über Marketingaktivitäten und Image der Deutschen Sporthochschule in die Gestaltung des Forschungsdesign einfließen (Raisl, 2003; Balzer, 2004; Gütt, 2004).

6.3 Erhebungsweise

Da bei der Erhebung des Images kognitive und affektive Komponenten der Einstellung in Form von subjektiven Aussagen erfasst werden, stellt die Befragung die beste Erhebungsmethode dar: „Aufforderung zu Auskünften über Tatsachen, die dem Befragten bekannt sind oder Aufforderung zu Meinungsäußerung über solche Tatbestände, zu denen der Befragte als fähig erscheint“ (Schäfer & Knoblich, 1978, S. 248).

Für die vorliegende Untersuchung wurde eine einmalige Befragung von 19 Personen in Form des Experteninterviews vorgenommen. Bei den 19 Personen handelt es sich um alle Unternehmensansprechpartner die im Rahmen von marketing-orientierten Kooperationen der DSHS Köln (im Gegensatz zu Forschungskooperationen, reinen Zulieferbetrieben etc.[92]) zum Stichtag 30.10.2005 von der Abteilung für Marketing/Sponsoring betreut wurden (Vollerhebung). Die Befragung in Form eines Experteninterviews wurde ausgewählt, um individuell auf den unterschiedlichen Kenntnisstand der Befragten eingehen zu können, flexibel auf neue Aspekte reagieren zu können und einzelne Themenbereiche intensiver und detaillierter besprechen zu können. Insbesondere sollte die Untersuchung mit Hilfe des qualitativen Verfahrens dazu dienen, durch die Feststellung von imageprägenden Merkmalen der Hochschule in den einzelnen Wettbewerbsfeldern eine Grundlage für weitere empirische und möglicherweise standardisierte Erhebungen zu schaffen.

Experteninterviews in der qualitativen Forschung

In der Literatur wird kontrovers diskutiert, ob Experteninterviews als „eigenständiges, verallgemeinerbares Interviewverfahren anzusehen sind“ (Kassner & Wassermann, 2005, S. 101)[93]. Da sich, wie oben bereits beschrieben, in verschiedenen Studien gezeigt hat, dass eine Annäherung an ein Hochschulimage mit quantitativen Messmethoden nur sehr eingeschränkt möglich ist, wurde für die vorliegende Studie die Argumentation von Meuser & Nagel zugrunde gelegt: Die Autoren führen aus, dass in einem Forschungsdesign Experteninterviews eine zentrale Funktion übernehmen sollten, wenn die Forschung ausdrücklich nicht auf die Analyse von Basisregeln sozialen Handelns zielt, sondern statt dessen „Wissensbestände i.S. von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen und poli-

[92] Vgl. hierzu die tabellarische Darstellung ausgewählter externer Kooperationspartner der DSHS in Tab. 3.
[93] Vgl. hierzu die Texte von Deeke (1995) oder Vogel (1995).

tischen Systemen bestimmen“ herausgearbeitet werden sollen (Meuser & Nagel, 1994, S. 123). Die Autoren stellen weiter fest, dass in einem solchen Forschungsdesign die „Daten i.d.R. auf der Basis eines Leitfadens in offenen Interviews erhoben“ werden (ebd.). Trinczek (2005) befasst sich insbesondere in Zusammenhang mit der Befragung von Unternehmensvertretern/Managern mit der Methode des Experteninterviews, führt jedoch zuvor aus, dass auch aus seiner Sicht, das Experteninterview

„lediglich durch Verweis auf die Qualität des Interviewpartners als „Experte“ spezifiziert ist – und damit (streng genommen) kein besonderes Erhebungsverfahren, denn solche Experten können auf die unterschiedlichste Art und Weise befragt werden. Trotzdem herrscht eine Art „stillschweigender Konsens“ unter den empirisch Forschenden darüber, dass unter einem Experteninterview ein „Leitfadeninterview“ zu verstehen sei“ (Trinczek, 2005, S. 209). Die Autorin folgt diesem Konsens und es hat sich in der vorliegenden Studie unter Bezug auf Schütze, Meinefeld, Springer & Weymann (1981) in vier Pilot-Interviews (Zeitraum 11.11.05 bis 20.12.05) gezeigt, dass die höhere Kontextsensitivität des qualitativen Interviewverfahrens als bedeutender Vorteil gegenüber standardisierten Verfahren zu bewerten ist: Wie Trinczek (2005) ausführlich darstellt, entspricht die Interviewsituation eines Leitfadeninterviews am ehesten der Erwartungshaltung von Unternehmensvertretern in verantwortlichen Positionen. Da in der vorliegenden Studie die für das Hochschulmarketing verantwortlichen Unternehmensvertreter definiert wurden, waren die Ansprechpartner zumeist dem betriebswirtschaftlichen Berufsbild des Managers zuzuordnen. Es handelte sich bei den interviewten Personen um die die Inhaber / Geschäftsführer des Unternehmens, die Marketingleiter oder die Leiter der Unternehmens-PR (vgl. das Kap. 8.1 zur soziodempgraphischen Auswertung). Laut Trincek (2005, S. 211) gehen Manager in der Regel davon aus, vom Wissenschaftler mit Fragen konfrontiert zu werden, die von ihnen möglichst knapp und präzise, d.h. zeitökonomisch, beantwortet werden sollen. Die Aufforderung zur einer ausführlichen narrativen Darstellung entspräche nicht den Regeln alltagsweltlicher Kommunikation der Führungsperson bzw. des Experten und hätten daher für den erfolgreichen Verlauf eines Interviews durchaus schädlich sein können.

Der für das Experteninterview erarbeitete Leitfaden basiert auf der erarbeiteten Theorie des Hochschul-Wettbewerbs und Hochschulmarketings, auf der Beachtung kognitiver und affektiver Komponenten zur Einstellungsmessung sowie auf der qualitativen Vorstudie zum Image der DSHS, die im Jahre 2004 durchgeführt wurde (Balzer, 2004) (vgl. Anhang I.). Im Rahmen dieser Vorstudie wurden die relevanten Image-Aspekte für Hochschul-Sponsoring in Kooperation mit der DSHS identifiziert.

Die Experteninterviews wurden alle von der Verfasserin selbst geführt. Je nach aktuellem Stand der Kooperation der Unternehmen mit der DSHS Köln wurde der Interview-Leitfaden um mehr oder weniger konkrete Fragen zu Inhalt, Zielen und Umsetzung der

jeweiligen Kooperation ergänzt. Detaillierte Ausführungen der Befragten waren erwünscht. Im direkten Gesprächskontakt konnten von der Forscherin auch non-verbale Äußerungen und „Untertöne“ wahrgenommen und entsprechende Nachfragen vorgenommen werden. Die Auswertung der Experteninterviews konnte somit letztendlich sogar mehr Informationen liefern, als der Befragte möglicherweise beabsichtigt hatte (Atteslander, 1995, S. 133; Steinert & Thiele, 2000, S. 102).

Der verwendete offene Gesprächsleitfaden für das Experteninterview gab keine Antwortalternativen. Die Verfasserin forderte den Experten vielmehr dazu auf, eigene Einschätzungen und Erfahrungen zu formulieren. Die Motivation der Experten zur Beantwortung der Fragen konnte im Laufe des Interviews teilweise gesteigert werden, da durch das Gespräch gleichzeitig Hintergrundinformationen über die DSHS an den Unternehmensvertreter gegeben wurden, die für die Kooperation als wertvoll eingeschätzt wurden.

6.4 Auswertungsverfahren

Die Experteninterviews wurden in ihrem kompletten Verlauf aufgezeichnet und in eine wörtliche Transkription aufgenommen, bei der die Tonband- bzw. digitale Aufzeichnung in normales Schriftdeutsch umgewandelt wurde. Die Texte wurden mit Hilfe eines Textverarbeitungsprogramms formal überarbeitet und anonymisiert und schließlich in das Auswertungsprogramm für qualitative Daten MAXQDA übernommen (vgl. Abb. 18). Die Absatznummerierung der Auswertungssoftware dient gleichzeitig als Ortsangabe für Zitate.

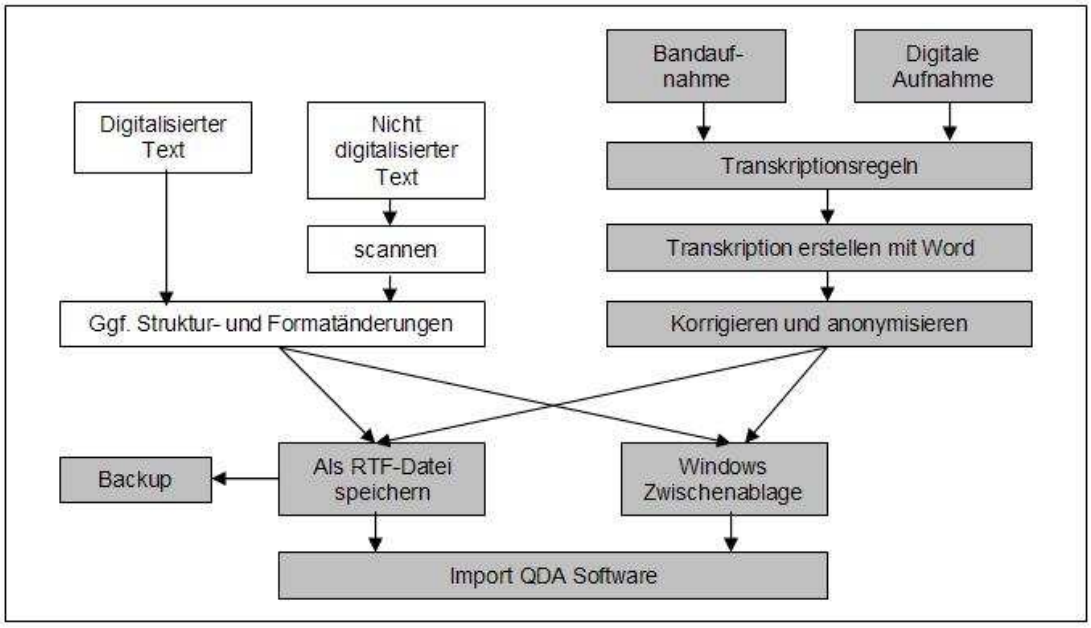

Abb. 16.: Der Weg eines Textes in das MAXQDA-Programm (eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2005, S. 54)

Die Bildung der Kategorien und das Codieren der Texte

Die Kategorien zur Codierung des Textmaterials wurden in Anlehnung an Kriz &Lisch (1988) in Abhängigkeit vom Untersuchungsgegenstand und somit anhand des Interview-

Leitfadens zunächst deduktiv gebildet (s. Anhang II.). Nach intensiver Textarbeit mit den Pilot-Interviews hat sich gezeigt, dass während des Codiervorgangs weitere Kategorien induktiv entstehen und den Kategorienbaum erweitern. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Autorin bei der Umsetzung dieser kombinierten Kategorienbildung der Einschätzung von Kuckartz gefolgt ist:

„Gleichsetzung von qualitativer Methodik mit induktiver Kategorienbildung und quantitativer Methodik mit deduktiver Kategorienbildung greift zu kurz, denn in der Praxis hat man es auch in der qualitativen Forschung meist mit Mischformen zu tun“ (Kuckartz, 2005, S. 65). Diese Aussage von Kuckartz (2005) lässt sich auch mit der von Mayring (2002) entwickelten systematischen Technik der inhaltsanalytischen Zusammenfassung, in deren Zentrum zwar ein theoriegeleitetes, also deduktives Kategoriensystem steht, die jedoch gleichzeitig dazu genutzt wird, induktive Kategorien zu ergänzen, untermauern (Mayring, 2002). Nach Auswertung der Pilotinterviews wurde daher entschieden, das Ablaufmodell der Kategorienbildung bei der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse zur weiteren Auswertung der erhobenen Daten anzuwenden (vgl. Abb. 19) und somit eine qualitative Analyse an einzelnen Punkten mit einer quantitativen Auswertung zu verbinden.

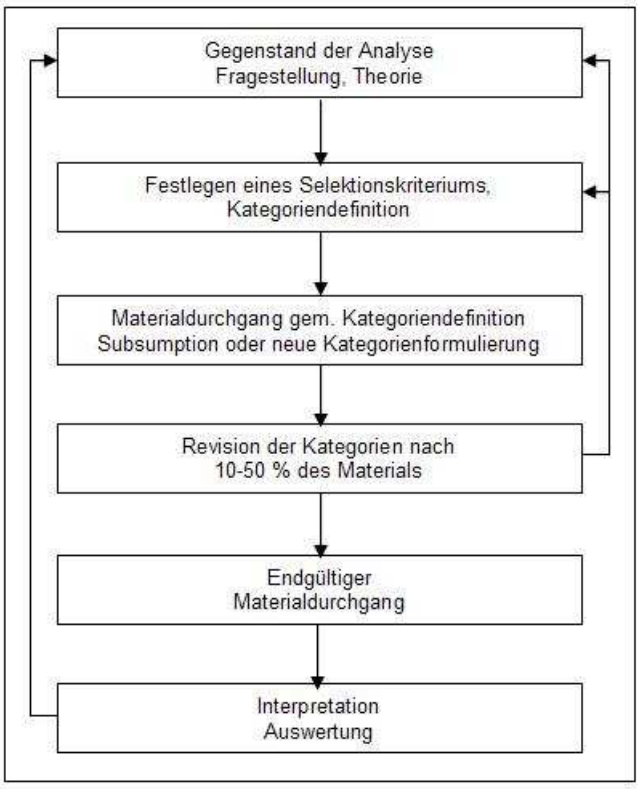

Abb.17.: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung
(eigene Darstellung nach Mayring, 2002, S. 116)

Insgesamt ist mit der Auswahl des Analyseverfahrens das Bestreben verbunden, die Einstellungen der Unternehmensvertreter gegenüber der DSHS sehr eng in Anlehnung an die einzelnen Texte zu beschreiben und somit letztlich auch den Vergleich von verschie-

denen Fällen, auf die das Verfahren durchgängig angewendet wurde, zu ermöglichen. Dies wird als Vorteil gegenüber stärker induktiv und / oder fallbezogener Interpretationsverfahren angesehen und daher kann die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als ideales Verfahren der Textanalyse zur Generierung eines wettbewerbsbezogenen Hochschulimages angesehen werden (vgl. Mayring, 1983, 2000 und 2002).

7. DIE DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN (DSHS)

7.1 Entwicklung der DSHS

Die DSHS wurde am 29. November 1947 auf Beschluss des Zonenerziehungsrates zur Errichtung einer Sporthochschule für die britische und amerikanische Besatzungszone offiziell eröffnet. Unter dem Gründungsrektor Carl Diem kamen die ersten 95 Studierenden an die „Sporthochschule Köln“ um in einer „erzieherischen Lebensgemeinschaft“ mit den Lehrenden zu studieren (Borgers & Quanz, 1998, S. 8). Die Sporthochschule folgte seinerzeit dem reformpädagogischen Konzept der ehemaligen Deutschen Hochschule für Leibesübungen in Berlin (Tokarski, 2006).

Bis 1962 verblieb die Sporthochschule in der Trägerschaft der Stadt Köln. Danach übernahm das Land Nordrhein-Westfalen im Rahmen eines Staatsvertrages die Hochschule und verlieh ihr zuerst 1965 den heutigen Namen „Deutsche Sporthochschule Köln“ und fünf Jahre später auch die Anerkennung als „Universität des Landes Nordrhein-Westfalen“. Zum Zeitpunkt der Durchführung der hier vorgelegten Studie war die Deutsche Sporthochschule Köln als Körperschaft des öffentlichen Rechts mit den entsprechenden Rechten und Pflichten ausgestattet, die sich aus dem Hochschulrahmengesetz und dem Hochschulgesetz NRW ergeben. Mit der Einführung des Hochschulfreiheitsgesetzes zum 01.01.2007 haben sich diese Rahmenbedingungen geändert (vgl. Kap. 7.2.3).

Im Jahre 1978 erfolgte die erste große Neuordnung der Ausbildungsstruktur in den Bereichen Diplomstudien, Lehrämter und Erziehungswissenschaften, die 20 Jahre Bestand hatte. Erst 1998 wurde wieder eine grundlegende Reform der Studienordnung vorgenommen und es wurden neue Schwerpunkte in der akademischen Ausbildung gesetzt. Der kontinuierliche Ausbau der Sportstätten, Unterrichtsräume und Forschungseinrichtungen der Deutschen Sporthochschule ging einher mit einem ständigen Anstieg der Studierendenzahlen. Die internationale Bedeutung und Ausrichtung der Hochschule zeigt sich in dem zusätzlichen Titel „Europäische Sportuniversität“, in der hohen Anzahl der weltweit bestehenden Hochschulpartnerschaften und dem europaweit einzigartigen Zusatz-Studienangebot „Zertifikat Europäische Sportstudien“. Derzeit sind die 19 wissenschaftlichen Institute der DSHS in 3 Fachbereiche gegliedert. Zusätzlich verfügt die Hochschule über zahlreiche fachbereichsübergreifende zentrale wissenschaftliche Einrichtungen sowie zwei An-Institute (vgl. *Abb. 18*).

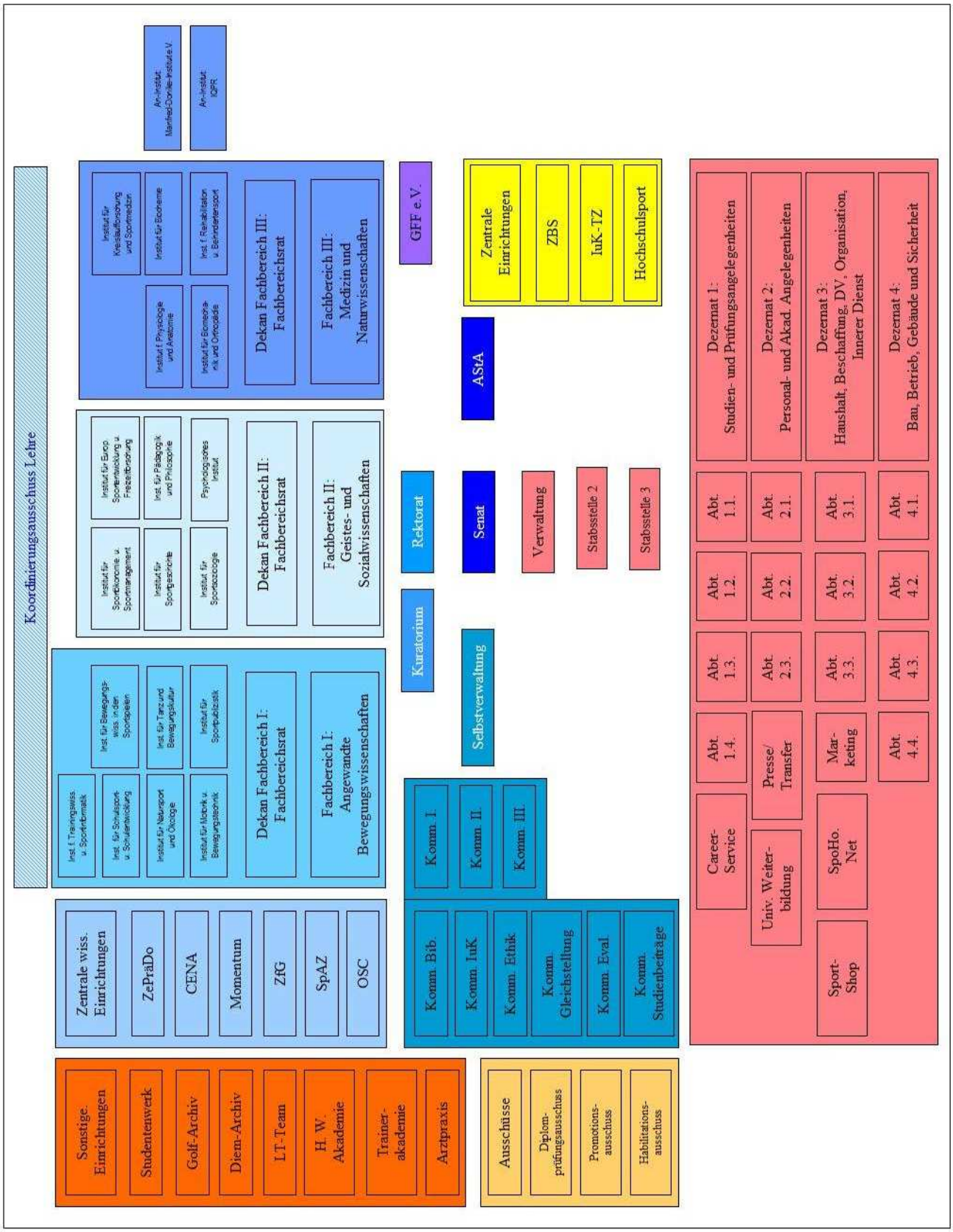

Abb. 18.: Internes Strukturmodell der DSHS Köln (Stand: März 2007)

7.2 Position der DSHS in den verschiedenen Wettbewerbsfeldern

Im Folgenden wird die Ausgangsposition der DSHS in den verschiedenen im Kapitel 3.4 herausgearbeiteten Wettbewerbsfeldern der Hochschulen analysiert. Dabei wird ausdrücklich nicht versucht, ein objektives Hochschulranking für das Fach Sportwissenschaft vorzunehmen, in dem die DSHS eine bestimmte Platzierung einnehmen würde[94]. Statt dessen werden in enger Anlehnung an die theoretisch herausgearbeiteten Kriterien für das jeweilige Wettbewerbsfeld die wesentlichen wettbewerbsbeeinflussenden Leistungen der DSHS identifiziert und hinsichtlich ihrer Relevanz für anzustrebende Austauschprozesse mit Kooperationspartnern, speziell mit Wirtschaftspartnern, bewertet (s. Tab. 3). Diese Analyse ist als Selbstbild der DSHS zu sehen und stellt die Ausgangsbasis für die Feststellung von Informationsasymmetrien hinsichtlich der ausgewählten Zielgruppe dar.

7.2.1 Position der DSHS im Wettbewerb um Forschungsreputation

Sportwissenschaftliche Forschung und die akademische Anerkennung des Sports entwickelte sich in den 70er Jahren aufgrund der enormen Zunahme der gesellschaftlichen Bedeutung des Sports (Tokarski & Schmitz-Scherzer, 1985). Es wurden zahlreiche Professuren eingerichtet und die Promotion im Fach Sportwissenschaft ermöglicht. Die systematische und institutionalisierte wissenschaftliche Behandlung von Fragen des Sports wurde seiner Zeit jedoch nicht in erster Linie durch die Universitäten oder die Wissenschaftspolitik vorangetrieben. Es waren statt dessen wissenschaftsexterne Faktoren, wie die Entwicklung des Sports zu einem Massenphänomen und die verstärkte Professionalisierung, die letztlich die Notwendigkeit für wissenschaftliche Behandlung des bisherigen sportbezogenen Wissens begründeten. Erst seit Ende der 60er Jahre kann der Aufbau einer tragfähigen universitären Infrastruktur der Sportwissenschaft beobachtet werden, aus der während der 70er Jahre eine institutionalisierte akademische Fachdisziplin entstand. Heute ist die Sportwissenschaft in 67 verschiedenen sportwissenschaftlichen Hochschuleinrichtungen unterschiedlichen Fakultäten zugeordnet (Deutsche Vereinigung Sportwissenschaft, 2006). Die DSHS ist bundesweit die einzige Lehr- und Forschungseinrichtung, in der die „Sportwissenschaft“ in einer eigenen Hochschule organisiert ist. An der strukturellen Gliederung der DSHS (vgl. Abb. 18) lässt sich die fachinterne Entwicklung ablesen:

[94] Das Fach Sportwissenschaft wird in dem umfassendesten und detailliertesten deutschen Hochschulranking das vom CHE in Kooperation mit der Wochenzeitschrift ‚Die Zeit’ seit 1998 durchgeführt wird, nicht berücksichtigt. Auch die DSHS als Hochschule wird mangels Vergleichbarkeit nicht untersucht (vgl. Zeit Campus, 2006).

Tab. 3.: *Kooperationspartner der DSHS Köln* (eigene Darstellung in Anlehnung an Nietiedt, 2001, S. 154)

Ausgewählte externe Kooperationspartner der DSHS			
Ebene / *Form*	*DSHS-Ebene*	*Fachbereichsebene*	*Institutsebene*
Kooperationen des Gesamtsystems	*-Hochschulpartnerschaften* *-Wissenschaftsrunde* *-Stadt Köln* *-Stadtsportbund* *-Landessportbund* *-Hochschulgründernetz* *-LRK/HRK (Kompetenzzentrum Bologna)* *-DAAD* ***-Unternehmen (Werbung, Kooperation mit wirtschaftlich geführten Sportvereinen/Mannschaften)*** *-EUA* *-Sportwissenschaftliche Zusammenschlüsse (ECSS, ENSSEE, etc.)*	*-BiSp* *-Sportwissenschaftliche und andere Fachbereiche anderer Universitäten weltweit*	***-Unternehmen (Veranstaltungen)*** *-Stiftungen* *-Sportverbände, Sportvereine, etc.* *-Städte und Gemeinden* *-Sportwissenschaftliche Institute anderer Universitäten weltweit*
Kooperationen im Bereich der Forschung	*-DFG* *-Stiftungen* ***-Unternehmen (Nachwuchs-Forschungspreise)*** *-Forschungseinrichtungen des Sports (FES, NADA, IAKS, etc.)*	*-An-Institute*	***-Unternehmen (Auftragsforschung, Sponsoring von Kongressen und Publikationen, etc.)*** *-Stiftungen* *-DFG (Projektförderung)* *-Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (DLR, FES, etc.)* *-Industrieforschungsabteilungen (IBM, Bayer, etc.)* *-Sportwissenschaftliche Institute anderer Universitäten weltweit* *-Europäische Kommission*
Kooperationen im Bereich der Lehre	*-AQAS* *-Bezirksregierung (Sportlehrerausbildung)* *-Verwaltungs- und Führungs-Akademie des DOSB*		*-Sportorganisationen (Praktika, Lehraufträge, etc.)* ***-Unternehmen (Praktika, Diplomarbeiten, etc.)***
Kooperationen im Bereich der Nebenleistungen	***-Unternehmen (Spoho-Net, Ball des Sports, DSHS Sport-Shop, etc.)*** *-Olympiastützpunkt* *-Hennes-Weisweiler-Akademie* *-Taxo-Fit Fußball-Schule* *-Bezirksregierung (SpAZ)* *-VHS (Sprachkurse)* *-Arbeitsagenturen (Career-Service)* *-ETI (wiss. Weiterbildung)*		***-Unternehmen (Beratungs- und Projektaufträge)***

Wie es für viele neue Wissenschaftsdisziplinen typisch ist, differenzierte sich die Sportwissenschaft nicht kontinuierlich aus einer bereits bestehenden Wissenschaft aus, sondern griff gleichzeitig aktuelle gesellschaftspolitische Problemlagen auf und spiegelte diese in der Entwicklung zahlreicher Einzeldisziplinen wider[95]. Grupe (1996) stellt fest, dass auf Grund der vergleichsweise raschen Entwicklung zu einer eigenen wissenschaftlichen Disziplin die „sorgsame Entwicklungsplanung, die gründliche Diskussion des Gegenstandes [...] und die konsequente Nachwuchspflege unterblieb. Einheitliche Gütemaßstäbe für die Bewertung sportwissenschaftlicher Leistungen konnten sich demzufolge kaum entwickeln..." (Grupe, 1996, 365). Diskutiert werden bis heute in Bezug auf die forscherische Ausrichtung der Sportwissenschaft

- die Fragen der wissenschaftlichen Einheit eines „Querschnitts-Faches", welches immer auf die Integration in andere Disziplinen angewiesen sein wird und
- die Frage der Verbindung von Theorie und Praxis in einem Fach, in dem in besonderer Weise praktische Kompetenzen zur Erlangung einer Berufsbefähigung notwendig sind.

Die DSHS Köln hat im Wettbewerb um Forschungsreputation, wie bereits oben erwähnt, eine einzigartige Ausgangsposition, da sie als monothematische Universität alle Teildisziplinen der Sportwissenschaft in einer Einrichtung vereint. Dies bietet ihr die Möglichkeit, in quantitativer Hinsicht und bezüglich der innerdisziplinären Vielfalt, einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen sportwissenschaftlichen Forschungseinrichtung in Deutschland zu erreichen. In Bezug auf die außerwissenschaftliche Relevanz und die Durchführung unorthodoxer Forschung steht die DSHS darüber hinaus im Wettbewerb mit allen auch nicht sportwissenschaftlich ausgerichteten Forschungseinrichtungen und hat, auf Grund ihrer vergleichsweise geringen institutionellen Größe und aufgrund der noch häufig nicht stabilen wissenschaftlichen Reputation ihres einzigen Forschungsfeldes „Sport" eine herausfordernde Wettbewerbsposition in der deutschen Forschungslandschaft. Auf Empfehlung des NRW-Expertenrates und in Abstimmung mit dem jeweils zuständigen NRW-Ministerium, formuliert in den Zielvereinbarungen I. bis III., hat die DSHS seit 2000 gezielt einzelne ihrer Forschungsgebiete besonders profiliert und damit insgesamt die Hochschule stärker als bisher auf Forschungsaktivitäten ausgerichtet. Es wurden interdisziplinäre Kompetenzzentren eingerichtet, die als reine „Forschungszentren"[96]

[95] Als Einzeldisziplinen der Sportwissenschaft sind die Sportpsychologie, die Sportsoziologie, die Sportgeschichte, die Sportökonomie, die Sportpublizistik, Die Freizeitforschung, die Sportpädagogik, die Sportdidaktik, die Bewegungslehre, die Trainingslehre, die Sportinformatik, die Sportpolitik, die Sportphilosophie, die Sportethik, der Präventions- und Rehabilitationssport, die Sportmedizin, etc. zu nennen.

[96] Es handelt sich hierbei um das „Zentrum für präventive Dopingforschung (ZePräDo)" (vgl. http://www.zepraedo.de/).

Grundlagenforschung betreiben oder als „Technologie- und Innovationszentren“[97] anwendungsorientiert forschen und den Transfer der Forschungsergebnisse unterstützen. Mit der umfangreichen finanziellen Förderung der Kompetenzzentren aus den zentralen Mitteln der Hochschule wurde eine Schwerpunktsetzung der Forschungsaktivitäten der DSHS in den Themenbereichen „Dopingforschung“, „Sport und Gesundheit“, „Sport und Umwelt“ und „Leistungssport/Leistungsdiagnostik“ angestrebt. Weitere Forschungsleuchttürme sind in den Themenfeldern „interdisziplinäre Geschlechterforschung“, „Neuroplastizität“ und „Sportpolitik“ vorgesehen.

Übergeordnetes Ziel der Forschungspolitik der DSHS ist es, die nationalen und internationalen Forschungskooperationen interdisziplinär zu gestalten, quantitativ zu erhöhen und somit die DSHS-Forschung in der Spitze qualitativ DFG-fähig auszurichten. Gleichzeitig werden Anstrengungen unternommen, die Forschungsaktivitäten der DSHS sowohl in der „Scientific Community“ als auch bei anderen Zielgruppen stärker sichtbar zu machen. Es scheint derzeit feststellbar zu sein, dass dieses Ziel bislang teilweise erreicht werden konnte. Obwohl der Umfang der eingeworbenen Drittmittel seit Jahren rasant ansteigt (von 2,6 Mio € in 1996 auf 7,4 Mio € in 2005 – für 2006 ist eine weitere Steigerung prognostiziert), wird bisher nur ein geringer Teil der Forschungsdrittmittel von der DFG oder anderen Geldgebern, deren Mittel in das DFG-Ranking eingehen, eingeworben[98]. Der geringe Anteil an DFG-Forschungsmitteln könnte u.a. damit zusammenhängen, dass die DSHS als Hochschule nicht Mitglied der DFG ist und sich somit der Zugang zu den Forschungsfördermitteln ungleich schwieriger darstellt als für DFG-Mitgliedsuniversitäten. Eine umfassende externe qualitative Evaluation der DSHS-Forschungsaktivitäten liegt nicht vor, so dass ein objektiver Vergleich mit anderen sportwissenschaftlichen Einrichtungen im Sinne eines Benchmarking derzeit nicht möglich ist. Es ist hinsichtlich der DSHS-Forschungsaktivitäten grundsätzlich kritisch anzumerken, dass keine Beteiligung an der ersten Runde der Exzellenzinitiative des Bundes realisiert werden konnte, obwohl Anstrengungen in verschiedenen Bereichen unternommen wurden (DSHS, 2006b). Bei der Betrachtung relationaler quantitativer Forschungskennzahlen, wie z.B. der Höhe der eingeworbenen Drittmittel pro Professorenstelle, nimmt die DSHS auf Landesebene im Jahr 2005 die herausragende zweite Position hinter der RWTH Aachen ein, wobei innerhalb der DSHS mehr als 50 % der Drittmittel vom Fachbereich III – Medizin und Naturwis-

[97] Es handelt sich hierbei um das „Zentrum für nachhaltige Sportentwicklung (CENA)“ (vgl. http://www.dshs-koeln-natursport.de/de/100382/cena.html), das „Zentrum für Gesundheitssport (ZfGs)“ (vgl. http://www.zfg-koeln.de/homepage.htm) und das „Deutsche Forschungszentrum für Leistungssport (m@mentum)“ (vgl. http://www.dshs-koeln.de/momentum/).

[98] Die DSHS wird 2006 erstmalig im DFG-Forschungsranking genannt. Weitere Geldgeber, die in das DFG-Ranking eingehen sind der Bund (F&E-Mittel) und die EU (Forschungsrahmenprogramme) sowie einige Stiftungen.

senschaften – eingeworben wurden[99]. Dies, und auch die Daten der internen leistungsorientierten Mittelverteilung[100], lassen darauf schließen, dass herausragende Drittmitteleinwerbungen einzelner Hochschullehrer die relative kennzahlenorientierte Leistungsfähigkeit der DSHS begründen.´Im Bereich der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung hat die DSHS ihre Wettbewerbsposition gestärkt, indem sie in der jüngeren Vergangenheit verschiedene Maßnahmen ergriffen hat:

- in 2004 wurde ein strukturiertes Promotionsstudium eingeführt
- die Mittel für die hochschulinterne Forschungsförderung, mit der gezielt Nachwuchswissenschaftler der DSHS gefördert werden sollen, wurden in 2005 erhöht
- ein Graduiertenkolleg wurde in 2004 gegründet
- zahlreiche Graduiertenstipendien und Forschungspreise wurden in 2005 weitergeführt bzw. neu eingeführt

Im Zeitraum 2000 bis 2004 wurden an der DSHS durchschnittlich 16,8 Promotionsverfahren pro Jahr abgeschlossen. Dies bedeutet, dass pro Professorenstelle alle zwei Jahre eine Promotion zu verzeichnen war. Dies ist ab 2005 gesteigert worden: In 2005 haben 33 Studierende ihr Studium mit der Promotion abgeschlossen, darunter bereits 6 nach der oben erwähnten neuen Studienordnung für das strukturierte Promotionsstudium (DSHS, 2006). Die genannten Maßnahmen scheinen daher eine Steigerung des Forschungsoutputs des wissenschaftlichen Nachwuchses erreichen zu können. Auftragsforschung als Kriterium einer erfolgreichen Zusammenarbeit der DSHS mit Wirtschaftspartnern findet an der Hochschule in vielfältigen Ausprägungen statt, da der besondere Praxisbezug der wissenschaftlichen Disziplin zahlreiche Ansätze bietet. Insbesondere in den Kompetenzzentren werden in nennenswertem Umfang DSHS-Projekte von Wirtschaftspartnern finanziert, wobei es sich in den wenigsten Fällen um reine Forschungsaufträge handelt. Vielmehr werden Projektkonzepte oder Gutachten erstellt, Produkte oder Dienstleistungen evaluiert und Beratung durchgeführt, die im Sinne eines „Gütesiegels DSHS“ somit als „wissenschaftlich fundiert“ oder „wissenschaftlich erwiesen“ gekennzeichnet werden können[101]. Diese Austauschprozesse mit Wirtschaftsunternehmen im Bereich der Auftragsforschung bzw. Projektförderung werden derzeit noch vollständig dezentral geplant und umgesetzt. Einzelne Hochschullehrer bzw. deren Institute planen die Kooperation eigenverantwortlich und setzen sie selbständig um, so dass sie ggf. von den eingeworbenen

[99] 2005 hatte die DSHS 31 Professorenstellen (C3 und C4) (DSHS, 2006).
[100] Im Rahmen der internen leistungsorientierten Mittelverteilung werden nur noch 15 % der Gesamtmittel für die Institute als Basisbetrag vergeben. 85 % werden zu 50 % aufgrund forschungs- und zu 50 % aufgrund lehrbezogener Leistungskriterien verteilt. Die forschungsbezogenen Leistungskriterien setzten sich zu 20 % aus der Anzahl der Promotionen, zu 40 % aus der Höhe der Drittmittel und zu 40 % aus der Bewertung der Publikationen zusammen. Die lehrbezogenen Mittel werden zu jeweils 50 % anhand des Curricularwertes und der Anzahl der Diplomarbeiten vergeben. Im Jahr 2010 werden erstmalig 100 % der internen Mittel leistungsbezogen verteilt.
[101] Als Quelle dienen die internen jährlichen Berichte der Kompetenzzentren an das Rektorat.

finanziellen Mittel direkt profitieren können. Ein Imageübertragungseffekt hinsichtlich der Forschungsreputation von Einzelpersonen auf die gesamte Hochschule bzw. oder auf den jeweiligen Fachbereich, wie von Nietiedt (1996) geschildert (vgl. Kap. 4.6.4.), ist auf Grund der DSHS-Statistik über die punktuelle Verteilung der Drittmittel nicht zu vermuten (vgl. DSHS, 2006, S. 45). Eher ist im Fall der DSHS umgekehrt davon auszugehen, dass die Reputation der Gesamtinstitution im Bereich der sportwissenschaftlichen Scientific Community auf die wissenschaftlichen Teilbereiche der Hochschule und auch auf deren Leistungsangebote und Leistungsträger ausstrahlt.

7.2.2 Position der DSHS im Wettbewerb um die Qualität der Lehre und der Studienorganisation

Das Fach Sportwissenschaft kann in Deutschland an 67 sportwissenschaftlichen Einrichtungen in verschiedenen Studiengängen studiert werden (dvs, 2006). Darunter ist die DSHS die einzige monothematische Hochschule mit dem speziellen Gegenstandsbereich „Sportwissenschaft". Durch die von ihr offerierte Vielfalt der Studiengänge und inhaltlichen Schwerpunkte nimmt sie im Sektor der universitären Ausbildung eine herausragende Position im Wettbewerb um die Qualität der Lehre und der Studienorganisation ein. Derzeit können an der DSHS Lehramtsstudiengänge in Kombination mit weiteren Fächern für alle Schulformen, Sonderpädagogik und das Berufskolleg sowie ein Diplom- und ein Promotionsstudium belegt werden. Der Diplomstudiengang bietet im Hauptstudium fünf Spezialisierungen[102]. Zusätzlich werden fünf Zertifikatsstudiengänge[103] und vielfältige Zusatzangebote über die universitäre Weiterbildung der DSHS angeboten. In den Jahren seit 2000 gewinnt der außeruniversitäre Markt für Sportbildungsangebote immer stärkere Bedeutung. Dieser Markt ist umfangreich und unübersichtlich strukturiert und bisher hinsichtlich der qualitativen Bewertung der Bildungsangebote nicht ausreichend evaluiert (Hovemann et al., 2002). Von den im Jahr 2005 etwa 28.000 im Fach Sportwissenschaft an deutschen Universitäten immatrikulierten Studierenden sind ca. 5.800 an der DSHS eingeschrieben. Damit wird nur ein geringer Teil der enorm hohen Nachfrage nach Studienplätzen an der DSHS gedeckt[104] und gleichzeitig eine überdurchschnittlich hohe Aufnahmequote realisiert. Der Auslastungsgrad betrug im WS 2005/2006 ca. 162 %.

Wie in Kap. 3.4.2. herausgearbeitet wurde, stellt der Faktor Studiengebühren derzeit ein besonders relevantes Kriterium für die Positionierung der Hochschule in diesem Wettbewerbsfeld dar. Auch die DSHS hat die Einführung von Studienbeiträgen in der gesetzlich

[102] Es handelt sich um die Spezialisierungen: „Sportökonomie und Management", „Prävention und Rehabilitation", „Freizeit und Kreativität", „Training und Leistung" sowie „Medien und Kommunikation".

[103] Es handelt sich um die Zertifikatsstudiengänge: „Sportinformatik", „Europäische Sportstudien", „Alterssport", „Sport und Umweltmanagement" und „Sportförderunterricht".

[104] Von ca. 2.300 Bewerbern für das WS 05/06 wurden nur 397 aufgenommen.

festgelegten Höchstsumme von 500,- € / Semester beschlossen und für die Erstsemester bereits zum WS 06/07 eingeführt. Ab SS 2007 wird der Studienbeitrag von allen Studierenden erhoben. Auf Grund der prognostizierten Entwicklung der Gesamt-Studierendenzahlen (vgl. Kap. 3.4.2.) und der bisher ernorm hohen Nachfrage nach Studienplätzen an der DSHS ist auch zukünftig nicht davon auszugehen, dass freie Kapazitäten im Bereich der Lehre zur Verfügung stehen werden. Durch die hohe Aufnahmequote werden bis zum endgültigen Auslaufen des Diplomstudienganges im Jahr 2010 Nachfrageüberhänge in der Lehre bestehen bleiben, die, wie bisher, nur mit zusätzlichen Lehraufträgen, d.h. mit zusätzlichen Personalmitteln, bewältigt werden können.

Der qualitative Aspekt in diesem Wettbewerbsfeld ist u.a. gekennzeichnet durch die bestehende Möglichkeit der DSHS ihre Studierenden durch eine Eignungsfeststellung anhand bestimmter Kriterien auswählen zu können und somit die Qualität der Lehrleistung gleichzeitig durch Anbieter und Abnehmer bestimmbar zu machen. Das Bewusstsein der DSHS-Studierenden dafür, dass sie durch ihre eigenen Leistungen den Wert der gewählten Hochschulausbildung mitbestimmen können, ist durch die Vorschaltung der Eignungsfeststellung sicherlich im Vergleich zu anderen Studiengängen und damit auch automatisch zu anderen Hochschulen erheblich größer. Absolventenstudien der DSHS haben in Kombination mit der Betrachtung des Arbeitsmarktes gezeigt, dass ein enormes Beschäftigungspotenzial im Sportsektor besteht und die DSHS-Absolventen ausgesprochen gute Möglichkeiten haben, an diesem teilzuhaben. Die Arbeitslosenquote der befragten DSHS-Absolventen lag bei allen bisherigen Absolventenstudien deutlich unter dem Durchschnitt der Akademikerarbeitslosigkeit in Deutschland (Hartmann-Tews & Mrazek, 2000 & 2006)[105]. Der Nutzen des Studiums scheint daher bisher in angemessenem Verhältnis zum Aufwand gestanden zu haben, sofern davon ausgegangen werden kann, dass die Absolventen auf dem Arbeitsmarkt entsprechend ihrer akademischen Qualifikation entlohnt werden.

Die Rahmenbedingungen des Studiums an der DSHS werden sich ab dem WS 2007/2008 durch die Einführung des gestuften Studiengangssystems stark verändern. Der Aufnahmestopp für den Diplomstudiengang nach dem SS 2007 mit der gleichzeitigen Einführung von vier Bachelorstudiengängen[106] und eines Masterstudiengangs[107] ab dem

[105] Die aktuelle Absolventenbefragung aus dem Jahr 2006 weist eine Arbeitslosenquote unter den DSHS-Absolventen von 3,1 % aus. Über die Höhe des Einkommens der DSHS-Absolventen konnte zum Zeitpunkt der Fertigstellung der vorliegenden Arbeit noch keine gesicherte Aussage getroffen werden, da die Auswertung der Absolventenbefragung noch nicht abgeschlossen war.

[106] Es werden zum WS 2007/08 folgende Bachelorstudiengänge eingeführt: „Sportmanagement und Kommunikation“, „Sport, Gesundheit und Prävention“, „Sport, Erlebnis und Bewegung“, „Sport und Leistung“.

[107] Es wird zum WS 2007/08 folgender Masterstudiengang eingeführt: „Bewegung und Sport im Alter“. Weitere sieben Masterstudiengänge werden sukzessive eingeführt: „Exercise Science und Coaching“, „Sporttechnologie“, „Sporttourismus und Erholungsmanagement“, „Sportökonomie“

WS 2007/2008 verändert die Lehre massiv – inhaltlich und organisatorisch. Das umfangreiche Angebot gestufter Studiengänge, mit dem die DSHS das bisherige Studiengangssystem ersetzen wird, ist in der deutschen Sportwissenschaft sowohl hinsichtlich der Vielfalt der Themen und Inhalte als auch hinsichtlich der quantitativen Aufnahmekapazität konkurrenzlos und lässt, durch die vorherige Akkreditierung durch die Akkreditierungsagentur AQAS[108], zudem eine reibungslose Studienorganisation erwarten. Die gleichzeitige Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements inklusiver verpflichtender und sanktionsfähiger Lehrevaluation wird für die Studierenden der DSHS in der Zukunft – in Verbindung mit dem zielgerichteten Einsatz der Studienbeiträge für die Lehre[109] – vermutlich eine enorme Verbesserung der Rahmenbedingungen der Leistungsaufnahme herbeiführen. Auch hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit auf dem europäischen und weltweiten Bildungsmarkt können die zukünftigen Bachelor- und Masterstudiengänge der DSHS optimistisch bewertet werden. Durch die laufende Begleitung der gesamten Bologna-Entwicklung an der DSHS durch einen Bologna-Berater der HRK[110] kann davon ausgegangen werden, dass die Hochschule nicht nur innerhalb der Sportwissenschaft, sondern auch in anderen interdisziplinären Wissenschaftsbereichen hohe Attraktivität in Europa und weltweit ausstrahlen wird.

Neben der inhaltlichen und strukturellen Neuausrichtung der Lehre spielt im Wettbewerbsfeld auch die „Qualität der Studienorganisation“ eine bedeutende Rolle. Diese Herausforderung wurde von der DSHS erkannt und es konnten somit bereits einige serviceorientierte Einrichtungen für Studierende geschaffen werden:

- die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften (ZBS) wurde an der DSHS in einem neuen modernen Gebäude angesiedelt und bietet beste Voraussetzung hinsichtlich der Literaturverfügbarkeit und -recherche
- das „Career-Center“ in Kombination mit der Studienberatung wird seit 2004 laufend weiterentwickelt und ausgebaut

„Sport, Medien und Kommunikationsforschung“, „Gesundheitsmanagement und Rehabilitation“ sowie ein konsekutives Lehramtsstudium.

[108] Die Akkreditierungsagentur AQAS e.V. (Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen e.V.) ist ein gemeinnütziger Verein, der von Mitgliedshochschulen, wissenschaftlichen Verbänden und wissenschaftlichen Gesellschaften getragen wird. „AQAS e.V. macht es sich zur Aufgabe, Hochschulen bei Akkreditierungsverfahren zu begleiten, zu beraten und zu unterstützen“ (http://www.aqas.de/herzlich-willkommen-bei-aqas-ev/).

[109] Über die Verwendung der Studiengebühren entscheidet die „Kommission zur Überprüfung der Qualität in Lehr- und Studienorganisation“, die überproportional mit Studierenden besetzt ist. Somit ist die Mitbestimmung der Studierenden gewährleistet und in bisher 4 Sitzungen unter dem Vorsitz eines hochschulexternen Moderators erfolgreich praktiziert worden.

[110] Die DSHS war in der Zeit v. 01.04.2005 bis 31.03.2007 die einzige sportwissenschaftliche Einrichtung, die unmittelbar von einem Bologna-Berater der HRK begleitet wurde. Aufgrund ihrer positiven Positionierung im Bologna-Prozess wurde die DSHS im Herbst 2006 als „Best-Practise“-Hochschule in die Trends V.-Studie der European University Association (EUA) aufgenommen.

- die Online-Einschreibung konnte für beinahe alle Lehrveranstaltungen realisiert werden
- WLAN-Hotspots wurden an verschiedenen Plätzen der DSHS eingerichtet; ab März 2007 wird die DSHS voll „WLAN-fähig,
- der „Online-Campus“ wurde inhaltlich erweitert und teilweise als interaktive E-Learning-Plattform ausgebaut
- ein umfangreiches Tutoren- und Mentorenprogramm wird zum SS 2007 eingerichtet
- ein Bewegungskindergarten für die Kinder der Studierenden und Mitarbeiter ist in Planung
- die Möglichkeiten mit Stipendien im Ausland zu studieren bzw. ein Praktikum zu absolvieren (Erasmus- und Leonardo-Programm, Hochschulpartnerschaften) werden laufend erweitert und intensiv beworben
- ein modernes DSHS Alumni-Netzwerk mit dem Titel „SpoHo.Net“ wurde in Kooperation mit dem erfolgreichen Internet-Netzwerk OpenBC/Xing realisiert
- die Angebote der „Universitären Weiterbildung“ werden ständig erweitert und den aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes angepasst

Alle diese Maßnahmen sind in einem neuen Studierenden-Service-Center zusammengeführt worden, so dass die DSHS im Bereich der Sportwissenschaft ein umfassendes Beratungs- und Betreuungsangebot für potentielle, aktuelle und ehemalige Studierende bereitstellen kann. Auch im Bereich der infrastrukturellen Rahmenbedingungen konnte durch den Bau des neuen Leichtathletik-Stadions nicht nur eine hochmoderne Trainings- und Forschungsstätte in Betrieb genommen werden, sondern es wurden auch zusätzliche Büro- und Seminarräume geschaffen, die der Organisation der Lehre zugute kommen. Durch weitere Baumaßnahmen in den Jahren bis 2010 werden Räume für die Erweiterung der bisherigen Lehr- und Forschungseinrichtungen sowie Partnerinstitutionen[111] geschaffen werden und gleichzeitig wird die Neuansiedlung affiner institutioneller und wirtschaftlicher Partner[112] forciert. Insgesamt kann die DSHS durch ihre Lage im Sportpark Müngersdorf im Grüngürtel der Stadt Köln für die Studierenden nahezu optimale Rahmenbedingungen für die praktische Sportausübung und das gesellschaftliche und kulturelle Leben bieten. Es ist davon auszugehen, dass die zahlreichen Aktivitäten des AStA der DSHS und die kulturellen und gesellschaftlichen Hochschulveranstaltungen[113] sowie die

[111] An der DSHS sind derzeit als Partnerinstitutionen die „Hennes-Weisweiler-Akademie“ des Deutschen Fußball Bundes, sowie die „Trainerakademie“, der „Olympiastützpunkt“ und weitere Archive (Carl und Liselott Diem –Archiv, Golfarchiv, etc.) angesiedelt.

[112] Insbesondere die Etablierung eines „Health-Centers“ (Arbeitstitel) und die Ansiedlung der Führungsakademie des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) soll zukünftig im Rahmen weiterer Baumaßnahmen vorangetrieben werden.

[113] Die Sporthochschule führt folgende Veranstaltungen durch: „Spoho-Parties“ des AStA, Ball des Sports, Akademische Jahresfeier, Karnevalsparty und Karnevalssitzung, Erstsemesterbegrüßung, Kongresse und Tagungen, Ringvorlesungen, Aufführungen des Bewegungstheaters, etc.

eigene Merchandising-Linie die im DSHS-Sport-Shop und online veräußert wird, die Identifikation der Studierenden und Mitarbeiter mit der Hochschule fördern und somit auch die Motivation steigern, sich für die Belange der DSHS einzusetzen.

7.2.3 Position der DSHS im Wettbewerb um Reformfähigkeit

Die Reformfähigkeit des deutschen Hochschulsystems wird, wie in Kap. 3.4.3. ausführlich dargestellt, vor allem an der Kompetenz im Umgang mit der wachsenden Unabhängigkeit von staatlichen Vorgaben gemessen. Insbesondere Universitäten sind einer Legitimationskrise ausgesetzt, die sich darin zeigt, dass ihnen wenig Vertrauen hinsichtlich der effizienten und effektiven Verwendung der zufließenden Mittel entgegengebracht und ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem nationalen und internationalen Markt für universitäre Bildung angezweifelt wird. Durch ihre monothematische Ausrichtung auf das Fach „Sportwissenschaft" muss die DSHS zusätzlich zu der ohnehin bestehenden Legitimationskrise Strategien im Umgang mit der noch nicht stabilen wissenschaftlichen Reputation ihres Faches entwickeln. Die politischen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Veränderungen haben dabei der DSHS in den Jahren seit 2000 enorme Hilfestellung geleistet. Die wachsende Anerkennung der gesellschaftspolitischen und sozialen Funktion des Sports in Freizeit, Schule und im Hochleistungsbereich sowohl auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene haben in der Öffentlichkeit und im politischen und wirtschaftlichen Umfeld der DSHS die Relevanz sportwissenschaftlicher Forschung und Lehre für die Bewältigung gesellschaftlicher Problemlagen verdeutlicht[114]. Der DSHS wurde von Seiten der Politik, insbesondere auf Landesebene, immer wieder ihre große Bedeutung als hochschulpolitisches „Aushängeschild" übermittelt.

Aufgrund der überschaubaren institutionelle Größe der DSHS wäre zu erwarten, dass die reformorientierte Hochschulleitung hinsichtlich der Steuerung der Selbstverwaltungsgremien bessere Voraussetzungen hat, als sie in großen Volluniversitäten gegeben sind. Auf der anderen Seite führt gerade die vergleichsweise geringe Größe der DSHS dazu, dass das Kollegiale System (vgl. Kap. 2.3 und Kap. 3.4.3.) einen sehr starken Einfluss auf jeden Entscheidungsfindungsprozess ausübt. Die Hochschulleitung hat somit für beinahe jede reformorientierte Entscheidung die Aufgabe zu bewältigen, die individuellen Bedürfnisse der Kollegen, die in den Selbstverwaltungsgremien tätig sind, mit den Reformbedürfnissen der Organisation abzustimmen und möglichst zu harmonisieren. Die dafür erforderliche optimale Zusammenarbeit in den Selbstverwaltungsgremien, die nach Möglichkeit auch über die Sachebene hinaus gehen sollte, ist an der DSHS nicht immer vorhanden, so dass Reformschritte auch an der DSHS den für Hochschulen üblichen Prob-

[114] Das Europäische Jahr der Erziehung durch Sport 2004 (EJES) und das UN-Jahr des Sports 2005 haben auch in Deutschland erheblich zur Verdeutlichung der wichtigen sozialen und interkulturellen Funktionen des Sports beigetragen.

lematisierungsprozessen (vgl. Kap. 2.4. zu den Implikationen für die Hochschulsteuerung) unterliegen[115].

Im Bereich der Finanzverwaltung der DSHS wurden bereits wichtige Reformschritte umgesetzt: Die DSHS hat ein System der internen leistungsorientierten Mittelvergabe eingeführt, welches laufend optimiert wird und arbeitet seit 2006 mit dem Globalhaushalt (vgl. Kap 7.2.1.). Des Weiteren wurden Studienbeiträge eingeführt und die Umstellung des Studiengangsystems auf konsekutive Studiengänge wird zum WS 2007/2008, und damit innerhalb des in den Zielvereinbarungen festgelegten Zeitplans, erfolgen. Weitere massive reformorientierte Veränderungen werden durch das Hochschulfreiheitsgesetz des Landes NRW ab dem 01.01.2007[116] auf die DSHS zukommen.

Die dafür erforderlichen Vorarbeiten werden laufend im Rektorat, in den Kommissionen der Selbstverwaltung und in der Hochschulverwaltung beraten und sind teilweise bereits auf der Basis von Erlassen und Verordnungen des Ministeriums umgesetzt worden[117].

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die DSHS zahlreiche Reformvorhaben erfolgreich umgesetzt hat. Insbesondere hinsichtlich des Bologna-Prozesses kann die Reformfähigkeit der DSHS sowohl innerhalb der Sportwissenschaft als auch fachübergreifend als überdurchschnittlich gut bezeichnet werden. Es zeigt sich jedoch in den hochschulinternen Entscheidungsgremien immer wieder, dass die Reformfähigkeit der DSHS von dem Reformwillen einzelner Personen abhängt. Diese Einzelpersonen, die als „Reformmotor" der Hochschule wirken, haben in lang andauernden Diskussionen in den Selbstverwaltungsgremien den derzeitig als positiv zu bewertenden Reformstand der DSHS erreicht und dabei hohe Widerstände überwinden müssen. Dies könnte u.a. damit zusammenhän-

---

[115] Momentan zeigt sich dieser Problematisierungsprozess u.a. an den hochschulinternen Beratungen und Meinungsverschiedenheiten über die Ausgestaltung eines reformorientierten Strukturmodells der DSHS, welches in Zusammenhang mit der Einführung des HFG NRW seit 01.01.2007 von den Hochschulgremien zu entwickeln ist.

[116] Der Wortlaut des Gesetzes ist unter www.innovation.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Recht/HFG.pdf nachlesbar. Die wesentlichen Veränderungen für die Hochschulen in NRW ergeben sich aus folgenden Punkten:

- Die Hochschulen werden zukünftig als selbständige Körperschaften des öffentlichen Rechts geführt, nicht mehr als nachgeordnete Behörden des Landes.
- Die Hochschulleitung wird Dienstherr aller Bediensteten, einschließlich der Professoren und ist somit eigenverantwortlich auch für die Berufungsverfahren zuständig.
- Die Hochschule erhält einen vereinbarten „Finanzzuschuss", den sie autonom bewirtschaftet. Die Einnahmen aus den Studienbeiträgen verbleiben als Drittmittel an der jeweiligen Hochschule. Die Höhe des Zuschusses ist durch den Hochschulpakt bis 2010 festgelegt.
- Die Leitungsstrukturen der Hochschulen werden professionalisiert: Die Hochschule wird von einem Hochschulrat geführt, der einen Präsidenten bestimmt. Es sollen verstärkt externe Manager die Hochschulen führen.
- Hochschulen dürfen Unternehmen gründen und sich an Unternehmen beteiligen, sofern das Unternehmen einen Bezug zur Wissenschaft hat.

[117] Zur wissenschaftlichen Begleitung des Einführungsprozesses des HFG NRW an den Hochschulen hatte das MIWFT - gegen das Votum der LRK - das CHE beauftragt. Die wiss. Begleitung wird derzeit (Stand März 07) noch nicht durchgeführt.

gen, dass für zahlreiche Schlüsselpositionen und auf bestimmten Leitungsebenen der Institution ein „Generationswechsel“ noch nicht stattgefunden hat.

Hinsichtlich der möglichen Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen ist die grundsätzliche Reformfähigkeit einer Hochschule deshalb als Voraussetzung zu bewerten, weil die unmittelbare Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen ohne Reformorientierung der leitenden Personen erst gar nicht zum wahrgenommenen Aufgabenportfolio der jeweiligen Wissenschaftler gehört. An der DSHS finden, wie bereits im Zusammenhang mit der Bewertung der Forschungsreputation dargestellt (vgl. Kap. 7.2.1), zahlreiche Wirtschaftskooperationen statt, deren Verortung in den reformorientierten Teilbereichen der Hochschule, wie z.B. in den Kompetenzzentren oder in den Instituten, die an den Kompetenzzentren beteiligt sind, zu sehen ist. Darüber hinaus zeigt sich die Reformorientierung der Hochschulleitung in der Etablierung einer zentralen Verwaltungsabteilung für Marketing/Sponsoring, die seit Mitte des Jahres 2006 für die Koordination und Abwicklung aller die DSHS als Institution betreffenden Unternehmenskooperationen verantwortlich ist. Die Arbeit dieser Abteilung wird wiederum durch die erwähnte häufig nicht sehr starke Ausprägung der Innovations- und Kooperationsbereitschaft in dezentralen Teilbereichen der DSHS erschwert. Eine Professionalisierung und Ausweitung der Unternehmenskooperationen könnte durch weitere institutionelle Reformschritte und das damit kontinuierlich entstehende scharfe Tätigkeits- und Leistungsprofil der Hochschule unterstützt werden. Gleichzeitig könnte damit langfristig eine hochschulinterne Akzeptanzsteigerung für innovative Finanzierungsmodelle erreicht werden, die es der DSHS zukünftig ermöglichen würde, ihr Leistungspotential optimal auszuschöpfen und sich im Reformwettbewerb, auch gegenüber Volluniversitäten, erfolgreich zu positionieren.

7.2.4 Position der DSHS im Wettbewerb um personelle Ressourcen

Im Wettbewerb um personelle Ressourcen befindet sich die DSHS in einer besonderen, von zwei Seiten zu beleuchtende Situation:

Einerseits produziert sie, auf Grund der hohen Zahl der eigenen Absolventen im Vergleich zur Gesamtzahl der Sportwissenschaftler in Deutschland, den größten Teil des potentiellen wissenschaftlichen Personals selbst und hat somit optimale Voraussetzungen, die qualifiziertesten Absolventen unmittelbar für sich zu gewinnen. Der vergleichsweise große Erfolg der DSHS bei der Bindung der eigenen Nachwuchswissenschaftler hängt jedoch auch mit den Besonderheiten des Fachs zusammen: Selten steht die DSHS bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Konkurrenz zur Wirtschaft. Diplomierten Sportwissenschaftlern wird von Unternehmen in der Regel kein übermäßig attraktives Gehalt angeboten, so dass die wissenschaftliche Weiterqualifizierung, im Gegensatz zu der Situation in anderen Fächern, nicht als finanzielle Sackgasse empfunden wird. Bei der Berufung von Professoren zeigten sich in der jüngeren Vergangenheit manchmal Proble-

me, die Arbeitsbedingungen an der DSHS in allen Aspekten[118] für externe Kräfte ausreichend attraktiv zu gestalten. Die Möglichkeiten der leistungsorientierten Besoldung konnten dabei bisher noch nicht vollständig ausgeschöpft werden, so dass, auch durch die neuen Bestimmungen des HFG, weitreichende Veränderungen in den Berufungsverfahren der DSHS zu erwarten sind. Ob daraus eine optimale personelle Ressourcenausstattung entstehen kann, ist nicht vorherzusagen.

Um die Akzeptanz des gestuften Studiengangsystem bei den Lehrkräften zu verbessern und möglichst große Transparenz zu erreichen hat die DSHS in den Jahren 2005 und 2006 mehrere hochschulweite Informations- und Diskussionsveranstaltungen zu einzelnen Aspekten des Bologna-Prozesses angeboten. 2006 wurden darüber hinaus in Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Instituten eine Machbarkeitsstudie und verpflichtende praxisorientierte Qualifizierungsworkshops durchgeführt. Diese Maßnahmen dienten u.a. dazu, die Bereitschaft zur Mitarbeit in den Planungsgruppen der neuen Studiengänge zu erhöhen und die Kompetenzen zur Übernahme von neuen Aufgabenfeldern, wie z.B. Studiengangsleitung oder Modulbeauftragter, zu vermitteln. Im Rahmen der Reformschritte in Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess wurde die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements u.a. von Seiten des wissenschaftlichen Personalrates eher kritisch betrachtet. Durch die Einrichtung einer hochschulinternen Evaluationskommission konnte die Integration des Hochschulpersonals in das Qualitätsmanagement erreicht und somit die Akzeptanz für die Lehrevaluation verbessert werden. Hinsichtlich der personellen Ressource „Studierende“ wurde bereits unter Pkt. 7.2.2. festgestellt, dass sich die DSHS im Vergleich zu anderen Hochschulen durch die Möglichkeit der bedingten Auswahl der Studierenden in einer guten wettbewerblichen Ausgangsposition befindet. In der Hochschulverwaltung zeigen sich, z.B. durch die Einführung der Abteilung für Marketing/Sponsoring und den inhaltlichen Ausbau der Studierendenberatung und der universitären Weiterbildung, gute Ansätze für eine serviceorientierte Umstrukturierung unter neuen Steuerungserfordernissen. Langfristig werden daher auch an der DSHS mehr Verwaltungsmitarbeiter mit ausgeprägten Managementqualitäten benötigt werden. Es ist derzeit nicht feststellbar, ob die DSHS diesbezüglich in einer positiven oder negativen Konkurrenzsituation zu anderen Hochschulen steht, da Datenvergleiche im Sinne eines Benchmarking der Hochschulverwaltung[119] für die DSHS noch nicht angestrebt wurden.

[118] Zu den Arbeitsbedingungen gehören nicht nur die Höhe des Gehalts und die Ausstattung des Lehrstuhls mit Personal- und Sachmitteln, sondern insbesondere auch die privaten Rahmenbedingungen des Bewerbers. Damit sind Wohn- und Bildungsmöglichkeiten für die Familie und auch Arbeitsmöglichkeiten für die jeweiligen Partner gemeint (vgl. Kap. 3.4.4.).

[119] Vgl. zum Benchmarking von Hochschulverwaltungen die ausführlichen Erörterungen und Handlungsempfehlungen der HIS (HIS, 2005).

7.2.5 Position der DSHS im Wettbewerb um Finanz- und Sachmittel

Der Finanzbedarf der DSHS wird durch Grundmittel aus dem Haushalt des Landes NRW und durch Drittmittel bestritten. Insgesamt hat die DSHS in 2005 die Summe von 39,62 Mio. € ausgegeben, wobei die Personalkosten mit 19,53 Mio. € den größten Posten ausmachten. Investiert wurden 1,77 Mio. € und an Sachkosten sind 18,32 Mio. € angefallen. Wie bereits unter Pkt. 7.2.1 dargestellt, sind die Drittmitteleinnahmen in den vergangen Jahren, auch im Vergleich zu anderen NRW-Universitäten, erheblich gesteigert worden. Der Zuschuss des Landes NRW für den Globalhaushalt der DSHS wird ab 2007 zu 20 % anhand von leistungsorientierten Kennzahlen, die sich aus der Zahl der Absolventen, der Zahl der Promotionen und der Höhe der Drittmittel ergeben, ermittelt[120]. Wie im Zukunftspakt zwischen dem zuständigen Landesministerium MIWFT und den Hochschulen in NRW vereinbart, wurde der Grundmittelbetrag für die DSHS für die Jahre 2007 bis 2010 auf der Basis der Haushaltszahlen von 2006 eingefroren und wird zukünftig entsprechend des HFG NRW als „Zuschussbetrag" an die DSHS zur selbständigen und eigenverantwortlichen Bewirtschaftung überwiesen. Seit dem WS 2006/2007 werden die Grundmittel und Drittmittel der DSHS durch Studienbeiträge ergänzt, deren Höhe derzeit noch nicht exakt kalkulierbar ist[121].

Die DSHS verfügt aktuell über eine Organisationsstruktur, die es bereits ermöglicht, die Mittel intern entsprechend einer „LOM-Formel" (Formel zur Verteilung der leistungsbezogenen Mittel) an die wissenschaftlichen Einrichtungen zu vergeben. In diese Formel der leistungsorientierten Mittelvergabe gehen folgende Kriterien ein (vgl. Kap. 7.2.3.):

50 % forschungsbezogener Teil:

- Drittmittelhöhe 40 %
- Anzahl und Gewichtung der Publikationen 40 %
- Anzahl der Promotionen 20 %

50 % lehrbezogener Teil:

- Curricularwert 50 %
- Anzahl der betreuten Diplomarbeiten 50 %

Zusätzlich werden zentrale Aufgaben einzelner Hochschuleinrichtungen aus dem Rektoratsfonds unterstützt. Die wissenschaftlichen Einrichtungen haben darüber hinaus die Möglichkeit, Sondermittel aus dem Rektoratsfond einzeln zu beantragen. Im Jahre 2005

[120] Die Bereitstellung der Grundmittel aus dem Landeshaushalt ist „Ausdruck und unsicheres Ergebnis eines mittelbaren internen wie externen hochschulpolitischen Willensbildungsprozesses. Anspruchsgrundlage ist das allgemein bestehende, durch öffentliche Kommunikation laufend (re)produzierte Bewusstsein, dass die [Sportwissenschaft] einen gewissen (Stellen-)Wert im Kanon der durch die Universität[en] zu erbringenden wissenschaftlichen Leistungen hat" (Escher, 2001, S. 89).

[121] Für das WS 2006/2007, in dem die Studienbeiträge zunächst nur von den Erstsemester erhoben werden, rechnet die DSHS mit einer zusätzlichen Netto-Einnahme von ca. 150.000,- €.

umfasste der Rektoratsfond insgesamt 463.500,- € (DSHS, 2006, S. 22).

Durch die langfristig zu erwartenden Einnahmen aus den Studienbeiträgen hat das Rektorat der DSHS beschlossen, die Stellen, die gemäß dem Qualitätspakt abgebaut worden sind, zu erhalten und weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre zu ergreifen – insbesondere können seit Jahren bestehende Nachfrageüberhänge in der praktischen Ausbildung abgebaut und ein Tutoren- und Mentorenprogramm eingerichtet werden. Da die Mittel aus den Studienbeiträgen gemäß dem Gesetz zur Sicherung der Finanzierungsgerechtigkeit im Hochschulwesen (HFGG NRW, 2006) zweckgebunden verwendet werden müssen, fehlen der DSHS langfristig umfangreiche Mittel um die sachlichen und personellen Voraussetzung für die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln zu bewerkstelligen, die für das DFG-Forschungsranking relevant sind (vgl. Kap. 7.2.1). Der in Kap. 3.4.1. beschriebene „strukturelle Teufelskreis“ der finanziellen Unterversorgung der Hochschulen kommt für die DSHS in besonderer Weise zum Tragen, da ihre aktuellen Chancen zur Einwerbung DFG-Ranking-fähiger Forschungsmittel eher begrenzt sind. Dies führt wiederum zu einem Wettbewerbsnachteil in der Konkurrenz um exzellentes wissenschaftliches Personal. Der prognostizierte „Studentenberg“ wird sich auf die finanzielle Situation der DSHS nicht auswirken, da die Aufnahmequote der DSHS bereits seit Jahren mit weit über 160 % (WS 2005/2006) die Grenze der Belastbarkeit erreicht hat und auch durch eine weitere Erhöhung der Bewerberzahlen zunächst nicht weiter angehoben werden kann.

Mit der Einführung der BA- und MA-Studiengänge (vgl. Kap. 7.2.2) wird sich die interne Verteilung der Studierenden auf die wissenschaftlichen Einrichtungen grundsätzlich verändern, so dass die Instrumente zu Steuerung der finanziellen Zuwendungen zukünftig neu zu bewerten sind. Derzeit ist nicht zuverlässig zu prognostizieren, welche fixen Belastungen durch das gestufte Studiengangssystem im Detail auf einzelne Teilbereiche der DSHS zukommen werden. Es ist jedoch absehbar, dass die verbesserte Betreuungsrelation, das umfassende Qualitätsmanagement und der Praxisbezug in der Lehre einen höheren Personalbedarf fordern werden. Gleichzeitig werden jedoch zahlreiche sportpraktische Lehrbestandteile wegfallen, so dass die Kernmaßnahmen des Bologna-Prozesses an der DSHS vermutlich nicht zu gravierenden Mehrausgaben führen werden, die nicht durch Studienbeiträge gedeckt werden könnten.

Die finanzielle Situation der DSHS ist besonders durch eine starke Konzentration der Drittmittel in bestimmten ausgewählten Instituten gekennzeichnet (vgl. Kap. 7.2.1), so dass diese Institute bereits heute bessere Voraussetzungen zur Argumentation ihrer Leistungsfähigkeit haben. Aufgrund der begrenzten Grundmittel wird mittel- bis langfristig jede Teildisziplin der Sportwissenschaft ihren gesellschaftspolitischen Nutzen im internen wie externen haushaltspolitischen Verteilungswettbewerb noch intensiver darstellen müssen

und die Ressourcen-Verteilungs-Schere zwischen erfolgreichen Drittmittelinstituten und grundmittelabhängigen Instituten wird somit noch weiter auseinander gehen. Zur langfristigen Existenzsicherung ist jedes einzelne DSHS-Institut zukünftig gefragt, eigene und institutsübergreifende Strategien zu entwickeln, wie die erforderlichen finanziellen Ressourcen erwirtschaftet werden können. Diese Strategien müssen in zwei Richtungen wirken: Einerseits hochschulintern auf Fachbereichs- und Hochschulleitungsebene und andererseits universitätsextern in Richtung der politischen Entscheidungsträger, der Wissenschaftsförderungsinstitutionen, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit mit dem Ziel die effektive und effiziente Verwendung der zugeflossenen Mittel zu legitimieren.

Für die Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen ist die strategische Profilierung von interdisziplinären Lehr- und Forschungszusammenschlüssen und die Kommunikation deren potentieller Dienstleitungen und Produkte unter dem Dach der DSHS von besonderer Bedeutung. Mit dieser Frage beschäftigen sich die Kapitel 8.6 und 10.2.

7.3 Untersuchungshypothesen

Aus der theoretischen Analyse des Hochschulwettbewerbs und der verschiedenen Ansätze für ein hochschulspezifisches Marketing (vgl. Kap. 3 und Kap. 4) sowie der Darstellung der theoretischen Grundlagen des Images (vgl. Kap. 5) und des Forschungsdesigns zur Erhebung der zielgruppenspezifischen Einstellungen (vgl. Kap. 6) ergeben sich zwei zentrale Untersuchungshypothesen, die zur Strukturierung der Auswertung genutzt und abschließend zur Ableitung von Handlungsempfehlungen herangezogen werden.

Davon ausgehend, dass das grundlegende Vertrauen der Hochschulumwelt in die Qualität der universitären Kernleistungen immer stärker durch die Hochschule aktiv erworben werden muss (vgl. Kap. 2.1.2) und gleichzeitig der inter- und intrauniversitäre Wettbewerb zunimmt, sind die herausgearbeiteten wettbewerbsbestimmenden Kriterien für die Imagebildung als relevante wahrnehmungsbeeinflussende Faktoren anzusehen. Insbesondere für die Zielgruppe der Unternehmensvertreter mit denen die Hochschule Marketing-Kooperationen anstrebt ist die Position der Hochschule in den einzelnen Wettbewerbsfeldern als herausragender Imagefaktor zu vermuten. Daraus ergibt sich die erste zentrale Untersuchungshypothese:

Hypothese 1:

Das Image einer Hochschule wird in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter durch die kognitive und affektive Wahrnehmung der zentralen wettbewerbsbestimmenden Kriterien gebildet.

Die Hochschulumwelt stellt ein komplexes System von interagierenden Aktionspartnern dar (vgl. Kap.4.5.1). Daher ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der wettbewerbsbestimmenden Kriterien einerseits in den verschiedenen Zielgruppen für Hochschulmarketing variiert und andererseits institutionenspezifische Schwerpunkte der Imagebildung innerhalb der Wettbewerbskriterien für die DSHS identifiziert werden können. Es ergeben sich somit aus der ausführlichen Darstellung der Position der DSHS in den Wettbewerbsfeldern in diesem Kapitel vier institutionenspezifische Teilhypothesen zur Imagebildung der beforschten Hochschule:

- Hypothese 1a:

  Im Wettbewerbsfeld „Forschungsreputation“ wird das Image der DSHS durch die Wahrnehmung der Reputation der Wissenschaftsdisziplin „Sportwissenschaft“ und durch die Wahrnehmung einzelner Forschungsprojekte geprägt.
- Hypothese 1b:

  Die Position der DSHS im Wettbewerb um die „Qualität der Lehre und der Studienorganisation“ wird durch die Einschätzung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Absolventen, durch die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Lehrkräfte sowie durch die Studieninhalte geprägt.

- Hypothese 1c:
  Das Wettbewerbskriterium „Reformfähigkeit der DSHS“ spielt für die Experten in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter eine große Rolle und lässt sich für die DSHS anhand der Wahrnehmung von kommunikativen Aktivitäten und von Einrichtungen der Hochschule als imagebestimmender Faktor identifizieren.
- Hypothese 1d:
  Das Wettbewerbskriterium „Ressourcenausstattung der DSHS“ ist für die Zielgruppe der Unternehmensvertreter ein bedeutender imagebildender Faktor der über die Wahrnehmung des äußeren Erscheinungsbildes der Hochschule und die persönlichen Kontakte zu Hochschulvertretern in das Gesamtbild eingeht.

Da der Imagetransfer in der Theorie als das wichtigste Unternehmensziel in Marketing-Kooperationen herausgearbeitet wurde (vgl. Kap. 4.6.5.2), stellt die Wahrnehmung eines positiven Hochschulimages ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium für die Zielgruppe der Unternehmensvertreter dar. Es lässt sich daher die zweite zentrale Untersuchungshypothese folgendermaßen formulieren:

Hypothese 2:

Wird die Position der DSHS in den einzelnen Wettbewerbsfeldern positiv wahrgenommen, so unterstützt diese Tatsache die Kooperationsbereitschaft der Unternehmensvertreter.

Die Kooperationsbereitschaft der Unternehmensvertreter äußert sich zunächst durch die Formulierung des Kooperationsinteresses, so dass die

- Hypothese 2a lautet:
  Die positive Wahrnehmung der Position der DSHS in den einzelnen Wettbewerbsfeldern führt zu der Äußerung eines Kooperationsinteresses von Seiten der Unternehmensvertreter

Das formulierte Kooperationsinteresse impliziert, dass die Unternehmensvertreter davon ausgehen, bestimmte Marketing-Ziele durch die Kooperation erreichen zu können und dazu bestimmte Kooperationsinhalte unternehmensspezifisch mit der Hochschule zu vereinbaren sind:

- Hypothese 2b:
  Die positive Wahrnehmung der Position der DSHS in den einzelnen Wettbewerbsfeldern führt zu der Formulierung von individuellen Kooperationszielen
- Hypothese 2c:
  Die individuellen Kooperationsziele können durch unternehmensspezifisch vereinbarte Kooperationsinhalte erreicht werden.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse im folgenden Kapitel orientiert sich strukturell an den formulierten Hypothesen.

8. AUSWERTUNG DER STUDIE

Die Auswertung der Studie folgt den formulierten Untersuchungshypothesen und den durch das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse induktiv gebildeten Kategorien.

Die Erhebung wurde anonymisiert ausgewertet. Dafür wurden die Interviewtranskripte von I-1 bis I-18 nummeriert und geschlechtsspezifische Formulierungen vereinheitlicht[122]. Die Quellenangaben der Zitate beziehen sich auf die Absatznummerierungen im transkribierten Dokument.

In die Untersuchung sind 18 Experteninterviews eingegangen. Bei der Identifizierung der Experten wurde festgestellt, dass 8 Personen der ausgewählten Wirtschaftsvertreter gleichzeitig Alumni DSHS waren. Die Auswertung der Interviews hat, wie auch erwartet werden konnte, gezeigt, dass hinsichtlich einiger spezifischer Fragestellungen ein erheblicher Unterschied im kognitiven Kenntnisstand zwischen den befragten Alumni und den Nicht-Alumni bestand. Des Weiteren konnte auch in der affektiven Bewertung verschiedener abgefragter Aspekte über die interindividuellen Unterschiede hinaus eine variierende Wahrnehmung zwischen Alumni und Nicht-Alumni erwartet werden. Daher wurde bei der Auswertung grundsätzlich zwischen den Wahrnehmungen der befragten Alumni und der Nicht-Alumni unterschieden, da der große Unterschied im kognitiven Wissensbestand und in der affektiven Einstellungskomponente diese Differenzierung erforderte. Im Folgenden wird nur an denjenigen Stellen der Auswertung ausdrücklich auf diese grundlegende Differenzierung eingegangen, an denen die Unterscheidung einen Erkenntnismehrwert hinsichtlich der Untersuchungshypothesen verspricht. Im allgemeinen steht die Gesamtwahrnehmung der Zielgruppe der Unternehmensvertreter bezüglich der Wettbewerbskriterien im Vordergrund der Betrachtung, nicht die spezifischen Eindrücke bzw. Erinnerungen der Alumni im Vergleich zu denjenigen der Nicht-Alumni.

8.1 Soziodemographische Auswertung

Insgesamt wurde in 20 Partnerunternehmen der DSHS schriftlich um ein Interview gebeten (s. Anlage I.) Die Auswahl der Unternehmen erfolgte, wie im Forschungsdesign bereits dargestellt, in enger Absprache mit der Verwaltungsabteilung für Marketing/Sponsoring unter Berücksichtigung des aktuellen Status der Kooperationsgespräche. Bei den Unternehmensvertretern handelt es sich um die zum Zeitpunkt der Erhebung aktuellen Gesprächspartner bzw. Verhandlungspartner der DSHS, deren beruflicher und persönlicher Background im weiteren detailliert dargestellt wird.

Nur ein angefragter Unternehmensvertreter hat aus zeitlichen und organisatorischen Gründen das Interview abgelehnt. Die positive Resonanz war mit 95 % beachtlich hoch.

[122] Die männliche Form wird lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit durchgehend verwendet und schließt ausdrücklich auch die weibliche Form ein.

Ein Interview konnte aus technischen Gründen nicht ausgewertet werden, so dass letztlich 18 Gesprächsmitschnitte transkribiert und codiert werden konnten.

In einem telefonischen Vorgespräch mit den potentiellen Interviewpartnern wurde von der Verfasserin der Hintergrund der Studie erläutert, der Inhalt der Interviews skizziert und Ort und Zeit des Gesprächs festgelegt. Der Interviewleitfaden wurde nicht zur Verfügung gestellt, um eine weitgehend offene Gesprächsführung zu ermöglichen. Die Experteninterviews mit den Unternehmensvertretern fanden im Zeitraum zwischen dem 11.11.2005 und 26.06.2006 statt. Sie wurden zum Teil in den DSHS-Räumlichkeiten (I-2, I-3, I-5, I-8, I-10, I-11, I-19) und zum anderen Teil in den Unternehmen durchgeführt.

Von den 18 Befragten, die in die Auswertung eingegangen sind, waren 7 männliche und eine weibliche Alumni der DSHS. Insgesamt waren 13 Interviewpartner männlich und diese hatten ein durchschnittliches Alter von 39,4 Jahren. Die 5 weiblichen Interviewpartnerinnen hatten ein durchschnittliches Alter von 33,2. Der jüngste Gesprächspartner war 27, der älteste war 55 Jahre alt und hob sich somit vom gesamten Durchschnittsalter aller Befragten, das bei 37,7 Jahren lag, stark ab.

Die Gesprächspartner waren in 12 unterschiedlichen Branchen tätig: 5 Unternehmensvertreter kamen aus dem Agenturbereich; 3 Interviewpartner waren in der Nahrungsmittelindustrie (Getränke, Süßwaren, salzige Snacks) beschäftigt. Aus der Versicherungswirtschaft / Krankenversicherungen kamen zwei Gesprächspartner. Aus der Kreditwirtschaft, der Tourismusbranche, der Sportartikelbranche, dem Bereich der Bildungsanbieter, den kommerziellen Freizeitsportanbietern, dem Bereich der unternehmerisch geführten Profi-Sportmannschaften, der Chemiebranche und der Logistikbranche wurde jeweils ein Gesprächspartner interviewt. Insgesamt waren somit 6 Großunternehmen, 8 mittelständische Unternehmen und 4 kleine Unternehmen in der Studie vertreten.

Die Befragten waren zu knapp 2/3 (11 Personen) als Manager im Bereich Marketing / Sponsoring der Unternehmen tätig. Jeweils 1/6 (3 Personen) waren Inhaber / Geschäftsführer der Unternehmen bzw. Leiter der Unternehmenskommunikation / Unternehmens-PR und ein Gesprächspartner hatte als Assistent der Geschäftsführung eine ‚andere Funktion'.

Der Bildungshintergrund der Befragen war sehr homogen: 10 Unternehmensvertreter hatten einen Universitätsabschluss erworben[123], zwei DSHS-Alumni hatten im Fach Sportwissenschaft promoviert. Die übrigen sechs Interviewpartner besaßen FH-Abschlüsse[124].

[123] Die Universitätsabschlüsse deckten folgende Fächer ab: Jeweils ein mal in Betriebswirtschaft, Ökotrophologie, Maschinenbau und Soziologie sowie sechs mal in Sportwissenschaft.

[124] Die FH-Abschlüsse deckten folgende Fächer ab: Jeweils ein mal in Kreditwirtschaft, Versicherungswesen und Kommunikations-Wissenschaft sowie drei mal in Betriebswirtschaft.

Alle Befragen waren zwischen 2 und 34 Jahren in den betreffenden Unternehmen beschäftigt, wobei die Alumni im Durchschnitt erst knapp 6 Jahre Berufserfahrung hatten, während die Nicht-Alumni bereits über 11 Jahre im Job waren.

Die Meinung der Nicht-Alumni über die DSHS basierte in fünf Fällen auf langjährigen Kontakten zu DSHS-Mitarbeitern und zahlreichen Besuchen der Hochschule und deren Veranstaltungen; weitere persönliche Aspekte ergänzten die Wahrnehmung, wie z.B. die Tatsache dass ein Kind des Gesprächspartners zur Zeit der Befragung an der DSHS studierte oder das Elternhaus in räumlicher Nähe zur Sporthochschule lag. Ein Unternehmensvertreter, der die DSHS zu dem Gespräch erst zum zweiten Mal besuchte, gab an, die Homepage intensiv genutzt zu haben, um sich ein Bild von der DSHS zu machen, ein anderer, der zum ersten Mal an der DSHS war, erwähnte, dass er die Sporthochschule ja bereits ‚gut aus dem TV' kenne. Ein Befragter kannte, durch die zum Zeitpunkt des Gespräches laufende Kooperation, einige Hochschulmitarbeiter und hatte sich in zwei Besuchen vor Ort ein Bild der Hochschule gemacht; ein Gesprächspartner aus Norddeutschland hatte die DSHS nur ein einziges Mal besucht. Ein Unternehmensvertreter aus Hessen war als einziger noch nicht persönlich an der Hochschule gewesen und gab an, dass seine Meinung über die DSHS zum Teil auf dem Urteil eines Kölner Kollegen basierte und zum Teil auf Informationen, die er über die Homepage, über DSHS-Publikationen und in bisherigen telefonischen Gesprächen mit einem Hochschulvertreter gesammelt hatte.

Die Interviews hatten eine Länge zwischen 60 und maximal 90 Minuten und wurden von den Befragten engagiert und offen geführt. Die Interviewerin konnte in allen Gesprächen den Eindruck gewinnen, dass der Austausch über die DSHS von den Befragten gerne angenommen wurde, obwohl, wie die Studie zeigt, nur wenige Detailkenntnisse über die Hochschule vorlagen. In zahlreichen Gesprächen wurde darauf hingewiesen, dass ein solcher Austausch häufiger stattfinden sollte, um gegenseitige Interessen abzustimmen.

8.2 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Forschungsreputation

Wie in Kap. 3.4.1. gezeigt, ist die Forschungsreputation einer Hochschule als bestimmender Faktor im Hochschulwettbewerb zu bewerten. Die Reputation der Hochschule bestimmt sich, zumindest im Verhältnis zu Unternehmensvertretern, durch die an die Wirtschaft vermittelten Beiträge zu den verschiedenen Formen der Forschung. In diesem Zusammenhang ist zunächst zu erfragen, in wie weit die Unternehmensvertreter die DSHS als „Forschungsuniversität" wahrnehmen oder sie in eine andere Hochschulart einordnen.

8.2.1 Einordnung der DSHS in die Hochschularten und die Bezeichnung der Hochschule

In den Interviews wurden die Gesprächspartner, die nicht selbst an der DSHS studiert hatten, explizit gefragt, für welche Art von Hochschule sie die Deutsche Sporthochschule halten. Von den zehn Nicht-Alumni ordneten fünf die DSHS eindeutig als Universität ein.

Bei diesen fünf Gesprächspartnern handelte es sich durchgehend um Personen, die bereits umfangreiche und intensive Kooperationen mit der Hochschule durchgeführt hatten bzw. zum Zeitpunkt des Gesprächs durchführten und in vier Fällen selbst einen Universitätsabschluss hatten. Die andere Hälfte der Nicht-Alumni entschied sich dreimal für die Einordnung der DSHS als Fachhochschule, einmal als Fakultät der Universität zu Köln, in der die Lehramtsausbildung für Sportlehrer stattfindet und einmal wurde keine eindeutige Zuordnung vorgenommen.

Auffällig ist, dass die drei Personen, die eine Einordnung als FH vornehmen, selbst auch über einen Fachhochschul-Abschluss verfügen und gleichzeitig auch zu der Personengruppe gehören, die von einer besonders hohen praxisorientierten Lehrqualität an der DSHS ausgehen.

8.2.2 Name der Hochschule als „Marke“

Die Alumni der DSHS wurden nicht explizit nach der Hochschulart gefragt, da davon auszugehen war, dass ihnen die Einordnung als Universität bekannt ist. Dennoch äußerten sich einige Gesprächspartner in anderen Zusammenhängen zu diesem Thema:

„Immer wenn ich mit London oder New York kommuniziere, heißt es ja „German Sports University“... Dies ist ein feststehender Begriff mit einer positiven Verbindung... Von daher glaube ich schon, dass dieser als Standard irgendwie anerkannt ist“ (I-18, Abs. 148).

„Gerade wenn man mit Jemandem aus dem Ausland spricht, und sagt „University“, dann ist da sofort ein Aha-Effekt“ (I-19, Abs. 379).

Der Name der Deutschen Sporthochschule Köln, der in der deutschen Version nicht eindeutig erkennen lässt, dass es sich um eine Universität handelt, scheint in diesen beiden Fällen, die von DSHS-Alumni beschrieben werden, im englischsprachigen Ausland als Marke für eine herausragende deutsche Universität etabliert zu sein. Der Name „Deutsche Sporthochschule Köln“ wird insgesamt von 8 Gesprächspartnern ungefragt besonders thematisiert und durchgängig als ausgesprochen positive „Marke“ bezeichnet, wie dieses Ankerbeispiel zeigt:

„Die „Deutsche Sporthochschule Köln“ – das ist ein ganz geschickter Name... Das ist ein eingeführter Name. ...Ich denke, es ist eine Marke. Da bin ich ganz sicher“ (I-17, Abs. 113, 127, 131)

Darüber hinaus wurde von den gleichen acht Gesprächspartnern auf unterschiedliche Weise darauf hingewiesen, dass gerade auch mit dem Namen ein Alleinstellungsmerkmal verbunden wird und somit deutschlandweit eine Identifikation der Menschen mit der DSHS erreicht werden kann (vgl. hierzu auch Kap. 4.6.4. zur Kommunikationspolitik der Hochschulen):

„Und bei einer Marke, die es schon sehr lange gibt, wie z.B. „Coca-Cola“, wird man sehr stark darüber nachdenken, ob man diese Marke jetzt verändert – auf jeden Fall würde ich

auf keinen Fall auf diesen Begriff „Die Deutsche“ verzichten. Das Wort „Deutschland“ hat immer noch den entscheidenden Klang im Bewusstsein der Menschen“(I-17, Abs. 127).
„Eine deutsche Institution ist wichtig für uns; eine Institution mit nationaler Bedeutung. Wenn da jetzt nur stehen würde „Sporthochschule Köln“, dann wäre das für unser Unternehmen nicht so gut gewesen.“(I-15, Abs. 31, 43)
Im Gegensatz zu der herausragenden nationalen Stellung der DSHS, die sich für einige Gesprächspartner durch den Namen der Hochschule dokumentiert, weisen nur drei Personen darauf hin, dass sie eine internationale Ausrichtung der Hochschule vermuten bzw. grundsätzlich für wünschenswert halten.

8.2.3 Wahrnehmung und Bewertung der Forschungsinhalte und -projekte

Die Unternehmensvertreter wurden in den Gesprächen explizit gefragt, ob ihnen aktuelle Forschungsprojekte der DSHS bekannt sind und wenn ja, welche das sind und wie sie diese bewerten.
11 Gesprächspartner kannten Forschungsprojekte der DSHS, wobei die Bekanntheit letztlich nur daran festgemacht wurde, dass ein allgemeiner Forschungsbereich der DSHS benannt werden konnte. Inhaltliche Details zu den Forschungen und mögliche Forschungsergebnisse konnten nicht beschrieben werden. Von den elf Personen (I-1, I-2, I-3, I-4, I-7, I-8, I-9, I-10, I-11, I-12, I-13) waren weniger als die Hälfte Alumni der Hochschule, d.h. dass drei Alumni, die zum Zeitpunkt der Befragung mit der DSHS in Kooperationsgesprächen standen, keine konkreten Forschungsprojekte der DSHS benennen konnten. Zwei Unternehmensvertreter (I-15, I-17) kannten ausschließlich den Forschungsbereich, in dem sie mit einem eigenen Projekt eingebunden sind und empfanden dies auch offensichtlich als ausreichend, wie dieses Ankerbeispiel zeigt:
„Nein, ich kenne natürlich nur das Forschungsprojekt, in dem wir selber engagiert sind (I-17, Abs. 200).
Über die beiden erwähnten eigenen Forschungsprojekte aus den Bereichen „Schulsport“ und „Sportmedizin/Ernährungswissenschaft“ hinaus wurden insgesamt folgende Forschungsbereiche der DSHS genannt:

- der Bereich „Leistungssport / körperliche Leistungsfähigkeit / Leistungsdiagnostik“
- die „Dopinganalytik“
- der Bereich „Gesundheitssport / Prävention“, wobei in diesem Zusammenhang bemerkenswert ist, dass ein Vertreter eines mit der DSHS kooperierenden Unternehmens aus dem Gesundheitssektor nicht drüber informiert war, dass an der Sporthochschule das Kompetenzzentrum „Zentrum für Gesundheitssport“ existiert
- das Thema „Sport im Alter“
- der Themenbereich „Sportökonomie“
- der Themenbereich „Materialtests für Sportgeräte“

Die Anzahl der Nennungen geht aus der folgenden Abbildung 21 hervor:

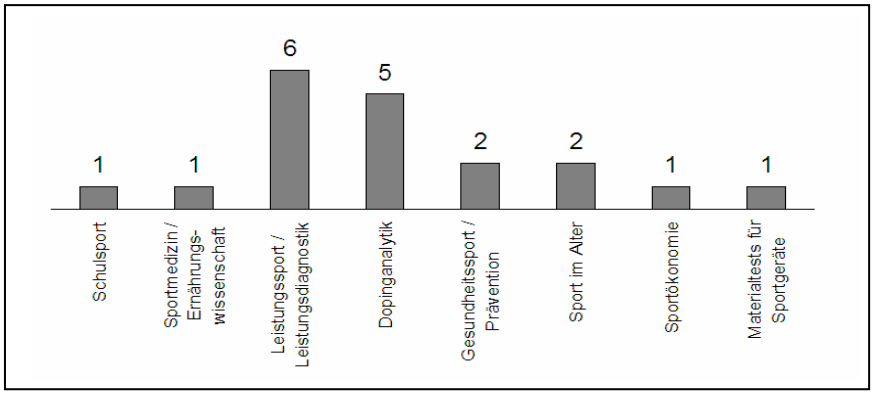

Abb. 19.: In der Zielgruppe bekannte Forschungsthemen der DSHS

Aus diesem engen Spektrum der bekannten Forschungsbereiche lässt sich ablesen, dass die Forschungsaktivitäten der DSHS bei Unternehmensvertretern weitgehend unbekannt sind. Allerdings äußerte sich nur ein Gesprächspartner unzufrieden darüber, dass ihm nur wenige Informationen über die DSHS-Forschung zur Verfügung stehen (I-9, Abs. 75). Insgesamt gingen die Interviewten durchgängig davon aus, dass an der Sporthochschule hochkarätige Forschung betrieben wird, die jedoch für sie nur dann von Interesse ist, wenn der Praxisbezug hergestellt wird. Hier wird von der Wirtschaft offensichtlich eine Bringschuld der Hochschule gesehen, wie das folgende Zitat deutlich zeigt.

„Es kann nicht nur darum gehen das Wissen zu haben, sondern das Wissen muss auch zur Verfügung gestellt werden. Die Forscher sollten nicht sagen: „Das geht nicht!“ Sondern sie sollten fragen: „Was können wir tun?“ Das Wissen muss von den Wissenschaftlern für die Praktiker aufbereitet werden, denn die Praktiker sehen manche Dinge anders“ (I-1, Abs. 3).

Dieses Zitat stammt, wie die Quellenbezeichnung „Abs. 3“ deutlich macht, aus den ersten Bemerkungen des Gesprächspartners, die dieser ungefragt eingebracht hat. Dies zeigt die hohe Bedeutung dieses affektiven Eindrucks der Forschungsmentalität der DSHS-Wissenschaftler.

In insgesamt 7 weiteren Gesprächen wurde auf verschiedene Art und Weise deutlich gemacht, dass dem Fachgebiet „Sportwissenschaft“ ein Praxisbezug immanent ist, dem sich die DSHS auch im Bereich ihrer Forschungsaktivitäten, immer bewusst sein sollte und sie sich daher sehr für den Praxistransfer von Forschungserkenntnissen einsetzen sollte (I-2, I-3, I-8, I-12, I-14, I-15, I-16). Dieser Hinweis wird insbesondere von Nicht-Alumni der DSHS gegeben, was darauf hindeutet, dass die Alumni, auch durch ihren eigenen beruflichen Werdegang, eher davon ausgehen, dass DSHS-Forschungserkenntnisse für die Praxis nutzbar sind, während Nicht-Alumni mit geringerem sportwissenschaftlichem Vorwissen befürchten, den Praxistransfer nicht selbständig herstellen zu können.

Aufgrund des geringen Detailwissens über die Forschungsaktivitäten der DSHS in der befragten Zielgruppe konnten in der vorliegenden Untersuchung die weiteren wissenschaftlichen Kriterien für die Bewertung der Forschungsreputation (vgl. Kieser-Kriterien in Kap. 3.4.1.) nicht eruiert werden.

8.2.4 Promotion an der DSHS als Kriterium für die Bewertung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Um die Wahrnehmung des DSHS-Engagements für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu eruieren, wurde eine gedankliche Auseinandersetzung mit der Sinnhaftigkeit einer Promotion im Fach Sportwissenschaft in den Gesprächen angestrebt. Ein Unternehmensvertreter brachte die Einstellung der Zielgruppe zur sportwissenschaftlichen Promotion mit folgender Aussage auf den Punkt:

„Die meisten Leute in der Wirtschaft wissen gar nicht, dass man mit „Sport“ promovieren kann. Das ist meine feste Überzeugung“ (I-1, Abs. 127).

Die meisten weiteren Nicht-Alumni und auch die Alumni sahen im Gespräch zu diesem Thema keine Verwendung für promovierte Sportwissenschaftlerinnen oder -wissenschaftler in ihrem jeweiligen Unternehmen und stuften die Promotion somit ganz allgemein als irrelevant für eine berufliche Tätigkeit außerhalb des Wissenschaftsbetriebs ein. Lediglich zwei Nicht-Alumni (I-11, I-17) waren der Meinung, bei Bedarf einen promovierten Sportwissenschaftler im Unternehmen einstellen zu wollen, allerdings waren für diese beiden Gesprächspartner nicht die fachlichen Qualifikationen ausschlaggebend, sondern der Imagegewinn für das Unternehmen gegenüber Kunden. Dieser Argumentation schloss sich auch ein Alumni an, der selbst an der DSHS promoviert hatte und sich ebenfalls dahingehend äußerte, dass ein weiterer Promovierter der Außendarstellung seines Unternehmens zugute kommen könnte:

„Ich konnte meinen Doktortitel immer gut vermarkten und ich würde auch sagen, dass wir hier auch noch mal einen [Promovierten] gebrauchen könnten...allein aus Imagegründen“ (I-4, Abs. 100-102).

Für einen Alumni, der sich selbst intensiv damit beschäftigt hatte, eventuell zu promovieren, war die Promotion an der DSHS unmittelbar mit einer Lehrtätigkeit verbunden. Eine Promotion für die unternehmerische Tätigkeit, der er zum Zeitpunkt des Gesprächs nachging, erschien diesem Gesprächspartner sinnlos, da die aktuellen Geschäftspartner und Kunden diese zusätzliche Qualifikation nicht würdigen und anerkennen würden:

„Promotion ist für mich immer mit einer lehrenden Tätigkeit verbunden. Man muss dann auch die Motivation und natürlich auch die Möglichkeit haben, das, was man dann an Erkenntnissen gewonnen hat, zu verkünden – in der Lehre“ (I-7, Abs. 106).

Zusammenfassend kann aus den Interviews entnommen werden, dass die Unternehmensvertreter eine Promotion im Fach Sportwissenschaft für eher ungewöhnlich und eine

Beschäftigung der promovierten Sportwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in der Wirtschaft nicht für realistisch halten. Statt dessen sind die Befragten durchgängig der Meinung, dass promovierte Absolventinnen und Absolventen der DSHS in den wissenschaftlichen Instituten der Hochschule weiterbeschäftigt werden sollten, um ihre Qualifizierung zugunsten der sportwissenschaftlichen Lehre einbringen zu können.

Insgesamt scheint der Wettbewerbsfaktor „Forschungsreputation" für die befragte Zielgruppe der Unternehmensvertreter nicht von herausragender Bedeutung zu sein. Zumindest ist es den befragten Personen dieser Zielgruppe nicht wichtig, sich ein eigenes umfassendes Bild von den Forschungsaktivitäten der DSHS zu machen. Sie scheinen für ihre Ziele damit einverstanden zu sein, weiterhin auf ein allgemein positives Bild der Forschungsaktivitäten vertrauen zu können, ohne auf Details Wert zu legen – solange diese Forschungsaktivitäten einen möglichst offensichtlichen Praxisbezug aufweisen. In Anlehnung an ihre eigenen Alltagserfahrungen aus der unternehmerischen Tätigkeit halten sie eine wissenschaftliche Weiterbildung bis zur Promotion für die Anforderungen der Wirtschaft für nicht erforderlich.

8.3 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Qualität der Lehre und der Studienorganisation

Die Darstellung des Wettbewerbs um die Qualität der Lehre und der Studienorganisation sowie um die besten Studierenden (vgl. Kap. 3.4.2.) hat gezeigt, dass die Festlegung von Leistungsmerkmalen in diesem Wettbewerbsfeld in der Hochschulforschung besonders umstritten und die Diskussion um die Auswahl der Evaluierungskriterien noch nicht abgeschlossen ist. In der vorliegenden Untersuchung konnten drei für die Zielgruppe der Unternehmensvertreter relevante Kategorien extrahiert werden, aus denen sich das Bild von der Qualität der Lehre und der Studienorganisation an der DSHS zusammensetzt:

- Der Erfolg bzw. die Einschätzung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Absolventen
- Die Bewertung der Studieninhalte, insbesondere der Praxisbezug (vgl. dazu auch das Kap. 8.2. zur Wahrnehmung der Forschungsreputation)
- Die Wahrnehmung der Kompetenz und der persönlichen Charakteristika des Lehrpersonals (dieser Aspekt wird, der theoretischen Differenzierung der Wettbewerbsfelder folgend, unter dem Auswertungspunkt „Personelle Ressourcen" behandelt).

8.3.1 Einschätzung der Kenntnisse und Fähigkeiten der DSHS Absolventen

Die Experten wurden konkret gefragt, ob in ihrem jeweiligen Unternehmen Absolventen der DSHS bzw. neben den Alumni noch weitere Sportwissenschaftlerinnen oder -wissenschaftler der DSHS beschäftigt sind. Das Ergebnis ist eindeutig:

In denjenigen Unternehmen, in denen Alumni führende Positionen besetzen, sind bis auf eine Ausnahme (I-19) immer noch weitere Positionen mit DSHS-Absolventen besetzt. Zum Teil ist dies auf die Branchen (Sportartikel, Gesundheit, Fort- und Weiterbildung im

Sportbereich, Profisport, komm. Sportanbieter, etc.) zurückzuführen, in denen ohnehin häufiger Beschäftigte mit Sport-Affinität anzutreffen sind. Allerdings berichten 5 Alumni ganz konkret, dass sie im Falle von Stellenbesetzungen in erster Linie Absolventen der DSHS favorisieren würden und sich in der Vergangenheit bereits häufig für die Einstellung von DSHS-Absolventen eingesetzt haben (I-3, I-5, I-7, I-13, I-19).

Unter den befragten Nicht-Alumni können lediglich zwei Personen bestätigen, dass in ihrem Unternehmen Sportwissenschaftlerinnen oder -wissenschaftler der DSHS beschäftigt sind. Die übrigen 8 Nicht-Alumni sind sicher, keine weiteren DSHS-Absolventen im Unternehmen zu kennen und sehen auch keine Einsatzmöglichkeiten, wie dieses Beispiel zeigt:

„Wir haben überhaupt keine Sportwissenschaftler im Unternehmen. Ich wüsste auch gar nicht, wo ich die unterbringen sollte...(I-12, Abs. 128).

Obwohl die persönlichen Erfahrungen mit DSHS-Absolventen begrenzt sind, formulieren die befragten Nicht-Alumni ebenso wie die Alumni, durchgängig ein positives Bild von den sozialen und fachlichen Kompetenzen der DSHS Absolventen.

Im Einzelnen wurden nachfolgende Kriterien zur Bewertung der Absolventen thematisiert:

8.3.1.1 Bewertung der sozialen Kompetenz der DSHS-Absolventen

Die soziale Kompetenz der DSHS-Absolventen ergibt sich für die Unternehmensvertreter aus den persönlichen Fähigkeiten (skills) und den persönlichen Einstellungen (attitudes) die auf unterschiedliche Weise immer wieder hervorgehoben wurden, wie die folgende Zitatsammlung zeigt:

„Für mich gilt ein Kernsatz: „Sport ist Schule fürs Leben!“ Wenn ich Leute aus dem Sport treffe...dann haben die auf spielerische Art und Weise Sozialkompetenz gelernt, Fairplay, Teamgeist, Umgang mit Niederlagen, Gruppendynamik, etc....Alles Eigenschaften, für deren Vermittlung Unternehmen sonst unglaublich viel Geld bezahlen“ (I-1, Abs. 21-22).

„Ich denke schon, dass sich der Absolvent der RWTH Aachen oder auch anderer technischer Universitäten von dem Absolvent der Sporthochschule unterscheidet: ...Im Sport lernt man ein anderes Teamwork als im technischen Bereich. Begründen kann ich das nicht, das ist eine ganz emotionale Entscheidung“ (I-9, Abs. 136).

„Der Anteil derjenigen mit richtig guten Soft-Skills ist bei Ihnen [an der DSHS] sicher höher als in anderen Studiengängen... Sportler sind ja immer auch zusätzlich engagiert und ehrenamtlich tätig“ (I-12, Abs. 137, 140).

„Warum wir so gerne Spoho-Absolventen einstellen? Weil es einfach die besten sind für unseren Bereich. Die sind offen, kommunikativ und können in der Regel gut auf die Kunden zugehen“ (I-5, Abs. 72).

Die insgesamt sehr positive Einschätzung der Sozialkompetenz der DSHS-Absolventen basierte, wie oben bereits erwähnt, nur bei zehn Personen auf eigener Erfahrung. Bei den

übrigen Befragten handelte es sich um affektive Einschätzungen und Vermutungen bzw. um Wahrnehmungen, die sich aus dem äußeren Erscheinungsbild der Hochschule und den Studierenden ergeben (vgl. Kap. 8.4.3.). In diesem Zusammenhang spielt auch das Image des Sports eine bedeutende Rolle. Die Befragung zeigt, dass dem Sport im allgemeinen die Vermittlung positiver Charaktereigenschaften zugesprochen wird und dass sich dieses Image des Sports offenbar ohne größere Reibungsverluste auf die Bewertung der sozialen Kompetenzen der DSHS-Absolventen überträgt. Folgende Fähigkeiten und Einstellungen wurden als positiv wahrgenommen:

Der Aspekt der „Teamfähigkeit" der DSHS-Absolventen wurde in einigen Gesprächen besonders herausgestellt (s. obige Zitatsammlung.). Die Unternehmensvertreter nahmen an, dass ein Sportstudium junge Leute anzieht, die gerne im Team arbeiten und dass diese Fähigkeit dann im Studium durch die zahlreichen Praxiskurse, Mannschaftssportarten und Gruppenarbeiten weiterentwickelt würde. In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass soziale Kompetenzen, die im Sport und somit auch durch das Sportstudium vermittelt werden, in das Berufsleben übertragen werden und sich positiv auf das Arbeitsklima und auf die Arbeitsergebnisse im Unternehmen auswirken würden[125]. Hier wurde auch ein klarer Vorteil gegenüber Absolventen anderer Studiengänge gesehen. Die hohe Kommunikationsfähigkeit der DSHS-Absolventen wird ebenfalls mit den Anforderungen des Sports begründet: Sportstudenten seien es sowohl durch die Studienorganisation, als auch durch außeruniversitäre Aktivitäten gewohnt, vor Gruppen zu sprechen, diese zu leiten und zu motivieren und sich durchzusetzen.

Als eher negativ wurde wahrgenommen, dass die Studierenden – auf Grund der guten Gesamtatmosphäre an der DSHS (vgl. Kap. 8.4) – möglicherweise nicht zielstrebig studieren und länger als nötig an der Hochschule verweilen.

8.3.1.2 Bewertung der fachlichen Kompetenzen der DSHS-Absolventen

Die Einschätzung der fachlichen Qualitäten der DSHS-Absolventen konnte nur von den Alumni vorgenommen werden. Auch die beiden Nicht-Alumni, in deren Unternehmen DSHS-Absolventen beschäftigt waren, sahen sich nicht in der Lage, eine Einschätzung der fachlichen Qualitäten vorzunehmen.

Die Alumni sehen ihre eigene Qualifikation, unabhängig von der Zeitspanne, die zwischen dem Interview und dem Studienabschluss liegt, eher kritisch. Es wird berichtet, dass die Erfahrungen im Beruf häufig Defizite in der fachlichen Ausbildung erkennen lassen, wie das folgende Zitat zeigt:

[125] Vgl. hierzu auch die Studie von Raisl (2003).

„Es ist ja so, dass man in meinem Bereich sehr stark mit Juristen und BWL-Absolventen konkurriert und da muss man schon ganz klar sagen, dass bestimmte Ausbildungsinhalte, die ich nicht hatte, jetzt [im beruflichen Alltag] fehlen“ (I-5, Abs. 88).

Dennoch äußerten sich alle Alumni dahingehend, dass sie jederzeit gerne DSHS-Studierende für Praktika und DSHS-Absolventen auf freie Stellen ins Unternehmen holen würden. Dies zeigt auch die hohe Beschäftigungsrate von DSHS-Absolventen in den Unternehmen, in denen die befragten Alumni tätig sind (s.o.). Diese besondere Sichtweise der Alumni auf ihre eigenen Ausbildungsinhalte soll an dieser Stelle nicht intensiver behandelt werden, da sie über das eigentliche Thema der Arbeit hinausführt.

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die fachliche Qualifikation der DSHS-Absolventen bei den für diese Untersuchung ausgewählten Unternehmensvertretern, die nicht Alumni der DSHS sind, aufgrund mangelnder Erfahrungen weder negativ noch positiv beurteilt werden kann.

8.3.1.3 Allgemeine Kriterien der Beurteilung von DSHS-Absolventen

Aufgrund der fehlenden kognitiven Bewertungsgrundlage wurden die Gesprächspartner ergänzend nach den allgemeinen Kriterien gefragt, nach denen sie im Bewerbungsverfahren bzw. im fiktiven Bewerbungsgespräch die Kandidaten auswählen würden. Dadurch konnte eruiert werden, welche Qualifikationen von Seiten der Unternehmen grundsätzlich von den DSHS-Absolventen und welche Inhalte in der Lehre erwartet werden.

In der Analyse der Interviews hat sich gezeigt, dass zu der Frage der Auswahlkriterien von Mitarbeitern zwei grundsätzlich verschiedene Meinungen bestehen. Diese beiden Positionen werden hier anhand von kurzen Fallanalysen dargestellt:

Fall A: Typ mit Lebenserfahrung

In diesem Unternehmen werden Mitarbeiter ausgewählt, die bereits möglichst viel Lebenserfahrung gesammelt haben. Dem Unternehmensvertreter ist es überhaupt nicht wichtig, welche Noten auf dem Abschlusszeugnis stehen und wie lange der Bewerber studiert hat. Statt dessen legt er großen Wert auf umfassende Auslandserfahrung, möglichst viele Praktika in unterschiedlichen Branchen – auch im Ausland – und somit auf eine hohe interkulturelle Kompetenz:

„Mir ist es suspekt, wenn jemand in 5 oder 6 Semestern durch ist. Er wird dann gelobt, bekommt von der Spoho noch einen Preis und mir ist klar: „Der hat jetzt einen Bücherwurm verschlungen!“… Ich such“ mir lieber Leute aus, die eine gute Bewerbung schreiben, in der besondere Dinge drinstehen, wie z.B.: „Habe vier Jahre in Tansania gelebt!“… Diese Leute haben nämlich kapiert: „Es gibt andere Betrachtungsweisen, es gibt andere Kulturen, es gibt anderes Denken, es gibt andere Lehren, es gibt verschiedene Wege,

Dinge zu erreichen. Wenn ich das habe, dann habe ich ein enormes Miteinander im Team“ (I-1, Abs. 49, 102, 129).
Für den Vertreter dieses Unternehmens sind englische Sprachkenntnisse und die Flexibilität, sich im „globalen Dorf“ bewegen zu können und zu wollen, unbedingte Voraussetzung bei der Auswahl eines neuen Mitarbeiters und er erwartet von der DSHS, dass sie ihre Studierenden durch eine entsprechende internationale Ausrichtung des Studiums für die Anforderungen der Globalisierung qualifiziert.

Fall B: Zielstrebiger leistungsorientierter Typ
Als Mitarbeiter für dieses Unternehmen (I-14) kommen nur DSHS-Absolventen in Frage, die nicht älter als „Mitte Zwanzig“ sind und ihr Studium mit guten Noten abgeschlossen haben. Interessant sind grundsätzlich nur Bewerber mit einem stringenten Lebenslauf ohne Lücken, die sich im Bewerbungsgespräch entsprechend zielorientiert und leistungsbereit zeigen. Auslandsaufenthalte spielen keine Rolle, „Praktika sind mit Sicherheit von Vorteil“ allerdings nur, wenn der Bewerber dadurch die o.g. Altersgrenze nicht überschreitet. Im Optimalfall hat der DSHS-Absolvent parallel zum Studium Berufserfahrung in der gleichen Branche gesammelt und weiß daher bereits, welche praktischen Anforderungen in diesem Unternehmen an ihn gestellt werden.

In den übrigen Gesprächen werden Kriterienbündel für die Auswahl von potentiellen DSHS-Bewerbern zusammengestellt, die sich variabel zwischen diesen beiden Extrempositionen befinden. Die einzige Gemeinsamkeit aller Interviews ist die enorme Bedeutung der „Praxiserfahrung“. Alle Unternehmensvertreter, unabhängig von Branche und Position im Unternehmen, halten Praktika parallel zum Studium, als Teil des Studiums oder nach Abschluss des Studiums für unentbehrlich. Dieses Untersuchungsergebnis wird indirekt durch die jüngste Absolventenstudie von Hartmann-Tews & Mrazek (noch nicht veröffentlichte Präsentation des Zwischenergebnisses im Rektorat der DSHS am 04.12.2006) gestützt. Als zentrales Ergebnis dieser Absolventenstudie konnte festgestellt werden, dass die DSHS-Absolventen zu einem hohen Prozentsatz (ca. 70 %) als Einstellungsgrund ihre praktische Erfahrung vermuten.
Die Noten des Abschlusszeugnisses sind für die wenigsten Befragten von großer Relevanz. Nur drei Unternehmensvertreter schauen sich die Noten genau an und beziehen sie als ausschlaggebendes Kriterium in die Entscheidungsfindung ein, während auf der anderen Seite zehn Experten berichten, dass sie ihre Auswahl in erster Linie auf der Basis der Erkenntnisse und Eindrücke aus einem persönlichen Bewerbungsgespräch ziehen. Da die Unternehmensvertreter zuvor sehr deutlich gemacht haben, dass sie an der DSHS einen sehr engen Praxisbezug vermuten und gleichzeitig Praxiserfahrungen vor dem Berufein-

stieg für essentiell halten, kann darauf geschlossen werden, dass die Qualifikation der DSHS zumindest hinsichtlich dieses Kriteriums sehr positiv eingeschätzt wird.

8.3.2 Bewertung der Studieninhalte und der Qualität der Studienorganisation

Wie im weiteren Verlauf der Untersuchung noch näher dargestellt wird (vgl. Kap. 8.5.), nehmen die Unternehmensvertreter die DSHS, bis auf einige Kritikpunkte von Seiten der Alumni, nicht als Massenuniversität wahr, sondern verbinden mit der geringen Größe der Hochschule auch eine hohe Qualität der Lehre und gute Studienbedingungen:

„Wichtig ist nicht nur die Forschung, sondern auch die richtigen Voraussetzung für die Studierenden. Hier hat die Sporthochschule viele Vorteile: Die Gruppen sind nicht so groß. Hier gehen nicht 1.500 Leute in eine Vorlesung rein“ (I-8, Abs. 212).

8.3.2.1 Praxisbezug der Lehre

Im Zusammenhang mit hoher Lehr- und Lernqualität wird von allen Experten auch in diesem Zusammenhang wieder ein hoher Praxisbezug erwartet. Obwohl im Laufe jedes Gesprächs, insbesondere in Gesprächen mit Nicht-Alumni, ausdrücklich geklärt wurde, dass es sich bei der DSHS um eine „Universität“[126] handelt, versicherten branchenunabhängig alle Gesprächspartner, dass die Abkoppelung der Lehre von den Anforderungen des beruflichen Alltags für sie immer mit lückenhafter Lehre und unzureichender Vorbereitung der Studierenden auf den Arbeitsmarkt verbunden wäre.

„Was für mich sehr wichtig wäre, ist, dass die Studierenden während des Studiums in der Praxis Erfahrungen sammeln können. Dies sollte verpflichtender Teil der Ausbildung sein“ (I-16, Abs. 406).

Von Seiten der Interviewerin wurde daher eine konkrete Einschätzung und Bewertung des Verhältnisses von theoretischen und sportpraktischen Lehrveranstaltungen im Studium der Sportwissenschaften nachgefragt, die folgendes Bild ergab:

Die Alumni schätzten rückblickend den sportpraktischen Teil als sehr wichtigen Teil der Ausbildung ein, der auch ausreichend abgedeckt wurde, während im theoretischen Teil des Studiums zu selten der Praxisbezug zum beruflichen Alltag hergestellt wurde, wie ihre Erfahrung beim Wechsel in das Berufsleben gezeigt habe. Die Nicht-Alumni vermuteten mit durchschnittlich etwa 45 % einen, für universitäre Lehre, verhältnismäßig hohen Anteil praxisorientierter Ausbildung im sportwissenschaftlichen Studium. Diese Einschätzung unterstützt indirekt die grundlegende Vermutung der Experten, dass die Ausbildung an der DSHS durch ihren engen Anwendungsbezug eine hohe Qualität hinsichtlich der Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt aufweist.

[126] In diesem Zusammenhang wurde von der Verfasserin immer speziell auf die in Kap. 2.1.1. beschriebenen Besonderheiten der Universität im Vergleich zu Fachhochschulen hingewiesen.

8.3.2.2 Studieninhalte

Einzelne detaillierte Studieninhalte sind den Nicht-Alumni unter den Unternehmensvertretern nicht bekannt. Es werden jedoch auf Nachfrage Vermutungen geäußert, welche Themen im Studium der Sportwissenschaften behandelt würden. Hier finden sich in ähnlicher Weise die Inhalte der vermuteten Forschungsthemen der DSHS wieder (vgl. Kap.8.2.3.): Leistungsdiagnostik, Auswirkungen von Sport auf die Gesundheit, sporthistorische Aspekte, Biomechanik sportlicher Bewegungen, Sport im Lebensverlauf etc.

Alle Nicht-Alumni gehen davon aus, dass die Lehrinhalte sowohl in der Theorie als auch in der Sportpraxis einem hohen wissenschaftlichen Anspruch genügen und auch die Alumni begründen teilweise gerade mit dem Wissen um die Lehrinhalte ihre Kooperationsbereitschaft:

„Ich beurteile die Lehrinhalte bezüglich unseres Themenfeldes [Gesundheit] als sehr gut. Sonst würden wir die ganzen Kooperationen mit Ihnen ja nicht machen“ (I-2, Abs. 158).

Die Alumni blicken, bis auf eine Ausnahme, mit hoher Zufriedenheit auf die Inhalte ihres Studiums an der DSHS zurück, wie dieses Ankerbeispiel zeigt:

„ Ich glaube, die Studierenden bekommen ein gutes Rüstzeug. […] Und dann muss man sich im Berufsleben einfach durchboxen und selbst ganz viele Erfahrungen machen“ (I-3, Abs. 190).

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass von den acht befragten Alumni vier den Studienschwerpunkt „Sportökonomie und Management“[127] absolviert haben, einer den Schwerpunkt „Medien und Kommunikation“ und einer den Schwerpunkt „Training und Leistung“, so dass die Einschätzung des „guten Rüstzeugs“ sich hauptsächlich auf die Inhalte dieser Schwerpunkte bezieht und nicht als übergreifende Alumni-Einschätzung für alle Studieninhalte angesehen werden kann. Alle acht Alumni regten dennoch an, mehr Anwendungsbezug in den theoretischen Teil des sportwissenschaftlichen Studiums zu integrieren, wie z.B. durch die Einbindung von Gastreferenten aus der Wirtschaft in die Seminare (I-13, Abs. 363-366) oder noch längere und mehr verpflichtende Praxisprojekte (I-18, Abs. 232-234), wie z.B. die Erweiterung der DSHS-Homepage um einen multimedialen Bereich (Einstellung von Live-Streamings, Verbreitung des DSHS-TV, etc.), der von Studierenden des Schwerpunktes „Medien und Kommunikation“ erstellt und betreut werden könnte.

[127] Nach der Studienordnung von 1998 existierten zum Zeitpunkt der Befragung im Diplom-Studiengang Sportwissenschaft an der DSHS fünf Studienschwerpunkte im Hauptstudium: Training und Leistung, Freizeit und Kreativität, Prävention und Rehabilitation, Ökonomie und Management und Medien und Kommunikation.
Zwei Alumni hatten vor der Einführung der Studienschwerpunkte ihr Studium beendet.

8.3.2.3 Bachelor- und Masterstudiengänge

Im Zusammenhang mit den Lehrinhalten und der Qualität der Lehre und der Studienorganisation wurden von der Interviewerin auch die geplanten Bachelor- und Masterstudiengänge der DSHS angesprochen. Weder die Alumni noch die Nicht-Alumni unter den Unternehmens-Vertretern hatten Kenntnisse über die Bezeichnungen oder Inhalte der Studiengänge bzw. über den, der Umstrukturierung der Studiengänge zugrunde liegenden Bologna-Prozess (vgl. Kap. 3.4.3.). Dies zeigt zunächst ein geringes Maß an Eigeninitiative bezüglich der aktiven Beschaffung von Detailinformationen über die Reformbemühungen der DSHS im Bereich der Lehre.

Nach einer kurzen Erläuterung zur Einführung des gestuften Studiengangsystems zum WS 2007/2008 und Nennung der Titel bzw. Arbeitstitel der geplanten Bachelor- und Masterstudiengänge durch die Verfasserin äußerten sich die Unternehmensvertreter weiterhin unentschlossen und undifferenziert. Als positive Aspekte der neuen Studiengänge wurden nach längerer Bedenkzeit

a) eine kürzere Studiendauer und damit jüngere Absolventen und
b) eine Aufteilung des Studiums in einen praxisorientierten Teil, der für den Job und einen wissenschaftlichen Teil, der für die akademische Laufbahn qualifiziert

identifiziert. Aspekte wie „internationale Vergleichbarkeit“, „bessere Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bildungssystems“ und andere aus der Literatur bekannte Argumente für den Bologna-Prozess (vgl. Kap. 3.4.3.) wurden nicht erwähnt. Statt dessen vertrat ein Unternehmensvertreter mit geisteswissenschaftlichem Background die klare Auffassung, dass die Verkürzung des Studiums auf 6 Semester und die Abschaffung des umfassenden Diplom-Studienganges „vollkommen falsch“ (I-17, Abs. 429-430) sei. Ähnliche Auffassungen wurden auch von Alumni vertreten, die in ihrer aktuellen beruflichen Position mit der Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern betraut sind:

„Lieber ist mir, wenn jemand noch mal ein halbes Jahr Philosophie und noch zwei Jahre Theologie studiert hat. Da habe ich viel mehr von, als wenn jemand ein Jahr früher fertig ist, und keine Ahnung davon hat, wie das Leben läuft“ (I-3, Abs. 170-172).

Die eher skeptische Einschätzung der Auswirkungen des Bologna-Prozesses auf die Qualifikationen der DSHS-Absolventen steht offensichtlich in Zusammenhang mit den Kriterien, die von Befragten zur Auswahl ihrer eigenen Mitarbeiter angegeben wurden (vgl. Kap. 8.3.1.).

Die Betrachtung dieser beiden Aspekte der „Qualität der Lehre“ (Kriterien bei der Auswahl von DSHS-Absolventen und Beurteilung des gestuften Studiengangsystems) macht deutlich, dass die Unternehmensvertreter, die für die vorliegende Untersuchung befragt wurden, eher dazu tendieren, die besondere Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und „Le-

benstüchtigkeit“ der DSHS-Absolventen als Qualitätskriterium der Lehre anzuerkennen als faktische Lehrinhalte und Gegebenheiten der Studienorganisation zu berücksichtigen.

8.4 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Reformfähigkeit

Wie in Kap.3.4.3. dargestellt, spielt die Wahrnehmung der Reformbereitschaft für die Imagebildung und Profilierung der Hochschule eine entscheidende Rolle. Da jedoch in den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern die Details der im theoretischen Teil herausgearbeiteten zentralen Reformprojekte „Bologna-Prozess“ und „Föderalismusreform“ aufgrund mangelnder Detailkenntnisse aus dem Hochschulbereich nicht diskutiert werden konnten, kann an dieser Stelle statt dessen lediglich eine Auswertung der allgemeinen affektiven Einstellung bezüglich der Reformfähigkeit der DSHS vorgenommen werden. Zur Darstellung der Bandbreite der Einstellungen bietet sich im Rahmen der qualitativen Auswertung eine kurze Einzelfallanalyse der beiden Extrempositionen an:

Fall A: Reformfähige DSHS

Auf der einen Seite wird eine bewegliche, flexible Hochschule wahrgenommen, die sich als „Dienstleistungszentrum“ (I-1, Abs. 3) begreift und durch kleine Einheiten in der Lage ist, den starren staatlichen Vorgaben „ein Schippchen zu schlagen“ (I-1, 55). In diesem Fall wird aus eigener Erfahrung beschrieben, dass einzelne Repräsentanten der DSHS durch hohes Engagement, viel Ideenreichtum und Mut die „politischen Strukturen aufbrechen“ und somit den Weg für innovatives Handeln – auch in Kooperation mit Unternehmen – ebnen. In diesem Zusammenhang spielen persönliche Kontakte und Sympathien eine große Rolle, die letztlich maßgeblich dazu beitragen, dass „die Sporthochschule [jetzt] entstaubt ist“ und als „schillerndes Gebilde“, als „Marke“ erscheint (I-1, Abs. 3; 82 ; 139).

Fall B: Reformunfähige DSHS

Auf der anderen Seite wird resigniert festgestellt, dass sich an der DSHS keine Veränderungen zeigen. „So sind eben die Hochschulen“ (I-9, Abs. 160)! In diesem Fall weist der Gesprächspartner darauf hin, dass Veränderungsprozesse ihm grundsätzlich möglich erscheinen, dass jedoch viel mehr Zeit benötigt wird und interne Überzeugungsarbeit vorausgehen muss:

„Sie können jetzt nicht plötzlich das Ruder herumreißen und sagen: „So, wir schwimmen jetzt in die entgegengesetzte Richtung“. Das funktioniert nicht. Sie müssen auch nach Innen authentisch bleiben. Das ist ganz wichtig, gerade im Hochschulbereich. Es gibt nichts schlimmeres, als wenn Sie sich die Professoren verprellen. Wenn die weg sind, ihre eigenen Leute, haben sie auch nach außen hin verloren“ (I-9, Abs. 184).

In diesem Fall kritisiert der Unternehmensvertreter ein von ihm wahrgenommenes Kompetenzwirrwarr innerhalb der Hochschule, welches aktuell dazu führt, dass er zahlreiche

Ansprechpartner an der DSHS hat. Die Einrichtung der zentralen Abteilung für Marketing/Sponsoring wird als erster Schritt in die richtige Richtung anerkannt:
„Der erste Schritt ist getan in ihrem Haus, indem sie gesagt haben: „Wir müssen den Bereich Marketing separieren. Das kann nicht irgendwo mitgemacht werden, sondern das ist so ein wichtiges Thema, das braucht einen separaten Kopf“. Das ist wichtig“ (I-9, Abs. 208)!
Gleichzeitig wird jedoch klargestellt, dass die mangelnde Reformfähigkeit der DSHS nicht mit der Unfähigkeit der handelnden Personen begründet werden kann, sondern eher als „Schicksal der Hochschulen“ zu begreifen ist. Das heißt, dass diese Extremposition zwar durch die Erkenntnis geprägt ist, dass die DSHS derzeit keinen positiven Veränderungsprozess durchlaufe, dass dieser Zustand der Starre jedoch nicht in der Hochschule selbst begründet liege, sondern aufgrund äußerer Rahmenbedingungen hochschulintern nicht steuerbar sei. Somit wird Verständnis für ausbleibende Reformen gezeigt und der DSHS noch Zeit für interne Diskussion zugestanden, ohne damit die Kooperationsfähigkeit der Hochschule in Frage zu stellen.

Zwischen diesen beiden Polen bewegen sich die Wahrnehmungen der Reformfähigkeit der weiteren Gesprächspartner, wobei eine Tendenz zum Fall A „Reformfähige DSHS“ erkennbar ist, die sich insbesondere im Zusammenhang mit der Distributionspolitik der Hochschule zeigt (vgl. Kap. 4.6.3. zu den Instrumenten der Distributionspolitik im Hochschulmarketing). Die Aspekte der Distribution sollen deshalb auch an dieser Stelle in die Auswertung einbezogen werden: Im Rahmen der Distributionspolitik der Hochschule spielen die Orte und Räumlichkeiten, in denen die Hochschule ihre Leistungen anbietet, eine besondere Rolle. Insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung des Zusammenspiels von „location and scheduling“ ist die Wahrnehmung der räumlichen und zeitflexiblen Leistungsfähigkeit der Hochschule ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Daneben sind die kommunikativen Leistungen als integrale Instrumente der Imagegestaltung zu bewerten und wurden somit in der Befragung im Zusammenhang mit der Reformfähigkeit umfangreich thematisiert.
Die distributiven und kommunikativen Leistungen der DSHS wurden in den Interviews anhand von drei verschiedenen Merkmalsgruppen beschrieben:

- Medienpräsenz / Publikationen / Homepage
- „Off-Campus“-Angebote
- Wahrnehmung der Einrichtungen der DSHS

8.4.1 Wahrnehmung von Medienpräsenz / Publikationen / Homepage

Die Gesprächspartner wurden explizit gefragt, ob Ihnen Medienberichte über die Hochschule oder Publikationen der DSHS bekannt sind, wie sie die Medienarbeit der DSHS einschätzen und ob sie die DSHS-Homepage kennen und ggf. auch nutzen.

8.4.1.1 Medienpräsenz

Die DSHS gibt über ihre Presse- und Transferstelle einen aktuellen Pressedienst heraus[128] und führt in Einzelfällen – in Kooperation mit den Initiatoren – Pressekonferenzen zu Veranstaltungen oder anderen Themen durch. Für Rückfragen und Erstanfragen von Journalisten bietet die Presse- und Transferstelle zusätzlich die Vermittlung von Fach-Experten an[129]. Die Präsenz der DSHS in den Print- und Online-Medien wird durch den von der Presse- und Transferstelle erstellten Pressespiegel „P.I.T." beobachtet[130].

Medienberichte über die DSHS in verschiedenen Print- oder TV-Medien hatten 12 der insgesamt 18 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter wahrgenommen, wobei sowohl die Quantität der Wahrnehmung als auch der daraus entstandene Eindruck sehr stark variierte.

Drei Alumni (I-13, I-17, I-18) gaben an, Artikel über die DSHS hauptsächlich aus den sportlichen Fach-Magazinen wie z.B. „Mountainbike", „Laufen", „Fit for Fun" o.ä. zu entnehmen und dass sie diese Magazine aus dienstlichem Interesse lesen. 9 Personen, darunter 3 Alumni, konnten sich an einzelne Presseartikel (Themen: Sport im Alter, Übergewicht) und TV-Berichte erinnern, wobei angedeutet wurde, dass die wahrgenommenen TV-Berichte teilweise ein eher negatives Bild der Hochschule bzw. der wissenschaftlichen Interviewpartner vermittelt haben (Themen: Eignungsfeststellung / Doping / Fußball-Lehrer-Lehrgang):

„...der Professor war nicht in der Lage, in drei Sätzen zu sagen, was er glaubt und welche Für und Wider es gibt, sondern wollte sich eigentlich nur schriftlich äußern. Das geht nicht! Da braucht die Sporthochschule einen professionellen Pressesprecher" (I-3, Abs. 62).

---

[128] Pro Jahr werden meist zwischen 50 und 70 Pressemeldungen per Email/Fax an einen ausgewählten Presseverteiler mit lokalen, regionalen, überregionalen und fachspezifischen Medien versendet (vgl. hierzu Gütt, 2004; DSHS, 2005). Die Pressemeldungen sind auf der Homepage der DSHS für die Jahre 2001-2006 chronologisch sortiert einsehbar (DSHS, 2006).

[129] Der Expertenservice wird auf der Homepage angeboten: Per Email können Journalisten ihre Anfrage an die Pressestelle richten und werden dann an die oder den entsprechenden Fach-Expertin oder Fach-Experte vermittelt (DSHS, 2006). Der Expertenservice richtet sich als Transferleistung nicht ausschließlich an Journalisten sondern sollte auch von anderen Kommunikations-Zielgruppen der DSHS in Anspruch genommen werden (Gütt, 2004).

[130] Im Pressespiegel P.I.T. werden Berichte aus dem Kölner Stadtanzeiger, der Kölnischen Rundschau, der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der Online-Pressedokumentation des Bundesinstitutes für Sportwissenschaft, dem Internetdienst Paperball und einige Online-Ausgaben überregionaler Zeitungen und Magazine zusammengestellt und an die Hochschulleitung gegeben (Gütt, 2004; DSHS, 2005).

Insgesamt wurde von allen Gesprächspartnern zusammenfassend festgestellt, dass die DSHS im Bereich der Medienpräsenz offenbar viel Potential ungenutzt lässt. Die Zahl von 6 Gesprächspartnern, die in den Medien noch nie Berichterstattung über die DSHS wahrgenommen haben, unterstützt diese Kritik. Nur ein Unternehmensvertreter (I-9) berichtet, dass er sich in den Presseverteiler der Pressestelle hat aufnehmen lassen, um aktuelle Themen aus der Hochschule verfolgen zu können. Interessante Forschungs- oder Projektergebnisse werden von den Unternehmensvertretern teilweise eigeninitiativ für die eigene Unternehmens-PR aufbereitet (I-1, I-8, I-11, I-17), wobei das Engagement der DSHS für eine gezielte zielgruppenspezifische Medienberichterstattung als noch ausbaufähig wahrgenommen wird:

„Und ich denke, dass Sie [die DSHS] da auch echt viel Potential verschwenden. Man könnte noch viel umfangreicher über diese tollen Projekte berichten“ (I-14, Abs. 431).

Dieses Zitat belegt, dass der DSHS bezüglich der Medienarbeit nicht die eigentliche Leistung selbst („tolle Projekte“) abgesprochen wird, sondern lediglich die Fähigkeit, medienwirksam damit umzugehen.

8.4.1.2 DSHS-Publikationen

Die DSHS gibt zwei regelmäßige Hochschul-Publikationen heraus: den „Kurier“ und das „F.I.T.-Magazin“. Der „Kurier – Informationen der DSHS“ erscheint, je nach Themenaufkommen, zwei- bis dreimal im Semester als 12-seitige DIN-A3 Zeitung und wird über einen Verteiler der Pressestelle versendet und zusätzlich hochschulweit ausgelegt. Der „Kurier“ berichtet über aktuelle Entwicklungen der Hochschule, über Kongresse, Sportveranstaltungen und Projekte sowie über wichtige Personalien. Das „F.I.T.-Magazin“ erscheint zweimal im Jahr als umfangreiche DIN-A4 Broschüre und beinhaltet, manchmal unter einem zentralen Thema, wissenschaftliche Artikel über aktuelle Forschungsarbeiten der Hochschule. Das „F.I.T.-Magazin“ wird über einen begrenzten Verteiler der Pressestelle versendet und kann im Abo bezogen werden. Alle Publikationen der DSHS sind ab Jahrgang 01/2001 bzw. 02/2001 auf der Homepage der DSHS online verfügbar.

Die Publikationen der DSHS sind bei den Nicht-Alumni weitgehend unbekannt. Auf Nachfrage gibt die Hälfte an, den „Kurier“ immerhin zu kennen. Das „F.I.T.-Magazin“ ist zwei Nicht-Alumni Unternehmensvertretern bekannt (I-1, I-8). Durch die Gespräche wird das Interesse an den verschiedenen Publikationen geweckt und 5 Personen bitten in diesem Zusammenhang darum, in den entsprechenden Verteiler aufgenommen zu werden und so in Zukunft mehr Informationen von der DSHS zu erhalten.

Die Alumni können sich an die Publikationen erinnern, erhalten sie jedoch nur zum Teil regelmäßig bzw. erhalten sie über ihre Ehepartner und nutzen sie nicht intensiv. Auch in dieser Zielgruppe besteht ein erhebliches Interesse an mehr direkten Informationen aus der DSHS.

Die Auswertung der Bekanntheit und der Nachfrage nach den DSHS-Publikationen zeigt erneut, dass die Unternehmensvertreter wenig über die Publikationen wissen, jedoch grundsätzlich davon ausgehen, dass die Hochschule interessante Themen bearbeitet. Auch in diesem Zusammenhang wird, wie bereits unter dem Punkt „Medienpräsenz“ nicht ein inhaltliches Desinteresse, sondern ein Vermittlungsdefizit kommuniziert.

8.4.1.3 DSHS-Homepage

Die DSHS besitzt einen umfangreichen Online-Auftritt, der unter der Verantwortung der Leiterin der Presse- und Transferstelle aufgebaut und gepflegt wird. Die Homepage bietet detaillierte Informationen zu der Hochschule und ihren Lehr- und Forschungs-Institutionen sowie zu Studiengängen, Studienorganisation, Auslandsstudium/-praktikum und zu Forschungsprojekten und -stipendien. In aktuellen Fenstern auf der Titelseite der Homepage werden Veranstaltungen und „News“ bekannt gemacht.

14 der interviewten Personen kannten die DSHS-Homepage, darunter lassen sich 6 regelmäßige Nutzer identifizieren. Zwei Gesprächspartner gaben an, die Homepage lediglich zur Vorbereitung auf das Interview angesehen zu haben und vermuteten, dass sie die Seite auch in Zukunft nicht regelmäßig besuchen werden (I-11, I-19). 4 Personen, darunter auch ein Alumni, kannten die DSHS-Homepage nicht (I-5, I-12, I-15, I-16) und weitere 6, darunter 3 Alumni, gaben an, die Seite nur sporadisch, meist in Zusammenhang mit DSHS-Veranstaltungen, zu besuchen (I-1, I-2, I-3, I-4, I-8, I-9). Die 6 regelmäßigen Homepage-Besucher weisen eine hohe berufliche Affinität zum Thema „Medien“ oder „Sport“ auf, so dass sich das dauerhafte Interesse an der Homepage zur einen Hälfte aus der unmittelbaren Hochschul-Unternehmenskooperation (I-10, I-14, I-17) ergibt und zur anderen Hälfte aus der Branche des Unternehmens (I-7, I-13, I-18) in dem die Personen tätig sind. Die Attraktivität und die Bedeutung der DSHS-Homepage scheint in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter nicht hoch zu sein. Über ein rein fachliches Interesse z.B. für die Online-Vermarktung oder bei der Entwicklung von neuen Online-Angeboten hinaus, ist das Interesse am Online-Auftritt der Hochschule eher gering einzuschätzen.

8.4.2 „Off-Campus“ Angebote der DSHS

Die DSHS führt zahlreiche öffentliche wissenschaftliche, sportliche und kulturelle Veranstaltungen durch, die zum einen Teil von der Hochschulleitung als interne Kommunikationsmaßnahmen[131] unterstützt werden und zum anderen Teil in Eigenregie der Lehrinstitu-

[131] Die Aufgaben des Leiters der Abteilung Marketing/Sponsoring sind u.a. das Projektmanagement für die internen Kommunikationsmaßnahmen „Ball des Sports“ und „Karnevalssitzung“ (vgl. GÜTT, 2004, S. 94), so dass diese Veranstaltungen u.a. auch durch die Bereitstellung von Verwaltungspersonal effektiv durch die Hochschulleitung gefördert werden.

te oder zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen organisiert werden. Folgende Veranstaltungen der DSHS wurden in den Gesprächen erwähnt:

- Ball des Sports
- Akademische Jahresfeier
- Bewegungstheater-Aufführungen
- Aufführungen des Hochschulsports
- Karnevalsveranstaltungen
- Verschiedene wissenschaftliche Konferenzen
- Halbmarathon

Im Folgenden werden die zentralen Aspekte zu den einzelnen genannten Veranstaltungen zusammenfassend dargestellt:

Einige der genannten Off-Campus-Veranstaltung, wie z.B. die Karnevalsveranstaltungen der DSHS oder der ‚Ball des Sports', haben in der öffentlichen Wahrnehmung zunächst keinen Bezug zu wissenschaftlichen Institutionen[132]. Diese Events, insbesondere die Karnevalsveranstaltungen der DSHS, werden daher innerhalb der Hochschule kontrovers wahrgenommen. Einerseits werden sie als Bereicherung des gesellschaftlichen Lebens der Hochschule und andererseits als imageschädigende Aktivitäten eingeschätzt[133]. In den Interviews wurden die Veranstaltungen thematisiert um die Außenwirkung der verschiedenen Off-Campus Veranstaltungen der DSHS zu eruieren. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass sich kein Gesprächspartner ausdrücklich negativ über die Veranstaltungen der DSHS äußerte. Auch bezüglich der Karnevalsveranstaltungen waren die Befragten der Meinung, dass es für eine Kölner Hochschule selbstverständlich sei, sich aktiv am Karneval zu beteiligen und machten klar, dass sie u.a. auch die Karnevalsveranstaltungen der DSHS für einen wichtigen Beitrag zum kulturellen Leben an der Hochschule halten:

„Ich finde es ganz wichtig, dass wir uns Gedanken über unsere Kultur machen und für Kölner gehört der Karneval dazu wie eine fünfte Jahreszeit. Deshalb drücken die Karnevalsveranstaltungen auch ein Stück Hochschulkultur aus." (I-12, Abs. 317).

[132] Die DSHS führt seit langer Zeit eine Karnevalsparty am Altweiberdonnerstag durch, die in den vergangenen Jahren, insbesondere seit sie Ende der 90er Jahre vom Hochschulgelände auf die nahe gelegene Beach-Volleyball-Anlage verlagert wurde, zu einem karnevalistischen Mega-Event in Köln geworden ist. Seit 2002 findet zusätzlich regelmäßig die DSHS-Karnevalssitzung statt, deren Programm zum größten Teil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Studierenden bzw. Alumni der Hochschule gestaltet wird.

[133] Eine kontroverse Diskussion entzündete sich zuletzt an einem etwa 13 Sekunden langen Filmausschnitt aus der Karnevalssitzung 2004, der in den neuen Image-Film der DSHS aufgenommen wurde.

Auch der „Ball des Sports“ stand innerhalb der Hochschule seit seinem Bestehen immer wieder in der Kritik[134]. Der „Ball des Sports“ war vielen Unternehmensvertretern bekannt: alle Alumni und 6 weitere Personen kannten diese Off-Campus Hochschulveranstaltung. Alle Interviewten waren der festen Meinung, dass eine Veranstaltung wie der „Ball des Sports“ für den Kontakt zu Unternehmen, aber auch zu lokalen und regionalen Politikern, Wissenschaftsvertretern anderer Disziplinen und auch zu Journalisten eine herausragende Bedeutung hat:

„Ich halte das [die Durchführung des „Ball des Sports“] zur Positionierung durchaus für richtig. Der Ball ist eine wichtige Veranstaltung, um Leute „ranzuholen“, für die Hochschule zu begeistern, Gespräche zu führen – man sieht sich einfach“ (I-1, Abs. 110).

Von einem Unternehmensvertreter wurde konkret eingebracht, dass eine Einladung zum „Ball des Sports“ für ihn nicht nur als Kontaktbörse interessant ist, sondern auch als ganz „persönliches Dankeschön“ wahrgenommen würde (I-12, Abs. 303). Neben der allgemeinen Zustimmung zum „Ball des Sports“ wurde in einem Gespräch auch kritisch darauf hingewiesen, dass die DSHS ihre Veranstaltungen immer mit einem sehr engen sportlichen Bezug durchführen sollte:

„Ich glaube sie machen mehr Punkte, wenn sie ein Programm machen, dass noch sportorientierter ist, als nur tanzen auf’m Ball. Das finde ich eigentlich „verschnarcht“ (I-17, Abs. 456, 460).

Dieser Unternehmensvertreter (I-17, s.o.) war grundsätzlich der Meinung, dass die DSHS ihren Kontakt zu Unternehmenspartnern zusätzlich über eine besonders für diese Zielgruppe konzipierte unternehmensspezifische Veranstaltung intensivieren sollte und schlug konkret eine Art „Fitness-Trainings-Tag“ für Manager vor. An diesem Tag sollten die Aspekte „Fitness“, „Abenteuer“ und „Team-Building“ miteinander verbunden werden und nach Möglichkeit unter Beteiligung prominenter Sportlerinnen und Sportler vermittelt werden. Natürlich nicht, ohne zum Abschluss ein „exzellentes Essen“ anzubieten und „eine tolle Party“ zu machen. Anregungen in diese Richtung wurden auch in 8 weiteren Interviews gegeben (I-1; I-3; I-5; I-10; I-12; I-13; I-15; I-19), so dass diese (noch) nicht bestehende Off-Campus Veranstaltung bereits an dieser Stelle in die Auswertung einbezogen werden musste. Insbesondere die Alumni der DSHS, die zum Zeitpunkt des Gesprächs verantwortliche Positionen im Marketing oder in der Öffentlichkeitsarbeit inne hatten, waren der Meinung, dass ihre ehemalige Hochschule den Kolleginnen und Kollegen aus den

[134] Die Sporthochschule führt seit 2001 regelmäßig im Herbst den „Ball des Sports“ durch, zu dem, neben den Studierenden und Mitarbeitern der Hochschule, auch zahlreiche externe Gäste eingeladen werden. Der Ball findet außerhalb der Hochschule in ausgewählten Räumlichkeiten statt und bietet in exquisitem Ambiente ein Programm aus Sport und Live-Musik, Tombola und Party. Aufgrund der Eintrittspreise, die von vielen Studierenden und Mitarbeitern als zu hoch eingeschätzt wurden und auch auf Grund der Tatsache, dass der Ball sich bisher nicht komplett selbst finanzieren konnte, ist er hochschulintern immer wieder in die Kritik geraten.

Unternehmen noch mehr interessante Veranstaltungen bieten könnte als die derzeit existierenden. Von der Interviewerin wurde in diesen Fällen nachgefragt, ob sich die Unternehmensvertreter auch vorstellen könnten, im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter mit der DSHS zusammen zu arbeiten, d.h. solch ein ähnliches Angebot, wie das oben beschriebene, nicht nur als Unternehmensveranstaltung zu begrüßen, sondern auch als entgeltliche Dienstleistung der Hochschule in Anspruch zu nehmen. Zwei Unternehmen berichteten daraufhin, dass sie bereits mit großem Erfolg Mitarbeiter-Incentives an der DSHS bzw. auf der nahegelegenen Beach-Volleyball-Anlage durchgeführt hatten (I-17, I-19). Diese Veranstaltungen basierten jedoch auf persönlichen Kontakten und wurden nicht über die Hochschulverwaltung abgewickelt. Ein Unternehmensvertreter wies auch daraufhin, dass die DSHS mit dieser Art von Dienstleistungen in einen sehr hart umkämpften Markt eintreten würde, in dem sie, aufgrund der hohen organisatorischen Ansprüche – nicht der inhaltlichen – derzeit sicher Schwierigkeiten hätte, sich zu behaupten:

„Man tritt dann plötzlich mit Profis in Konkurrenz und da kann man, wenn man nicht alles wirklich richtig gut macht, auch schnell schlecht bei aussehen. Da draußen [auf dem Markt] sind ja bereits Anbieter, die richtig gut sind und wenn man mit denen konkurrieren will, muss man einen attraktiveren Preis anbieten oder zum gleichen Preis eine noch viel bessere Leistung. Und dann stellt sich mir die Frage, ob das die Kernkompetenz einer Hochschule sein sollte“ (I-3, Abs. 267-268)?

Im Zusammenhang mit dem „Ball des Sports“ wurde, gerade von den Alumni, häufig auch das Thema „Absolventenfeier“ angesprochen. Zwei Alumni regten konkret an, die bisherige „Akademische Jahresfeier“, mit der sie selbst als Absolventen unzufrieden waren, mit dem Ball zu einer hochkarätigen Abschlussfeier zu verknüpfen – „wie so ein Abiturball. So etwas würden sich die Leute auch was kosten lassen“ (I-5, Abs. 302) – und sahen gleichzeitig auch Kooperationsmöglichkeiten mit dem Unternehmen, für das sie zum Zeitpunkt des Gesprächs tätig waren:

„Das [ein neu entwickelter Abschlussball] bringt auch noch mehr Identifikation mit der Sporthochschule und das mündet wiederum darin, dass wir mehr Sinn darin sähen würden, uns als Unternehmen z.B. für den Career Service zu engagieren“ (I-19, Abs. 295-296).

Neben den bereits behandelten Karnevalsveranstaltungen, dem „Ball des Sports“ und der „Akademischen Jahresfeier“ wurden in einem Gespräch die Bewegungstheater-Aufführungen und die Aufführungen des Hochschulsports positiv erwähnt (I-1, Abs. 3); in einem weiteren der Halbmarathon – ebenfalls positiv –, an dem die DSHS mitwirkt (I-5, Abs. 337) und in insgesamt 7 Interviews wurden die Angebote der Fort- und Weiterbildung

thematisiert, allerdings in allen Fällen für irrelevant für die jetzige Tätigkeit eingestuft (I-3, I-5, I-9, I-10, I-11, I-12, I-14).

Wissenschaftliche Kongresse (Fachgebiete Sport-Orthopädie, Doping, Sport und Altern) der DSHS waren lediglich drei Gesprächspartnern, aufgrund persönlicher Kontakte zu Beteiligen, in Erinnerung geblieben (I-1, I-9, I-15) und wurden ebenfalls nicht intensiver bezüglich ihrer Relevanz für die Unternehmenstätigkeit diskutiert.

Insgesamt wird die DSHS aufgrund der vielfältigen Off-Campus-Angebote durchaus als innovative und „offene" Hochschule wahrgenommen, die auf unterschiedlichen Wegen Anstrengungen unternimmt, mit Unternehmensvertretern und anderen Austauschpartnern kommunikative Beziehungen aufzubauen. Im Detail waren aber nicht alle Events bekannt. Es werden von den Unternehmensvertretern auf konstruktive Art und Weise Veränderungen und/oder Ergänzungen der bestehenden Angebote empfohlen.

8.4.3 Einrichtungen der DSHS

Die DSHS hat in den vergangenen Jahren zahlreiche ihrer Einrichtungen erweitert, neu gegründet oder angegliedert um einerseits ihr Forschungsprofil zu schärfen und andererseits den Service für die Studierenden in der Studienorganisation und bezüglich der Studieninhalte zu verbessern und auch um die Außendarstellung der Hochschule zu professionalisieren und Reformfähigkeit zu demonstrieren.

In den Interviews mit den Unternehmensvertretern wurden folgende Einrichtungen erwähnt: der DSHS-Sport-Shop, das SportlehrerInnen Ausbildungs-Zentrum – SpAZ, der Fußball-Lehrer-Lehrgang / Hennes-Weisweiler Akademie, der Career-Service, die Zentralbibliothek für Sportwissenschaften, die verschiedenen Kompetenzzentren, die Presse- und Transferstelle und nicht zuletzt die Abteilung für Marketing/Sponsoring. Es lässt sich jedoch aus den Gesprächen entnehmen, dass für die Zielgruppe der Unternehmensvertreter in erster Linie die zum Zeitpunkt der Gespräche noch vergleichsweise neue Abteilung für Marketing/Sponsoring und der Career-Service von Bedeutung sind. Alle weiteren Einrichtungen traten in den Gesprächen nur auf konkrete Nachfrage der Interviewerin auf und werden zumeist mit Bemerkungen wie „ich kenne das Institut, das für uns gearbeitet hat...ansonsten habe ich wenig Einblick in die anderen Einrichtungen" (I-15, 49) oder „das [SpAZ] sagt mir nichts..." (I-10, Abs. 98) oder „ich gehe davon aus, dass es noch andere Einrichtungen [als das Studierendensekretariat] gibt, muss aber einräumen, dass ich keine benennen kann" (I-11, Abs. 157-158) beantwortet. Ein Unternehmensvertreter sagte ganz deutlich, dass ihn die weiteren Einrichtungen der DSHS nicht interessieren: „Ich finde es gut, dass ich zwei Personen kenne und den Rektor und das war's" (I-12, 277).

Aus diesem Grunde konnte die Wahrnehmung der einzelnen Hochschuleinrichtungen bei Unternehmensvertretern nicht näher eruiert werden.

Abteilung für Marketing/Sponsoring

Aufgrund der Auswahl der Unternehmen (vgl. Kap. 6. zum Forschungsdesign) war den Unternehmensvertretern die Abteilung Marketing/Sponsoring bekannt und somit kann auf diese Einrichtung mit besonderer Bedeutung für die Kooperation Hochschule-Wirtschaft näher eingegangen werden:

Die Einrichtung der Abteilung und die Besetzung mit einem Abteilungsleiter Marketing/Sponsoring wurde durchgängig von allen Unternehmensvertretern positiv beurteilt:

„Der Marketingleiter ist der Draht der DSHS nach außen in die Wirtschaft. Über ihn wird mit einer Stimme das nach außen getragen, was die Sporthochschule leisten kann“ (I-13, Abs. 163).

Insbesondere im Vergleich zu der Situation, die zuvor an der DSHS bestand, wird die Einrichtung eines „zentralen Unternehmens-Ansprechpartners“ (I-13, Abs. 163) für Marketing von allen Interviewten als richtige Entscheidung beurteilt, die dazu beitragen kann, Unklarheiten im Umgang mit Unternehmen zu vermeiden (auf diesen Vorteil wird im weiteren Verlauf der Auswertung unter Punkt 8.6.4 noch detaillierter eingegangen). Insbesondere machen die Gesprächspartner deutlich, dass Unternehmensvertreter viel Wert darauf legen, dass ihre jeweiligen Marketinginstrumente und -ziele verstanden und berücksichtigt werden. Dafür ist es besonders wichtig, einen Ansprechpartner in einer Wissenschaftseinrichtung zu haben, der „die gleiche Sprache“ spricht:

„Wenn Sie mit Unternehmen lebendige Kooperationen entwickeln wollen, dann müssen Sie auch einen ‚waschechten Marketingmenschen’ haben“ (I-1, Abs. 11).

Auf den wichtigen Faktor „persönliche Kontakte“ im Rahmen von Kooperationen zwischen Hochschule und Wirtschaft wird unter dem Punkt 8.6.4. ebenfalls noch ausführlicher eingegangen. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass alle 18 Unternehmensvertreter, die zum Zeitpunkt des Gesprächs ein gemeinsames Projekt mit der DSHS abgewickelt hatten, sich gerade mitten in den Kooperationsgesprächen befanden oder eine engere Kooperation anstrebten, sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit der Abteilung Marketing/Sponsoring waren. Als Ankerbeispiel dafür soll diese Zitatzusammenstellung aus einem Interview dienen: „Und dann kam auch direkt ihr Marketingleiter ins Spiel und wir haben ganz intensiv darüber gesprochen, wie eine langfristige Kooperation gestaltet werden könnte... Ich habe die Zusammenarbeit als sehr kompetent und zuverlässig empfunden. Es war eine offene und angenehme Atmosphäre in den Gesprächen“ (I-16, Abs. 34, 152). Die Zufriedenheit ergibt sich bei den Unternehmensvertretern offensichtlich aus den Kategorien „fachliche Kompetenz“, „Offenheit und Transparenz“ und „persönliche Sympathie“. In diesem Fall lassen sich die klassischen Komponenten der Einstellung (vgl. Kap. 5.1.3. zum „einstellungsorientierten Imagebegriff“) anhand der Interviews eindeutig nachzeichnen, wobei darauf hinzuweisen ist, dass aufgrund des direkten zeitlichen Zusam-

menhangs zwischen der Wahrnehmung und dem Interview nicht das dauerhafte Image der Abteilung Marketing/Sponsoring bzw. des Abteilungsleiters erhoben wurde, sondern die aktuelle Zufriedenheit der Befragten. Der hohe Grad der Zufriedenheit mit den Marketingaktivitäten der DSHS unterstützt jedoch die, in Zusammenhang mit der Reformfähigkeit der DSHS aufgestellte These, dass die Zielgruppe der Unternehmensvertreter eher zum Fall A „Reformfähige DSHS“ tendiert als zum Fall B (vgl. Kap. 8.4.).

8.4.4 Einzigartigkeit der Hochschule

Für die Wahrnehmung der Reformfähigkeit einer Hochschule ist die Profilbildung besonders wichtig (vgl. Kap. 3.4.3. zum Wettbewerbskriterium Reformfähigkeit). In diesem Zusammenhang konnte die vorliegende Studie zeigen, dass die DSHS von insgesamt 13 Befragten in unterschiedlichen Zusammenhängen immer wieder als „einzigartig“, als „etwas besonderes“ oder als „einmalig“ bezeichnet wird. Dreimal wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die DSHS nach Kenntnis der Gesprächspartner die einzige Hochschule dieser Art in Deutschland sei und daher ein besonderes Profil entwickelt hat. Diese Bewertungen erfolgen in Kombination mit der Wahrnehmung der Hochschule als „modern“ und „innovativ“. Allerdings sind diese Bewertung vor dem Hintergrund der fachlichen Kompetenz der Gesprächspartner zu sehen: Personen, die in ihrem beruflichen Alltag mit modernem und strategischem Marketing befasst sind, registrieren durch die Beschreibung ihres persönlichen DSHS-Images immanent die Bedeutung der einzelnen Imagefaktoren für die Entwicklung einer Unique Selling Proposition (USP).

Insbesondere Gesprächspartner mit einem betriebswirtschaftlichen Background, die zum Zeitpunkt der Befragung im unternehmerischen Marketing tätig sind, thematisieren ungefragt die besondere Stellung der DSHS in der Hochschullandschaft und begreifen diese Stellung quasi automatisch als strategisch wichtigen USP. In der Auswertung wurde dies anhand dieser Kreuztabelle deutlich:

Tab. 4.: *Feststellung von positiven Imagefaktoren der DSHS als / ohne Bewertung als USP*

	Betriebswirtschaftliches oder Sportwissenschaftliches Studium mit Schwerpunkt Marketing/Sportmarketing und aktuell Tätigkeit im Unternehmensmarketing	**Anderer beruflicher Background**	
Feststellung von positiven Imagefaktoren der DSHS als USP	I-1; I-10; I-14; I-15; I-16; I-17; I-3; I-5; I-7; I-13; I-19 Gesamt: 11	I-9; I-11 Gesamt: 2	13
Feststellung von positiven Imagefaktoren ohne Bewertung als USP	I-2; I-4; I-18 Gesamt: 3	I-8; I-12 Gesamt: 2	5
	14	4	18

8.5 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Ressourcenausstattung

8.5.1 Wahrnehmung der sachlichen und finanziellen Ressourcen

8.5.1.1 Größe und Ausstattung der Hochschule als bestimmender Faktor für die vorhandenen Ressourcen

Ein bestimmender Imagefaktor bei der Bewertung der DSHS war für die Unternehmensvertreter die Größe und Ausstattung der Hochschule. Von Personen, die nicht selbst an der DSHS studiert hatten (Nicht-Alumni), wurde auf der einen Seite die beeindruckende Größe und Ausstattung der Sportstätten herausgestellt und auf der anderen Seite wurde postuliert, dass die vergleichsweise geringe Größe der Hochschule eine positive Auswirkung auf die Lehrqualität haben könnte. Als Ankerbeispiele können folgende Zitate dienen:

„Ich war wahnsinnig beeindruckt von der Leichtathletikhalle und auch vom Schwimmzentrum. Das hätte ich mir nicht so groß vorgestellt“(I-15, Abs. 59).

„Durch die Größe der DSHS geht es hier sicher familiärer zu. Ich denke, dass dies für die Qualität der Ausbildung eine wichtige positive Rolle spielt“ (I-11, Abs. 279).

Insbesondere der zweite Aspekt der Verbindung von Größe und Lehrqualität wurde in insgesamt 5 Interviews ausdrücklich thematisiert. Die „Überschaubarkeit“ der Hochschule vermittelte den Befragten dabei das Bild einer besonders persönlichen praxisorientierten und somit ressourcenintensiven Ausbildung:

„Bei der Deutschen Sporthochschule habe ich den Eindruck, dass im Vergleich zu einer Universität wie Duisburg oder woanders, wirklich eine große Nähe zu den Studierenden besteht – und das vermittelt auch einen wahnsinnigen Praxisbezug“ (I-15, Abs. 77-78).

Für die Unternehmensvertreter aus dem Agenturbereich, für deren Kooperationsentscheidung die Anzahl der möglichen Kontakte besondere Relevanz hat, hatte die Größe der DSHS, bezogen auf die mit angegebenen 6.000 Studierenden relativ kleine mögliche Kontaktzahl, keine negativen Auswirkungen auf die Kooperationsgespräche mit potentiellen Vermarktungspartnern. Hier spielt offenbar die Qualität der Zielgruppe „Studierende/Absolventen der DSHS“ eine bedeutendere Rolle als die Quantität.

8.5.1.2 Wahrnehmung des äußeren Erscheinungsbildes der Hochschule

Zur Bewertung der sachlichen und finanziellen Ressourcenausstattung wird insbesondere auch die Wahrnehmung des baulichen Zustandes und eines Gesamteindrucks der äußeren Erscheinung der Hochschule herangezogen (vgl. Kap. 3.4.5.). Bis auf einen Gesprächspartner hatten alle Befragten die DSHS bereits persönlich besucht und konnten sich somit einen eigenen Eindruck vom äußeren Erscheinungsbild der Hochschule verschaffen. In dem einen betreffenden Unternehmen, in dem der Gesprächspartner die DSHS nicht persönlich kennt, hatte der Mitarbeiter der Kölner Unternehmensniederlas-

sung die Hochschule besucht und seine Eindrücke an den Gesprächspartner weitergegeben, so dass dieser sich folgendermaßen äußern konnte:

„Die Wahrnehmung des Leiters der Kölner Niederlassung war schon positiv, sonst hätten wir das [die Kooperation mit der DSHS] natürlich auch nicht in die Wege geleitet“ (I-16, Abs. 260). Da sich diese Äußerung auf das äußere Erscheinungsbild der DSHS bezieht, zeigt es ganz deutlich die bestimmende Bedeutung dieses Kriteriums. Eine negative Wahrnehmung des äußeren Erscheinungsbildes der Hochschule hätte in diesem Fall möglicherweise bereits zu einer Verabschiedung aus den Kooperationsbestrebungen führen können.

Alle Nicht-Alumni, bis auf den oben Erwähnten, haben bei ihrem ersten Besuch eine geführte Besichtigung der Hochschule erlebt und konnten sich somit einen umfassenden Gesamteindruck verschaffen. Insgesamt beschrieben alle Gesprächspartner eine sehr positive Wahrnehmung des äußeren Erscheinungsbildes der Hochschule. Im Vergleich zu anderen Hochschulen, den 5 Personen vornehmen konnten, wurde die DSHS als „ordentlicher, sauberer“ und deswegen auch „übersichtlicher“ beschrieben. Auch das Umfeld wurde ausgesprochen positiv beurteilt:

„Es gibt Hochschulen, die einen viel tristeren, sehr viel traurigeren Eindruck machen als die Deutsche Sporthochschule. Allein schon durch die Lage hier im Waldgebiet mit den Sportanlagen außen rum ... macht das Ganze ja schon einen sehr, sehr angenehmen Eindruck“ (I-10, Abs. 79).

Insbesondere der Eingangsbereich wird von den Befragten besonders „modern“, „professionell“ und „ansprechend“ wahrgenommen. Einmal wird die neue Poststelle hervorgehoben (I-9, Abs. 66). Für den ersten Eindruck von der Hochschule wird ausdrücklich das Foyer als prägend eingestuft. Drei Alumni der DSHS stellten außerdem positiv fest, dass die Gebäude und Sportanlagen erweitert wurden bzw. sich gerade im Bau befinden (I-2, I-13, I-19). Zweimal wurde insbesondere auf das neue LA-Stadion hingewiesen und einmal auf die neue Zentralbibliothek in Kombination mit den Online-Terminals im Hauptgebäude (I-13). In einem Gespräch wurde die Orientierung im Eingangsbereich der DSHS kritisiert, in einem anderen das Corporate Design / Logo der Hochschule:

„Wobei der Eingangsbereich dieser Eingangshalle mich anfangs immer so ein bisschen verwirrt hat. Da fühlte ich mich so orientierungslos: „Wo muss ich denn jetzt hin und wo finde ich meine Ansprechpartner?““ (I-9, Abs. 64).

„Das Logo müsste dringend modernisiert werden. Kein Mensch weiß, was der Tempel bedeutet und es wird immer unterschiedlich verwendet... mal mit Schriftzug, mal ohne“ (I-17, Abs. 138-139).

In vielen Gesprächen wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass bereits das äußere Erscheinungsbild der Hochschule eine bestimmte Atmosphäre vermittelt.

8.5.1.3 Wahrnehmung der Atmosphäre an der DSHS

Die Atmosphäre und der Charakter des Ortes, an dem die Hochschulleistung angeboten wird, spielt sowohl für den Wettbewerbsfaktor Reformfähigkeit, als auch für die Bewertung der sachlichen Ressourcen eine Rolle. In den Interviews wurde die Atmosphäre zumeist in Zusammenhang mit dem äußeren Erscheinungsbild besprochen, so dass die Auswertung dieser Kategorie an dieser Stelle vorgenommen wird.

Die Atmosphäre an der Deutschen Sporthochschule wird grundsätzlich von allen Befragten thematisiert und auch durchgängig positiv als „anders“ und „besonders“ bezeichnet. In 7 Fällen wird die Atmosphäre bereits im Zusammenhang mit der Wahrnehmung des äußeren Erscheinungsbildes als sehr außergewöhnlich charakterisiert:

„Es war auch lustig als ich zum ersten Mal bei Ihnen war. Ich bin in das Hauptgebäude reingekommen ... und da hat eine „Jazztruppe“ geübt.... Das hab ich noch nie so gesehen... Das war phänomenal!“ (I-14, Abs. 57-63).

Der Rundgang über den Campus hat bei den Nicht-Alumni durchgängig eine positive Atmosphäre vermittelt, die je nach Person als „gemütlich und familiär“, „bewegungsfreundlich“, „wahnsinnig dynamisch“ oder auch als „elitär“ beschrieben wird. Ein Gesprächspartner, der zu dem Interview die DSHS erstmalig besuchte, erklärte, dass er fast den Eindruck hätte, sich in einer „modernen Kurklinik“ zu befinden (I-11, Abs. 143). In diesem Zusammenhang wird von zwei Befragten ausdrücklich erwähnt, dass die angenehme Atmosphäre und das schöne Umfeld der Sporthochschule sicher dazu beitrügen, dass die Studierenden sich nicht bemühen, ihr Studium schnell zu Ende zu bringen:

„Jetzt, da ich die Sporthochschule gesehen habe, verstehe ich endlich,... warum bei Euch manche Studenten 2 bis 3 Semester länger brauchen...“ (I-19, Abs. 84).

Ein Unternehmensvertreter wies jedoch darauf hin, dass es in Zukunft für die Studierenden immer wichtiger werden könnte, die Studienzeit in einer angenehmen und motivierenden Umgebung zu erleben:

„Gerade in Zeiten wie diesen, in denen es so schwierig ist, einen Job zu finden, wollen die [Studierenden] diese Studienzeiten auch echt genießen und ein unbeschwertes Leben haben – auch in und mit ihrer Universität“ (I-16, Abs. 204).

Allerdings wird im Gegensatz dazu von einem Alumni klargestellt, dass die gute Atmosphäre an der Hochschule letztlich für die unternehmerische Beurteilung der fachlichen Qualität der Absolventen unerheblich ist – oder vielleicht sogar negativ (I-3, Abs. 226) (vgl. Kap. 8.3.1. zur Auswertung der Wahrnehmung der Sozialkompetenz der DSHS-Studierenden/ Absolventen).

Neben der Ableitung der Atmosphäre aus dem äußeren Erscheinungsbild spielt in den Gesprächen auch immer wieder die Wahrnehmung eines bestimmten Typus von Studierenden eine Rolle, der für die Deutsche Sporthochschule charakteristisch sei. Auf diese

Wahrnehmung wird im Folgenden unter dem Punkt 8.5.2. „Personelle Ressourcen“ noch näher eingegangen.

8.5.1.4 Wahrnehmung der finanziellen Situation der Hochschule

In der Einführung in das Leitfadeninterview wurde von der Interviewerin in jedem Fall kurz erläutert, vor welchem Hintergrund diese Untersuchung durchgeführt wird: Die Skizzierung der Veränderungen der finanziellen Situation der Universitäten und anderen staatlichen Hochschulen in Deutschland und die daher erforderliche Befassung mit Marketinginstrumenten zur Gestaltung von intensiveren Unternehmenskooperationen (vgl. Kap. 3.4.5 und 4.4.) wurde von allen Gesprächspartnern interessiert zur Kenntnis genommen. Wie bereits in der Darstellung der soziodemographischen Daten erwähnt, waren alle Unternehmensvertreter gerne zu dem Interview bereit und begrüßten ausdrücklich das Engagement der DSHS, sich intensiver mit den Austauschprozessen zwischen Hochschule und Wirtschaft zu befassen, um somit die eigene Existenz langfristig zu sichern. Die Kooperation zwischen DSHS und Unternehmen wurde ganz eindeutig als zusätzliche Finanzquelle der Hochschule identifiziert. Von Seiten der Verfasserin wurde in den Gesprächen erwähnt, dass es sich bei der Generierung von Drittmitteln aus der Wirtschaft – insbesondere dann, wenn es sich um marketingorientierte Kooperationen und nicht um Auftragsforschung handelt – zunächst um einen sehr kleinen Anteil am Gesamtbudget der DSHS handeln kann. Die Unternehmensvertreter erkannten an, dass der Prozess bis zur Erwirtschaftung von Markteinnahmen in relevanter Höhe gerade erst begonnen hat und waren bereit, die DSHS mit ihrem Wissen und ihrer Einschätzung zu unterstützen und somit aktiv daran mitzuwirken, die finanzielle Situation der Hochschule zu sichern. Auch auf konkrete Nachfrage der Verfasserin äußerte kein Gesprächspartner Bedenken dahin gehend, dass die DSHS durch verstärkte Unternehmenskooperationen ihre Unabhängigkeit in Forschung und Lehre verlieren könnte. Es wurde lediglich in zwei Gesprächen angemerkt, dass von Seiten des Hochschulmanagements darauf geachtet werden sollte, nicht mit jedem Unternehmen zu kooperieren (I-12; I-17). Auf die konkrete finanzielle Haushaltssituation der DSHS wurde in den Gesprächen nicht detailliert eingegangen.

8.5.2 Wahrnehmung der personellen Ressourcen

8.5.2.1 Charakterisierung der studentischen Ressourcen durch das äußere Erscheinungsbild

Es wird im Ganzen das Bild eines „aktiven“ (I-16, Abs. 44) und „lebenstüchtigen“ (I-1, Abs. 141) Studierenden gezeichnet, der sich „schon von anderen Studierenden unterscheidet“ (I-15, Abs. 59). Insbesondere dadurch, dass er mit Spaß studiert und mit viel Selbstbewusstsein durch’s Leben geht und dadurch die Atmosphäre an der Hochschule positiv beeinflusst:

„Ich nehme eine andere Einstellung wahr. Besonders durch das Selbstbewusstsein, das ihre Studierenden mitbringen, das vielleicht in anderen Universitäten nicht da ist....Viele sehen ja sehr asketisch aus und ... diese Leute haben wohl irgendwie Spaß, zu studieren“ (I-15, Abs. 63-64).

Ein Gesprächspartner machte ganz besonders deutlich, dass seine positive Wahrnehmung der Atmosphäre an der Hochschule vornehmlich von den Personen, sowohl Studierenden als auch Mitarbeitern, geprägt ist:

„Das liegt an den Menschen…. Ich hab in der Sporthochschule bisher nur freundliche, nette Menschen getroffen…. Man spürt, aufgrund des Publikums, es ist dynamischer“ (I-9, Abs. 64, 66, 72).

In allen 18 ausgewerteten Interviews wurde in unterschiedlicher Weise ein positives Bild der Ressourcen der DSHS gezeichnet, welches sich sowohl aus kognitiven Komponenten hinsichtlich der Bewertung des baulichen Zustandes der Sportanlagen und Gebäude als auch aus gefühlsmäßiger Einschätzung der Einstellung und des Charakters der Studierenden und Mitarbeiter ergibt. Die äußere Wahrnehmung der baulichen und personellen Ausstattung der Hochschule wird offensichtlich durch einen geführten Rundgang der Unternehmensvertreter positiv beeinflusst.

8.5.2.2 Wahrnehmung der Reputation und Qualifikation des wissenschaftlichen Personals

Die Reputation und Qualifikation des wissenschaftlichen Personals spielt sowohl im Wettbewerbsfeld „Forschungsreputation“ als auch im Wettbewerbsfeld „personelle Ressourcen“ eine entscheidende Rolle. Da im Verlauf der Interviews der Eindruck, den Professorinnen und Professoren und die weiteren Lehrkräfte der DSHS bei den Unternehmensvertretern hinterlassen haben, häufiger in Zusammenhang mit der Wahrnehmung einer bestimmten Atmosphäre, die durch die Hochschulmitarbeiter geschaffen wird, als im Wettbewerbsfeld „Forschung“ angesprochen wurde, soll er auch unter diesem Punkt ausgewertet werden:

Reputation der Professorinnen und Professoren

Für 4 Gesprächspartner (I-1, I-12, I-15, I-17) spielt im Zusammenhang mit der Wahrnehmung einer hohen Leistungsfähigkeit der Hochschule die Reputation und Glaubwürdigkeit der Professorinnen und Professoren eine besondere Rolle. Einigen Unternehmensvertretern sind „pfauenhafte“ (I-1, Abs. 68) habilitierte Lehrkräfte, die „Profil haben“ und „interessante Typen sind“ (I-15, Abs. 75-76), persönlich bekannt und sie halten diese Personen für die DSHS für prägend. Besondere Bedeutung hat dabei die Authentizität und Glaubwürdigkeit der Professorinnen und Professoren:

„Sie [die Professoren] werden für uns unglaubwürdig, wenn sie sich zu einer Vermarktungsmaschine machen lassen. Mir sind ihre Leute lieber, die Profil haben und interessante Typen sind aber gleichzeitig Wert auf ihre Neutralität legen“ (I-15, Abs. 75-76).

Der Rektor der Hochschule nimmt eine herausgehobene Position in der Wahrnehmung der Interviewten ein. Zwei mal ist den Gesprächspartnern keine andere Professorin oder Professor der Hochschule persönlich bekannt, wohingegen gleichzeitig der Rektor als „Aushängeschild“ der DSHS positiv wahrgenommen wurde und auch seine, einigen Gesprächspartnern bekannten außeruniversitären Aktivitäten, wie zum Beispiel die Mitgliedschaft im wissenschaftlichen Beirat der „Plattform Ernährung und Bewegung (peb)“, zur Authentizität beitrugen (I-9, Abs. 146, I-12, Abs. 84). Aus der Feststellung der insgesamt positiven Atmosphäre, einschließlich der Reputation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der DSHS, ergibt sich in zahlreichen Interviews ein damit zusammenhängender Hinweis der Befragten auf die Einzigartigkeit der Hochschule. Dieser Aspekt wurde bereits in der Auswertung des Wettbewerbsfeldes „Reformfähigkeit“ behandelt (vgl. Kap. 8.4.4.).

Persönliche und fachliche Qualifikation der weiteren Lehrkräfte

Im Gespräch über das wissenschaftliche Personal der DSHS wurde von den Befragten häufig ein ihnen bekanntes bzw. ein vermutetes besonderes Verhältnis zwischen Lehrkräften und Studierenden thematisiert. In 15 Gesprächen stellen sowohl Alumni als auch Nicht-Alumni heraus, dass sie das Verhältnis zwischen Studierenden und Lehrkräften, im Vergleich zu anderen Hochschulen, als „offener“, „persönlicher“ und „direkter“ in Erinnerung haben, bzw. ein so charakterisiertes Verhältnis vermuten. Gleichzeitig wird angenommen, dass diese positive Art der Zusammenarbeit von Lernenden und Lehrenden die Qualität der Lehre unterstützt und keinesfalls behindert. Zur Kodierung diente in diesem Zusammenhang dieses Ankerbeispiel:

„Ich glaube nicht, dass durch das persönliche Verhältnis die Autorität der Lehrkräfte oder deren fachliche Qualifikation zu bezweifeln ist. Im Gegenteil würde ich vermuten, dass das besondere Verhältnis mit dadurch zustande kommt, dass die Lehrkräfte die Studierenden quasi täglich durch Leistung überzeugen“ (I-8, Abs. 418-420).

In diesem Zusammenhang wird von den gleichen 15 Gesprächspartnern die fachliche Qualität der Lehrkräfte von den Alumni bestätigt bzw. von den Nicht-Alumni als „erstklassig“ angenommen. An konkreten Beispielen wird diese positive Wahrnehmung nicht festgemacht. Hier handelt es sich offenbar, gerade bei der Einschätzung der Nicht-Alumni, um affektive Wahrnehmungen, die auf Basis der zuvor geschilderten Eindrücke des äußeren Erscheinungsbildes der DSHS zustande kommen und auf persönlichen Gesprächen mit einzelnen Hochschulvertretern basieren.

Auch die interviewten Alumni waren durchgängig der Meinung, dass die fachliche Ausbildung, auch wenn sie teilweise inhaltliche Lücken aufweist, von den Lehrkräften kompetent und engagiert vermittelt wird. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich bei den Alumni um Absolventen handelte, die zum Zeitpunkt des Gesprächs erfolgreich im Berufsleben agierten, diesen Erfolg unter anderem auch darauf zurückführten, dass der Praxistransfer der vermittelten Inhalte von den DSHS-Lehrkräften unterstützt wurde:

„Es liegt natürlich auch immer am Studierenden selbst, in wie weit er fähig ist, Theorie in die Praxis umzusetzen. Aber gerade in meinem Schwerpunkt [Ökonomie und Management] haben sich die Lehrkräfte schon mächtig Mühe gegeben und ich fand das sehr gut. Das war – für eine Universität – schon sehr praxisorientiert“ (I-3, Abs. 186-187).

Anhand der Auswertung der Befragungsergebnisse zum Wettbewerbskriterium „Ressourcenausstattung“ kann konstatiert werden, dass die Einschätzung der personellen Ressourcen der DSHS durch die befragten Unternehmensvertreter – hauptsächlich aufgrund von affektiven Wahrnehmungen und persönlichen Kontakten – als sehr positiv bezeichnet werden kann. Eine kognitive Einschätzung der Forschungsreputation der Professorinnen und Professoren sowie der fachlichen und persönlichen Kompetenzen des wissenschaftlichen Personals ist den Nicht-Alumni aufgrund mangelnder Erfahrung nicht möglich. Die Alumni haben das Lehrpersonal in sehr guter Erinnerung und loben insbesondere, dass von den Dozierenden in den von ihnen gewählten Schwerpunkten immer wieder der Praxisbezug der vermittelten Inhalte hergestellt wurde.

8.6 Untersuchungsergebnisse zu den Unternehmenskooperationen der DSHS

Zur Überprüfung der zweiten zentralen Untersuchungshypothese (vgl. Kap. 7.3 zu den Untersuchungshypothesen) wurde zum Abschluss eines jeden Gesprächs die konkrete Kooperation des Unternehmens, für das die/der Experte tätig war, mit der DSHS thematisiert. Es wurden die Ziele, Inhalte und die organisatorische Abwicklung der Zusammenarbeit, sofern sie schon stattgefunden hatte, besprochen sowie das Interesse an weiterer langfristiger Kooperation und die diesbezügliche Bedeutung des Images der DSHS nachgefragt.

8.6.1 Kooperationsinteressen der Unternehmensvertreter

Von allen Unternehmensvertretern wurde durchgängig deutlich gemacht, dass ein Interesse an der Weiterentwicklung der bestehenden Zusammenarbeit mit der DSHS besteht. Dieses Interesse wurde sehr unterschiedlich definiert und begründet:

„Dieses geplante „Kompetenzzentrum für den Hochleistungssport“ oder „Forschungszentrum“ ist im Prinzip für mich von großem Interesse“ (I-1, Abs. 11).

„Je nachdem, was unsere Kunden wünschen... Wenn da spezielle Anfragen kommen, sind wir dafür offen und dann werden wir uns der Nachfrage anpassen. Da kann man mit Sicherheit in Zukunft noch einiges mit der DSHS machen“ (I-14, Abs. 483-484).

„Ich finde es wahnsinnig interessant und erhellend mit der Wissenschaft zusammen zu arbeiten. Vor allem für mittelständische Unternehmen, die nicht so ein großes eigenes Forschungslabor unterhalten können, ist es unheimlich wichtig, die Wissenschaft einzubeziehen. Insbesondere für meinen Part der Produktentwicklung und Innovation ist das wahnsinnig wichtig“ (I-15, Abs. 21).

„Dass wir für unser Unternehmen die neuen Forschungsergebnisse aus dem Gesundheitsbereich nutzbar machen wollen [...] liegt ja auf der Hand“ (I-2, Abs. 238-239).

Einerseits wurden, wie die oben genannten Beispiele zeigen, konkrete Themenbereiche der DSHS-Forschung benannt, die für das Unternehmen zukünftig von Interesse sein könnten. Dies geschah in 6 Fällen (5 Nicht-Alumni, 1 Alumni) und es handelte sich dabei um Vertreterinnen bzw. Vertreter von Großunternehmen und einem mittelständischen Unternehmen, die im Bereich der Leistungssportforschung, der Erforschung der Zusammenhänge von Sport und Gesundheit sowie der sportmedizinischen Betrachtung von Ernährungsaspekten Interesse für weitere intensive Zusammenarbeit bekundeten. Die beiden Vertreter der Marketingpartner der DSHS machten deutlich, dass die DSHS erhebliches Vermarktungspotential habe, welches nur zu einem kleinen Teil bereits erschlossen sei und sich somit, in Abhängigkeit von den Wünschen der werbetreibenden Kunden, sicherlich zahlreiche weitere Kooperationsmöglichkeiten ergäben, die allerdings nicht ganz einfach zu akquirieren und umzusetzen seien. Eine ähnliche Einschätzung wurde auch

von drei weiteren Unternehmensvertretern vorgenommen, die keinen direkten thematischen Bezug zu Forschungs- und Arbeitsthemen der DSHS herstellen konnten. Auch diese Experten sahen weiteres Kooperationspotential in sehr konkreten Nischen. Auf diese konkreten Inhalte der Kooperationsideen wird im Folgenden unter dem Punkt 8.6.3 „Kooperationsinhalte“ näher eingegangen.

Weitere sechs Alumni der DSHS sind grundsätzlich zu weiterführenden Kooperationen bereit und haben, in Abhängigkeit von ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld, unterschiedlich konkrete Vorstellungen der Zusammenarbeit, die ebenfalls unter dem Punkt 8.6.3. „Kooperationsinhalte“ im weiteren Verlauf der Auswertung dargestellt werden. Ingesamt gilt für die Alumni, dass sie übergreifend der Meinung sind, dass

„diese Kooperation auf einem guten Weg ist, aber noch lange nicht soweit, dass wir alles ausgeschöpft haben – von unserer Seite und auch von Seiten der Sporthochschule“ (I-18, Abs. 315).

Ein Alumni-Gesprächspartner stellt eine Konkurrenzsituation zwischen seinem Unternehmen und der DSHS fest und äußert sich daher skeptisch über eine intensivere Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen. Allerdings sieht er gleichzeitig in anderen Geschäftsfeldern erhebliche Synergieeffekte, die sich aus einer engeren Kooperation mit der DSHS ergeben könnten, so dass auch von Seiten dieses Unternehmens ein grundsätzliches Kooperationsinteresse besteht.

8.6.2 Kooperationsziele

Die Ziele, die Unternehmen durch die Kooperation mit der DSHS erreichen können, werden in

- allgemeine Kommunikationsziele und in
- konkrete Projektziele unterschieden.

8.6.2.1 Untersuchungsergebnisse zu allgemeinen Kommunikationszielen

Wie in den Kap. 4.6.4. und 4.6.5. theoretisch dargestellt, bietet die Hochschulkooperation dem Unternehmen eine innovative kommunikative Möglichkeit, einen Transfer von positiven Imagemerkmalen zu erreichen. Dabei steht die Außenwirkung als ein innovatives Unternehmen, welches bereit ist, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, im Mittelpunkt (vgl. hierzu auch Beier, 2003). Diese theoretische Möglichkeit wird von den Gesprächspartnern bestätigt und somit auch die Bedeutung des Hochschulimages für das Erreichen der Kooperationsziele als wichtiger Faktor untermauert. Dies wurde in der Untersuchung anhand des folgenden Beispiels deutlich: „Das Bild, das ich von einer Hochschule habe, ist für mich ausschlaggebend, wenn eine Kooperation angebahnt wird... Das Image einer Hochschule ist jetzt schon wichtig und wird in Zukunft noch bedeutsamer werden“ (I-16, Abs. 421, 424).

In dieser oder ähnlicher Form äußerten sich alle Befragten!

Einige Nicht-Alumni stellten in diesem Zusammenhang fest, dass die DSHS diesbezüglich sicher derzeit noch in einer „positiven Situation“ sei (I-16, Abs. 424), aber empfahlen der Hochschule dennoch gleichzeitig, „mal ein klares Bild darüber zu gewinnen, was die Leute über Euch sagen. Wenn man einen Spiegel vorgehalten bekommt, ist das der Punkt, an dem man am meisten lernt“ (I-1, Abs. 9).

Von einem Unternehmensvertreter wurde auch ganz klar der in der Theorie beschriebene „Rückkoppelungskreislauf des Hochschulsponsorings“ nachgezeichnet (vgl. Kap. 4.6.5.2): Das Unternehmen kommuniziert intensiv, dass es mit der DSHS kooperiert, weil es von der Imagequalität dieses Partners überzeugt ist und setzt sich somit gleichzeitig aktiv dafür ein, ein positives Bild seines Hochschulpartners zu zeichnen:

„Unsere Kooperation mit der DSHS ist ein wechselseitiger Prozess. Uns dient nicht nur die Sporthochschule zur Imageaufwertung, [...] sondern wir tun auch von unserer Seite alles dafür, das Image der Sporthochschule so hoch zu halten, wie es nur geht. Weil es natürlich im Umkehrschluss auch uns wieder nutzt. Dies alles geschieht wahrheitsgemäß, also weil wir davon überzeugt sind“ (I-17, Abs. 93).

Eine besondere kommunikative Zielstruktur haben die Vermarktungspartner, d.h. Unternehmen aus dem Agenturbereich, mit denen die DSHS zum Zeitpunkt der Untersuchung kooperierte. Es stellte sich in diesen Interviews heraus, dass diese beiden Unternehmen in der DSHS-Kooperation sowohl übergreifende Kommunikationsziele für das eigene Unternehmen verfolgen, als auch die Ziele der von ihnen vertretenen Kunden im Blick haben müssen. Diese doppelte Herausforderung wird von beiden Gesprächspartnern in jeglicher Hinsicht als lohnenswertes Engagement bewertet: Für das eigene Unternehmen ist der Kunde „DSHS“, aufgrund des angenommenen positiven Images, eine sehr gute Referenz; für die Marketingkunden bietet die DSHS sehr spezifisch-interessante Zielgruppen, so dass die Kommunikationsziele voraussichtlich ohne Streuverluste erreicht werden können. Eine Überprüfung der Kommunikationsziele durch die Agenturen war zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht erfolgt, so dass die hohe Zufriedenheit der Agenturkunden mit den werblichen Maßnahmen an der DSHS zunächst nur vermutet werden konnte.

Alle Alumni der DSHS erläutern im Verlauf des Interviews in unterschiedlichen Zusammenhängen, dass sie, im Vergleich zu den Nicht-Alumni, mit der Hochschul-Kooperation insbesondere das kommunikative Ziel verfolgen, das Imagemerkmal „Wissenschaftlichkeit“ auf das Unternehmen zu übertragen. In den Gesprächen zeigt sich, dass darin auch ein sehr individuelles Kommunikationsziel enthalten ist – nämlich die Dokumentation der wissenschaftlichen Fundierung der eigenen Tätigkeit:

„Wenn ich mit der DSHS zusammenarbeite und dementsprechend neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in den Arbeits- und Entscheidungsprozess einfließen lasse, dann wirkt das ja für einen Außenstehenden immer positiv“ (I-2, Abs. 234).

Anhand solcher und ähnlicher Äußerungen wird deutlich, dass gerade die Alumni ihre Hochschulkontakte für das Unternehmen nutzbar machen, sich gleichzeitig aber auch persönlich im Unternehmen dadurch profilieren. Sie bauen gerne Kooperationen mit der DSHS auf, weil sie sicher sind, dass in ihrem Unternehmen ihre ehemalige Hochschule anerkannter ist, als beispielsweise „die sportwissenschaftliche Fakultät der Uni Wuppertal, die eigentlich kein Mensch kennt“ (I-2, Abs. 237).

Auch Alumni, die ihrer ehemaligen Hochschule eher kritisch gegenüberstehen, sind sicher, dass durch eine Kooperation mit der DSHS ein positiver Imagetransfer auf das eigene Unternehmen erreicht werden kann:

„Ich sag“ mal: Wir brauchen nicht unbedingt die Sporthochschule. Aber es wäre natürlich schon reizvoll, [...] das Image zu nutzen und auch das Know-How“ (I-4, Abs. 268).

In diesem Zusammenhang wird von vier Alumni besonders der Imagefaktor „Forschungsreputation“ herausgestellt, der sich nach dem Transfer auf das Unternehmen so darstellt, dass beispielsweise Unternehmensprodukte wie Sportartikel, Trainingspläne, etc., die von der DSHS untersucht wurden, als von einer „unabhängigen“ Institution mit hochqualitativen Methoden beurteilt gelten und entsprechend vermarktet werden können. Der Vermarktungsaspekt wird dabei in gewisser Weise paradox wahrgenommen: Einerseits ist die Kooperation mit einer Hochschule aus Imagegründen empfehlenswert, weil von der Zielgruppe keine Marketingabsicht hinter der Zusammenarbeit vermutet wird, andererseits ist gerade die Konstruktion dieser „Wahrnehmung von Unabhängigkeit“ aus Marketingsicht der ausschlaggebende Grund für die Durchführung der Kooperation. Für diese differenzierte Sicht der Unternehmensvertreter auf die Kooperationsziele in der Zusammenarbeit Hochschule-Wirtschaft sollen folgende Ankerbeispiele dienen:

„Ich glaube, dass in der freien Wirtschaft die Erkenntnis vorherrscht, dass die Untersuchungen von Universitäten und Hochschulen deutlich unabhängiger und qualitativ besser durchgeführt werden. Daher denke ich, wenn man genug Zeit hat, nimmt jedes Unternehmen lieber eine Hochschule als ein anderes Institut“ (I-3, Abs. 70).

„[Das Produkt][135] wird dann zusammen mit der DSHS nach außen gegeben, was natürlich ein Gütesiegel ist. Die DSHS wird nach außen als ein „Tempel für Qualität“ wahrgenommen... Das Urteil der Sporthochschule hat eine höhere Wertigkeit, weil es noch nicht mit wirtschaftlichen Überlegungen beschmutzt wurde“ (I-7, Abs. 122, 126).

[135] Zur Anonymisierung wurde die Benennung des Produktes aus dem Zitat entfernt und durch „das Produkt“ ersetzt.

Auch in diesem Zusammenhang wird wieder der Rückkoppelungseffekt des Sponsorings erwähnt. Mehrere Alumni machen klar, dass sie sich sogar einen institutionalisierten gegenseitigen Imagetransfer vorstellen könnten, der wie ein automatischer Mechanismus etabliert ist und somit auch die Marketingabsichten der beteiligten Partner in den Hintergrund der Wahrnehmung rücken lässt. In der Beschreibung der Intensität dieses Transfereffektes gehen die Alumni teilweise weit über die oben erwähnte Darstellung des Nicht-Alumni-Unternehmensvertreters hinaus. Über die Kommunikationsebene hinaus können sich die Alumni vorstellen, das ihr Unternehmen auch inhaltlich gleich in einem Atemzug mit der DSHS genannt wird. Auch dieses Befragungsergebnis soll anhand von zwei ausgewählten Zitaten verdeutlicht werden:

„Ich würde mir einen Austausch wünschen, der so etabliert ist, dass jeder, der an der DSHS mit [unserer Sportart][136] zu tun hat, direkt an uns denkt und im Umkehrschluss denkt jeder bei uns, sobald es um wissenschaftliche Begleitung geht, sofort an die Sporthochschule“ (I-5, Abs. 159).

„Wir würden gerne in verschiedenen Bereichen mit der Sporthochschule zusammen arbeiten, weil wir der Meinung sind, dass es für unsere Anlage gut ist, mit einem renommierten Unternehmen zusammen zu arbeiten – andererseits würde es auch der Sporthochschule gut tun, weil wir hier Testbedingungen haben..., die es sonst so nicht gibt“ (I-13, Abs. 129).

Als weiteres Kommunikationsziel wird von den Unternehmensvertretern in der vorliegenden Untersuchung in 13 Interviews das Knüpfen von Business-Kontakten und die damit verbundene persönliche PR für das Unternehmen benannt. Dies geschieht allerdings meist erst auf Nachfrage der Interviewerin und fast immer in Zusammenhang mit dem Thema „Veranstaltungen der DSHS“ (vgl. Kap. 8.4.2). Das folgende Ankerbeispiel zeigt, dass das Engagement an der DSHS dazu genutzt wird, individuelle Netzwerke auszubauen und unternehmerische Synergieeffekte auszuloten:

„Für mich ist es wichtig, über die Sporthochschule Leute kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen. Gerade im Sponsoring ist es ein Geben und Nehmen und da ich kein Mäzenatentum betreiben kann, sehe ich den Nutzen eher im sozialen Bereich“ (I-8, Abs. 436).

Für die Unternehmensvertreter, die an dieser Befragung beteiligt waren, ist ein „DSHS-Business-Netzwerk“[137] von großem Interesse. Bis auf drei Interviewpartner, äußerten alle Unternehmenspartner der DSHS ihre Bereitschaft, aktiv an einem solchen Netzwerk mit-

[136] Zur Anonymisierung wurde die Benennung der Sportart aus dem Zitat entfernt und durch „unsere Sportart“ ersetzt.

[137] Die Bezeichnung „DSHS-Business-Netzwerk“ wurde von der Autorin im Verlauf der Interviews angewendet, um einen „Runden Tisch für Unternehmenspartner“ innovativer und unternehmensadäquater zu umschreiben.

zuwirken und konnten sich vorstellen, dadurch Kontakte zu generieren, die ihnen im Job dienlich sein könnten.

Weitere kommunikative Ziele aus der Sponsoring-Theorie, wie z.B. die Steigerung des Bekanntheitsgrades, spielen in der vorliegenden Untersuchung keine wesentliche Rolle. Lediglich ein Unternehmensvertreter erwartet von der engen Zusammenarbeit mit der DSHS eine größere Bekanntheit bei der Zielgruppe der Studierenden bzw. der Alumni (I-8, Abs. 36). Wobei in diesem Fall der höhere Bekanntheitsgrad nicht für das Unternehmen an sich erreicht werden soll, sondern im Rahmen der Kooperation zukünftig für die besonderen zielgruppenspezifischen Produkte geworben werden könnte und somit eher das Projektziel der Kundenakquise im Vordergrund steht.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass im Bereich der kommunikativen Ziele von Hochschulkooperationen der Imagetransfer, wie bereits theoretisch dargestellt, das herausragende Unternehmensziel ist. Gleichzeitig dient die DSHS als anerkannte Referenz im Bereich der Hochschulvermarktungs-Agenturen. Alumni nutzen ihre DSHS-Kontakte gerne zur persönlichen Profilierung in der Wirtschaft und gerade in solchen Kooperationen – mit „Alumni-Ansprechpartnern“ – gilt: Je verbindlicher und intensiver, desto besser!

8.6.2.2 Untersuchungsergebnisse zu Projektzielen

Zur Strukturierung der Projektziele der befragten Unternehmensvertreter wurden in Anlehnung an die Theorie des Hochschul-Sponsorings (vgl. Beier, 2003; Glogger, 1999) drei Kategorien gebildet:

- Personalrekrutierung

  In der Theorie des Hochschul-Marketings wird der direkte Zugriff der Hochschule auf das Know-How der Studierenden und Absolventen und die Möglichkeiten der unmittelbaren Kontaktaufnahme als bedeutendes Leistungsmerkmal der Hochschule herausgearbeitet (vgl. Kap. 4.6.1 und 3.4.4). Durch den steigenden Bedarf der Wirtschaft an Fach- und Führungskräften spielt dieses Projektziel eine immer größere Rolle.
- Kundenakquise

  Für verschiedene Branchen sind Studierende eine besonders attraktive Kundengruppe – insbesondere im Hinblick auf die hohe Wahrscheinlichkeit, nach Abschluss des Studiums eine verhältnismäßig hohe Kaufkraft zu entwickeln. Gerade in Branchen mit langfristiger Kundenbindung wie z.B. Versicherungen und Finanzdienstleister ist die Möglichkeit, Kunden durch Hochschulkooperationen zu akquirieren und zukünftig zu erhalten, ein attraktives Projektziel
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte

  Die Nutzung des Know-Hows der Hochschule für die Produktentwicklung, die Erforschung des Marktes, der Kundenstrukturen und der zukünftigen wirtschaftlichen

Entwicklung stellt für Unternehmen ein herausragendes Projektziel dar. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen kommunikativen Imagemerkmale der „Unabhängigkeit“ und „Wissenschaftlichkeit“ der Hochschuluntersuchungen ist es für Unternehmen zunehmend attraktiv, konkrete Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit Hochschulen durchzuführen.

Inwieweit die genannten Kategorien auf die Unternehmenspartner der DSHS zutreffen, wird im Folgenden dargestellt:

Personalrekrutierung

Das Ziel, durch Kooperation mit der DSHS qualifiziertes Personal für das eigene Unternehmen zu rekrutieren, wird von 7 Befragten konkret benannt (I-1; I-2; I-3; I-10; I-11; I-13; I-16). Dabei handelt es sich um Unternehmen aus sechs verschiedenen Branchen (I-2 und I-11 sind Unternehmensvertreter der gleichen Branche). Das Verhältnis Alumni (3) zu Nicht-Alumni (4) ist unauffällig. Es zeigt sich durch die Befragung, dass branchenübergreifend Interesse an den Absolventen der DSHS besteht. Dieses Interesse wird gleichermaßen von Alumni und Nicht-Alumni geteilt. Die Unternehmensvertreter nutzen die DSHS-Kooperation einerseits als Plattform, um ihr Unternehmen, bzw. -im Bereich der Vermarktungspartner- ihren Kunden, als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und andererseits um direkt potentielle Mitarbeiter zu kontakten.

Kundenakquise

Das Kooperationsziel Kundenakquise wird von fünf Interviewpartnern genannt (I-8; I-9; I-11; I-16; I-18). Diese Unternehmen sind bereits, teilweise schon langfristig, Partner der DSHS und haben Erfahrung mit verschiedenen Marketing-Maßnahmen gesammelt. Im Ergebnis zeigt sich, dass Kundenakquise an der Hochschule nur „below the line“ betrieben werden kann (vgl. Kap. 4.6.5). Die Unternehmenserfahrungen unterstreichen deutlich, dass reine Maßnahmen der Verkaufsförderung von den Hochschulmitarbeitern sehr kritisch beurteilt und auch von den Studierenden nicht angenommen werden. Kundenakquise erfolgt daher, wie auch das Ankerbeispiel zeigt, eingebettet in andere Formen der Kooperation:

„Es ist eine wichtige Kooperation für uns und da macht man auch Sachen mit, die eigentlich nicht direkt helfen, das Ziel zu erreichen. Eigentlich fragen wir ja immer: ‚Verkauft uns das [unser Produkt][138]?‘“ (I-18, Abs. 329).

[138] Zur Anonymisierung wurde die Benennung des Produktes aus dem Zitat entfernt und durch „unser Produkt“ ersetzt.

Forschungs- und Entwicklungsprojekte (F&E-Projekte)

Das Ziel, gemeinsame F&E-Projekte mit der DSHS durchzuführen, wurde in insgesamt 13 Interviews genannt. Die Forschungsbereiche, die für die Unternehmen von Interesse sind, lassen sich 6 verschiedenen wissenschaftlichen Instituten der DSHS zuordnen. Es handelt sich dabei um die Institute für Kreislaufforschung und Sportmedizin mit 5 Nennungen, für Trainingswissenschaft und Sportinformatik und das für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung mit jeweils 4 Nennungen, das Institut für Sportökonomie und -sportmanagement mit 2 Nennungen und die Institute für Sportsoziologie, für Natursport und Ökologie sowie das Institut für Biomechanik und Orthopädie mit jeweils einer Nennung (s. Abb 20.).

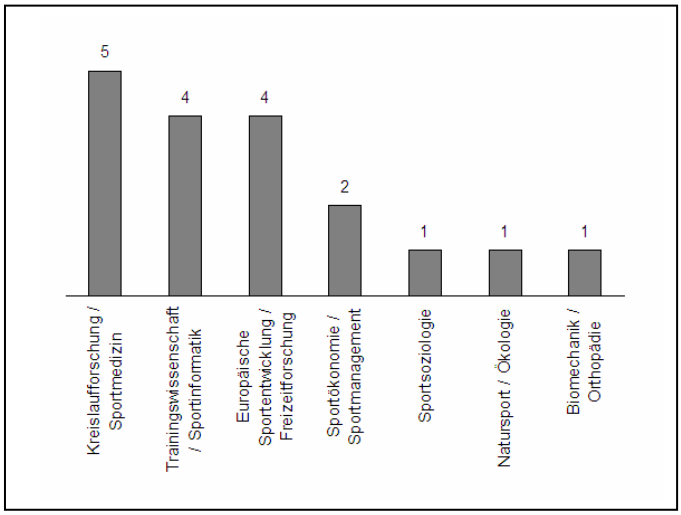

Abb. 20.: DSHS-Institute mit interessanten Forschungsbereichen für F&E-Projekte

Die Nicht-Alumni Gesprächspartner waren durchgängig nicht in der Lage, Institute, mit denen sie sich Projektkooperationen wünschen würden, namentlich korrekt zu bezeichnen. Im Falle von, zum Zeitpunkt des Gespräches bestehenden Kooperationen, stellte sich sogar zweimal (I-12; I-17) heraus, dass die Zuordnung zu einem bestimmten Institut, in dem das Projekt abgewickelt wurde, lediglich aufgrund der namentlichen Nennung der Kontaktperson möglich war. Die Unternehmensvertreter konnten z.T. auch nach Vorschlag verschiedener Institutsbezeichnungen nicht entscheiden, mit welchem Institut die Kooperation bestand. Alumni äußerten konkrete Ideen für die Zusammenarbeit ihres Unternehmens mit bestimmten DSHS-Instituten, teilweise sogar mit ganz bestimmten Personen in diesen Instituten, die ihnen aus dem Studium in guter Erinnerung geblieben waren. Zur inhaltlichen Gestaltung von F&E-Projekten wurde in 11 Gesprächen ungefragt angemerkt, dass der hohe Praxisbezug der DSHS ein ausschlaggebender Faktor ist, wenn im Unternehmen über Hochschulkooperationen nachgedacht wird. Ein Ankerbeispiel soll an

dieser Stelle zeigen, wie bedeutend die Wahrnehmung von Anwendungsorientierung für Unternehmenszusammenarbeit ist:

„Was mir bei der Deutschen Sporthochschule gefällt, ist dieser pragmatische Ansatz. Alles andere ist mir oft zu wissenschaftlich“ (I-12, Abs. 88).

Auf die konkreten Inhalte und die Abwicklung solcher F&E-Projekte wird im Folgenden unter dem Punkt „Kooperationsinhalte“ näher eingegangen.

8.6.3 Kooperationsinhalte

Die Liste der möglichen Kooperationsinhalte ist sehr umfangreich und aus Sicht der Verfasserin von besonderem Erkenntnisinteresse für die weitere Gestaltung von Unternehmenskooperationen. Insgesamt wurden Kooperationsinhalte in 19 unterschiedlichen Kategorien codiert. Diese Zahl zeigt bereits eindrucksvoll die Bandbreite der inhaltlichen Zusammenarbeit und somit die Vielfalt der wahrgenommenen „Produkte“ und „Leistungen“ der DSHS.

Um eine Übersichtlichkeit in der Behandlung der Kooperationsinhalte zu gewährleisten, werden anhand der Anzahl der Codierungen die Kategorien in „allgemeine“ und „spezielle“ Kooperationsinhalte unterteilt. Die „allgemeinen“ Inhalte sind dadurch bestimmt, dass sie von Unternehmensvertretern verschiedener Branchen zum Erreichen der Kooperationsziele als dienlich angesehen werden und somit in Projekten angestrebt bzw. schon umgesetzt werden. Die „speziellen“ Inhalte werden demgegenüber nur von Unternehmensvertretern ganz bestimmter Branchen als sinnvoll erachtet und lassen sich nicht auf andere Unternehmensfelder übertragen (s. Abb. 21).

Allgemeine branchenübergreifende Kooperationsinhalte	**Spezielle Kooperationsinhalte für bestimmte Branchen**
- Mitarbeiterincentives - Plakatwerbung - Anzeigen in DSHS-Publikationen - Einbindung von fachlichen Unternehmensanforderungen in Lehrinhalte der DSHS - Merchandising - Leistungssportförderung - Engagement im Alumni-Bereich - Betriebssport - Präsenz/Promotion im Rahmen von DSHS-Veranstaltungen - Engagement im Weiterbildungsbereich - Marktforschung - Praktikumsplätze - Diplomandenbetreuung - Gemeinsame PR-Aktivitäten - Unterstützung der kreativen Ausbildung / Bewegungstheater	- Nutzung der Sportstätten der DSHS - Dialogmarketing - Datenbankmanagement - Online-Vermarktung

Abb. 21: Unterteilung der Kooperationsinhalte der Unternehmenszusammenarbeit an der DSHS

Bei der Auswertung der Kooperationsinhalte zeigte sich, dass keine Unternehmenskooperation lediglich durch ein bestimmtes Instrument inhaltlich bestimmt wurde. In der Zusammenarbeit mit den befragten Unternehmensvertretern wurden immer mehrere der genannten Inhalte miteinander kombiniert und auf die individuellen Ziele des Unternehmens abgestimmt. Zur Veranschaulichung wird im Folgenden eine positive Unternehmenskooperation anhand ihrer Inhalte als Praxisbeispiel nachgezeichnet und mit Ankerbeispielen aus dem Interview belegt werden:

Fallbeispiel einer DSHS-Unternehmenskooperation mit einem Unternehmen aus der Nahrungsmittelbranche:

Der Unternehmensvertreter stellt dar, dass sich die Inhalte der Zusammenarbeit auf der Basis von Themenvorschlägen der DSHS-Gesprächspartnern entwickelt haben. Dabei war wichtig, dass von der DSHS aktuelle gesellschaftspolitische Themen aufgegriffen wurden, die für das Unternehmen im Rahmen der Unternehmenskommunikation positiv verwertet werden können: „Sie waren wirklich am Puls der Zeit mit dieser Thematik [Bewegungsarmut], mit dieser Problematik, die aus unserer Sicht in der Medienberichterstattung oft im Zusammenhang mit Süßwaren, Fast Food und Softdrinks behandelt wurde. Wir fanden das absolut zu kurz gefasst und wollten uns durch die Kooperation zunächst selbst umfassender informieren ...“ (I-12, Abs. 82).

In diesem Zusammenhang war für das Unternehmen zunächst wichtig, sich zu vergewissern, dass an der DSHS fachliche Experten aus den Instituten Kreislaufforschung und Sportmedizin und Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung zu diesem medienrelevanten Themenkomplex zur Verfügung standen, auf deren Expertenwissen zurückgegriffen werden konnte:

„Das ist ja ein wichtiger Punkt, der dazugehört: Wir informieren uns bei Experten, wie die das Thema sehen und dann machen wir auch folgendes: Wir streben eine Vernetzung der verschiedenen Disziplinen an...“ (I-12, Abs. 98).

Wichtig war dabei insbesondere die Vermittlungskompetenz der DSHS-Experten: „Was bringt es, wenn Wissenschaftler total viel wissen und es kommt nicht an“ (I-12, Abs. 98)?

Das kommunikative Kooperationsziel bestand in diesem Fall insbesondere in der Nutzung und im Aufbau von wertvollen wissenschaftlichen Kontakten zu anwendungsorientierten Forschern und in der Abfrage des fachlichen Know-Hows der DSHS-Wissenschaftler, sowie in einem zweiten Schritt in der Übertragung der Imagewerte „Wissenschaftlichkeit“ und „soziale Verantwortung“ auf das Unternehmen. Als Gegenleistung für den Know-How- und Image-Transfer engagierte sich das Unternehmen bisher bei verschiedenen DSHS-

Veranstaltungen, die eine inhaltliche Affinität zum gewählten Thema aufwiesen[139] und dem Unternehmen somit ermöglichten, die gewählte Thematik für die Unternehmenskommunikation einzusetzen:

„Es kommt immer sehr stark auf die Thematik an. Sie hatten ja die Thematik EJES [Europäisches Jahr der Erziehung durch Sport] und die passte auch in unser PR-Konzept. Das muss deckungsgleich sein und nach Möglichkeit auch langfristig – denn sonst ist es in meinen Augen nicht glaubwürdig“ (I-12, Abs. 76).

Die Leistung des Unternehmens bestand in der Bereitstellung von umfangreichen Sachmitteln, die für die Durchführung der Veranstaltungen benötigt wurden sowie in einer Barleistung, die für das Bewegungs-Rahmenprogramm verwendet wurde. So wurde auch in der Verwendung der Barmittel der Bezug zur gewählten Thematik „Bewegungsarmut“ hergestellt. mDie projektbezogene Gegenleistung der DSHS war vielfältig:

- Das Unternehmen wurde in das Programm der Veranstaltungen[140] inhaltlich eingebunden;
- ein Unternehmensvertreter nahm als „VIP“ an den Veranstaltungen teil und wurde im feierlichen Rahmenprogramm entsprechend seiner Kontaktinteressen platziert;
- auf allen Drucksachen der Veranstaltungen wurde das Logo des Unternehmens präsentiert;
- in den Veröffentlichungen und im Rahmen der Pressemeldungen und Medienkooperationen zu den Veranstaltungen wurde auf die Unterstützung des Unternehmens hingewiesen;
- das Unternehmen erhielt nach Abschluss der Veranstaltungen eine umfangreiche Photo-Dokumentation des Engagements.

In dem beschrieben Fall wurden Kooperationsinhalte der Kategorien „Präsenz/Promotion im Rahmen von DSHS-Veranstaltungen“, „gemeinsame PR-Aktivitäten“ und „Unterstützung der kreativen Ausbildung / Bewegungstheater“ umgesetzt. Die Kategorie „Einbindung von fachlichen Anforderungen in Lehrinhalte“ wurde indirekt in die Zusammenarbeit eingebunden, da die Teilnehmer der wissenschaftlichen Veranstaltung, unter denen sich auch Studierende der DSHS befanden, mit unternehmensrelevanten Inhalten versorgt wurden. Die Kategorie „Engagement im Weiterbildungsbereich“ wurde bisher noch nicht umgesetzt, jedoch von dem Unternehmensvertreter im Interview als weiterer interessanter inhaltlicher Aspekt der zukünftigen Zusammenarbeit angesprochen:

[139] Es handelte sich dabei um die internationale Konferenz LEDU 2004, die Abschlussveranstaltung des Europäischen Jahres der Erziehung durch Sport 2004 und die 2. Schüleruniversität „Spoho trifft Schule“ im Jahre 2006, die alle vom Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung durchgeführt wurden.

[140] Im Rahmen der EJES-Abschlussveranstaltung wurde ein Workshop von dem Unternehmen gestaltet.

„Wenn Sie als Hochschule eine passende Fortbildung anbieten würden, wäre das sicherlich eine interessante Möglichkeit für unsere Mitarbeiter...“ (I-12, Abs. 199).
Insgesamt zeigt das gewählte Fallbeispiel die vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Hochschulinteressen und Unternehmensziele sehr praxisnah auf. Solche oder ähnliche Kooperations-Beschreibungen könnten aus den meisten geführten Interviews erstellt werden, wobei die Inhalte, wie die oben zusammengestellte tabellarische Liste zeigt, sich erheblich unterscheiden und sehr unternehmensindividuell vereinbart werden müssen.
Dieser hohe Grad der Individualisierung der Unternehmenskooperationen erfordert eine professionelle Anbahnung und Abwicklung, die im folgenden Kapitel behandelt werden wird.

8.6.4 Abwicklung der Unternehmenskooperationen

Die Faktoren, die bei der erfolgreichen Anbahnung und Abwicklung von Unternehmenskooperationen eine Rolle spielen, wurden in der vorliegenden Untersuchung nicht explizit erhoben, sondern wurden als induktive Kategorien während des qualitativen Auswertungsprozesses ergänzt. In den Interviews wurde von den Unternehmensvertretern immer wieder darauf hingewiesen, dass es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bestimmte wichtige Bestimmungsfaktoren gibt, und dass sie diese bei dieser Gelegenheit der DSHS gerne mitteilen würden. Da der Verfasserin bei der Zuordnung dieser Faktoren zu Auswertungskategorien schnell deutlich wurde, dass diese zufälligen „Anmerkungen“ der Befragten in einigen Aspekten einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Unternehmensvertreter mit der DSHS haben und, insbesondere vor dem oben beschriebenen Hintergrund der Vielfältigkeit der Kooperationsinhalte, als limitierender Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft wirken können, wurde die Projektabwicklung und -anbahnung als abschließender Punkt in die vorliegende Auswertung aufgenommen. Insgesamt wurden unter diesem Punkt „Abwicklung von Unternehmenskooperationen“ acht verschiedene Kategorien codiert, die sich in zwei übergeordnete inhaltliche Bereiche aufteilen lassen:

- Sachliche Anforderungen der Unternehmen an die DSHS
- Qualität des persönlichen Kontaktes

8.6.4.1 Sachliche Anforderungen

Die befragten Unternehmensvertreter stellen sachliche Basisanforderungen in verschiedenen Bereichen an die DSHS. Zunächst wird die Personalausstattung angesprochen. Ein fester professioneller Ansprechpartner, der jederzeit erreichbar ist, wird als Grundausstattung angesehen. In diesem Zusammenhang wird von 11 Gesprächspartnern ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie in der Vergangenheit den Eindruck gewonnen ha-

ben, dass an der DSHS marketingrelevante Kompetenzen nicht eindeutig personell zugeordnet wurden und dadurch ein Zuständigkeitswirrwarr und Kompetenzgerangel im Verlauf der Zusammenarbeit zu beobachten war (I-1; I-2, I-4; I-5; I-7; I-9; I-10, I-13; I-15, I-16, I-18). Als Beispiel für diese Wahrnehmung soll folgendes Zitat dienen:

„Das ist [an der DSHS] wie im Ruhrgebiet: Eigentlich gehören alle zusammen und sollten am gleichen Strang ziehen. Aber leider ist es dann doch so, dass jeder seinen eigenen Kirchturm verteidigt und versucht seine Schäfchen ins Trockene zu bringen, anstatt dass alle zusammenarbeiten und geschlossen nach außen auftreten“ (I-13, Abs. 233).

Gleichzeitig wird von zwei Unternehmensvertretern angemerkt, dass durch die Einbindung verschiedener Ansprechpartner und Gremien eine Zeitverzögerung in der Projektabwicklung immer zu erwarten sei und daher eindeutige Kompetenz-Regelungen und Weisungsbefugnisse in Kombination mit einem professionellen Zeitmanagement als herausragende Anforderungen der Unternehmen an Hochschulkooperationen zu sehen sind. Als Anregung wird von einem Alumni konkret eingebracht, feststehende allgemeingültige Richtlinien im Sinne eines „DSHS-Leistungskatalogs“ für die Zusammenarbeit mit Unternehmen zu erstellen und durch die Hochschulleitung genehmigen zu lassen (I-7, Abs. 20). Somit könnte Zeit gespart und gegenseitige Verhandlungssicherheit erreicht werden. In unmittelbarem Zusammenhang mit dem Thema „Kompetenzzuordnung“ wird auch die Solidarität der verschiedenen DSHS-Institutionen und Projektmitarbeitern untereinander von den Unternehmensvertretern eingefordert, wie auch schon das obige Zitat aus I-13 zeigt. Ein Gesprächspartner drückte sich diesbezüglich noch wesentlich deutlicher aus:

„Also da sind die [Projektbeteiligten an der DSHS] ja untereinander kindischer als Kinder im Kindergarten: „Ich gönne dir den Dreck unter den Fingernägeln nicht!“ und das kann ich zum Teil überhaupt nicht verstehen (I-1, Abs. 88).

Eine starke Corporate Identity der DSHS wird in neun Interviews ausdrücklich als wichtige Kooperationsbasis angemahnt (I-1, I-2, I-3, I-4, I-5, I-7, I-9, I-13, I-17). Gleichzeitig zeigt die Hälfte der Gesprächspartner im weiteren Verlauf des Interviews in bestimmten Zusammenhängen Verständnis für die besondere institutionelle Situation der Hochschule und ist bereit, der Hochschule eine „Schonfrist“ einzuräumen, in der sie diese Versäumnisse nachholen sollte. Von besonderer Wichtigkeit ist für die Interviewpartner die Position der Hochschulleitung und deren Verhältnis zum Marketing:

„Ich denke, da müssen die Hochschulen hin, unternehmerisch zu denken“ (I-13, Abs. 255)!

„Ich glaube, dass die Außenposten [Repräsentanten der Hochschulleitung] der Hochschule sehr wichtig sind“ (I-10, Abs. 125).

Da die DSHS vornehmlich als unternehmerisch ausgerichtet wahrgenommen wird (vgl. Kap. 8.4 Untersuchungsergebnisse zum Wettbewerbskriterium der Reformfähigkeit), wer-

den viele derzeit bestehende Probleme in der Anbahnung und Abwicklung von Unternehmenskooperationen, nach Meinung der Befragten, konstruktiv angegangen und es besteht eine Hoffnung auf zügige Abschaffung von Steuerungs- und Kommunikationsmängeln. Gerade im Anforderungsbereich „unternehmensadäquate Kommunikation“ haben die befragten Unternehmenspartner der DSHS aktuell alle einen positiven Eindruck gewonnen, der sich aus der Einrichtung und Besetzung der zentralen Abteilung für Marketing/Sponsoring und zu einem erheblichen Teil auch aus der Durchführung dieser vorliegenden Befragung ergibt:

„Kooperation hängt ja immer mit Kommunikation zusammen. Dieses Gespräch ermuntert mich jetzt in der Tat, noch einmal aktiv zu werden und die eine oder andere Kooperationsidee mit der DSHS noch einmal aufzugreifen...“ (I-4, Abs. 229).

„Das würde ich mir letztlich von anderen Universitäten auch wünschen – so ein offenes Gespräch [wie dieses] in dem man diese Themen [Unternehmenskooperation] einfach mal so angeht“ (I-11, Abs. 447).

Unter einer „unternehmensadäquaten Kommunikation“ wird neben der fachlichen betriebswirtschaftlichen Marketingkompetenz des Hochschulansprechpartners auch ein grundlegendes wirtschaftliches Denken und, damit verbunden, eine konkrete Ausrichtung an finanzieller Leistung und Gegenleistung von den Unternehmensvertretern erwartet. Es wird mehrfach (I-2, I-11, I-12) bemerkt, dass die Hochschule darauf achten sollte, nicht mit überzogenen Forderungen auf die Unternehmen zuzugehen, sondern „höflich und bescheiden“ (I-12, Abs. 80) und mit Überzeugung von der eigenen Projektidee.

8.6.4.2 Qualität des persönlichen Kontaktes

Bei der Auswahl der Gesprächspartner für die vorliegende Studie handelt es sich, wie bereits im Forschungsdesign dargestellt (vgl. Kap. 6), um eine Vollerhebung aller Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Anfrage in Kontakt mit der Abteilung Marketing/Sponsoring standen. Dass sich unter den 19 Unternehmensvertretern, die auf dieser Basis ausgewählt wurden, 8 Alumni der DSHS befanden, zeigt bereits den enorm hohen Stellenwert persönlicher Beziehungen für den Aufbau und Ausbau von Unternehmenskooperationen. Alumni haben aufgrund ihres umfassenden Wissens über die Hochschule, aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen während des Studiums und aufgrund der weiterbestehenden direkten persönlichen Kontakte einen barrierefreien Zugang zur DSHS, der sich in intensiver Zusammenarbeit über das eigene Studium hinaus niederschlägt. Die befragten Alumni sind alle der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit der DSHS vor allem deshalb gut funktioniert, weil man sich kennt und weil man sich „gut versteht“:

„Das ganze steht und fällt mit persönlichem Engagement und persönlichen Beziehungen. Ich arbeite nicht mit ihnen zusammen, wenn ich sie nicht leiden kann. Das ist einfach so“ (I-2, Abs. 240).

„Da ist die Atmosphäre zwischen den handelnden Personen – sprich zwischen mir und meinem Gegenüber, dem Institutsleiter, dem Rektor, dem Marketingleiter oder wem auch immer wichtig. Sehr wichtig“ (I-3, Abs. 230)!

„Es ist unglaublich, dass es noch so viele auch große Unternehmen gibt, die so viel aus dem Bauch heraus entscheiden...“ (I-19, Abs. 477).

Diese Zusammenstellung von Zitaten zeigt sehr deutlich, dass die Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit mit der DSHS von den Alumni sehr stark personenabhängig und auf Basis von Sympathie und Vertrauen gefällt wird. Auch die Nicht-Alumni beschreiben einen ähnlichen Effekt bei der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit der DSHS. Allerdings gingen den persönlichen Kontakten mit Ansprechpartnern der DSHS zumeist andere indirekte Kontakte voraus, die die Entscheidung für die Hochschulkooperation beeinflussten. Wie diese Zitate zeigen:

„Und bei Ihnen war das so, dass ein Kollege von mir einen Mitarbeiter von Ihnen kannte. Die beiden sind in dem gleichen Ort aufgewachsen... Vielleicht wäre ich aber auch so hellhörig geworden, weil Sie sehr kompetent sind. Für ein Unternehmen ist es ganz wichtig, kompetente Ansprechpartner zu haben und nicht mit Praktikanten zu tun zu haben“ (I-12, Abs. 70, 72).

„...das war so nett und die waren gleich auf einer Wellenlänge, dass mir [unser Geschäftsführer][141] dann die Karte ihres Marketingleiters gegeben hat und gesagt hat: „Fahr“ doch da mal hin, das hört sich total spannend an...“ (I-14, Abs. 224).

Anhand der Äußerungen der Interviewpartner lässt sich eine weitere Anforderung an die Hochschule formulieren, die sich aus der persönlichen, fachlichen und sozialen Qualifizierung des Hochschulansprechpartners ergibt. Alle Nicht-Alumni-Unternehmensvertreter erwähnen im Verlauf des Gesprächs, ohne dass explizit danach gefragt wurde, dass die Kompetenz des DSHS-Vertreters und das gegenseitige Vertrauen besonders wichtig für die Zusammenarbeit ist: „Es sind durchaus persönliche Werte, die da auch mit reinspielen. In jedem Fall“ (I-16, Abs. 147).

„Beide [Hochschulvertreter] haben einen sehr kompetenten Eindruck hinterlassen...und das ist auch sehr wichtig für mich“ (I-15, Abs. 117).

„Es war personell gesteuert...In dem Fall Sporthochschule stimmte die Chemie, man hat Vertrauen in die Kompetenz desjenigen, der das Projekt betreut...“ (I-17, Abs. 39).

Außerdem lässt sich anhand der Befragung belegen, dass die Hälfte der Nicht-Alumni-Kooperationspartner eine persönliche Affinität zum Sport hat, die nicht direkt mit dem Unternehmen zusammenhängt, für das sie tätig sind. Dieses individuelle Interesse am Sport und an sportlichen Themen unterstützt offenbar die Bereitschaft, eine Kooperation mit der

[141] Zur Anonymisierung wurde der Name der Person durch „unser Geschäftsführer“ ersetzt.

DSHS einzugehen, besonders dann, wenn es von den Hochschulvertretern erkannt und in die Kooperationsgespräche eingebunden wird, wie der folgende Gesprächsausschnitt zeigt:

„Ich selbst habe schon als Kind immer Sport gemacht..."

„Würden Sie sagen, dass Ihre persönliche Affinität zum Sport sie offener macht für eine Zusammenarbeit mit unserer Hochschule?"

„Ja, es ist mein persönliches Interesse und gleichzeitig das des Unternehmens und ich bin in der richtigen Position im Unternehmen, um solche Sachen anzuschieben. Das war auch wichtig" (I-12, Abs. 76, 78, 80).

In diesem Zusammenhang wird von allen Unternehmensvertretern direkt oder indirekt darauf hingewiesen, dass die Hochschule sich in Konkurrenz zu anderen Sponsoring-nehmern befindet und dass sie daher besonders darauf achten sollte, bestehende, bereits aufgebaute Kontakte besonders gut zu pflegen, denn aus Sicht der Unternehmen sind „es zu viele, die Geld wollen" (I-12, Abs. 84). Vier Gesprächspartner regen konkret an, die Alumni-Betreuung zu intensivieren und DSHS-„Netzwerke effektiv [zu] steuern" (I-12, Abs. 187) (I-5, I-8, I-13, I-18). Fünf Unternehmensvertreter sind dezidiert der Meinung, dass die öffentlichkeitswirksame Präsentation von erfolgreichen Leistungssportlern der DSHS bzw. von eigenen DSHS-Profi-Teams, in Anlehnung an die amerikanischen College-Mannschaften, die persönliche Verbundenheit der Studierenden und Absolventen mit der Hochschule verstärken könnte und somit die Alumni-Arbeit wesentlich erleichtert werden könnte (I-1, I-8, I-15, I-17, I-18).

TEIL IV. ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE

9. ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

Die institutionenspezifische Wahrnehmung der DSHS als Teil der deutschen Hochschullandschaft variiert in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter – wie die empirische Untersuchung zeigt – in verschiedenen Bereichen. Zur Strukturierung werden im Folgenden aus der Fülle der erhobenen Einzelergebnisse die zur Hypothesenprüfung wesentlichen Hauptergebnisse herausgefiltert und zusammengefasst.

Dazu wird

- die Wahrnehmung der wettbewerblichen Position der DSHS in den verschiedenen Wettbewerbsfeldern und deren Bedeutung für die Imagebildung zusammenfassend erörtert (relevant für die Prüfung der ersten Untersuchungshypothese)
- die Gesamteinstellung der Unternehmensvertreter durch ein Imageprofil generiert und schließlich
- die Kooperationsbereitschaft der ausgewählten Zielgruppe beschrieben (relevant für die Prüfung der zweiten Untersuchungshypothese).

Dieses Kapitel dient der übersichtlichen und zusammenfassenden Darstellung der Untersuchungsergebnisse. Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt im abschließenden Kapitel.

9.1 Die Wahrnehmung der wettbewerblichen Position der DSHS in den verschiedenen Wettbewerbsfeldern und deren Bedeutung für die Imagebildung

9.1.1 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Forschungsreputation

Die DSHS wird von der Zielgruppe der Unternehmensvertreter überwiegend als „Universität“ wahrgenommen, so dass ihr neben der Lehrleistung auch Leistungen in der Grundlagen- und in der anwendungsorientierten Forschung zugeschrieben werden. Einfluss auf die Wahrnehmung der DSHS als renommierte wissenschaftliche Universität hat, nach Meinung der befragten Zielgruppe, der Name der Hochschule – insbesondere in der englischen Übersetzung „German Sport University Cologne“ – der auch eine internationale Ausrichtung der DSHS anzeigt. Doch auch der deutsche Name „Deutsche Sporthochschule Köln“ lässt für die Unternehmensvertreter eine herausgehobene Position der DSHS in der deutschen Hochschullandschaft vermuten, die sich sowohl auf die Lehr- als auch auf die Forschungsaktivitäten bezieht. Hinsichtlich der Inhalte und der Qualität der DSHS-Forschungsaktivitäten konnte aufgrund fehlender Kenntnisse kaum eine Einschätzung vorgenommen werden. Die durchgehend formulierte positive Meinung über die Forschungsaktivitäten der DSHS korrespondiert unmittelbar mit dem vermuteten hohen Anwendungsbezug, der für die ausgewählte Zielgruppe der Unternehmensvertreter offenbar ein wichtiges Qualitätskriterium darstellt. Das Wettbewerbskriterium „Forschungs-

reputation“ wird somit durch die Untersuchung als Faktor der Imagebildung in der ausgewählten Zielgruppe insofern bestätigt, als dass „Reputation“ mit „Anwendungsbezug“ gleichgesetzt wird. Weiterhin konnte durch die Befragung gezeigt werden, dass die wissenschaftliche Nachwuchsförderung in der Sportwissenschaft für die Unternehmensvertreter kein besonders relevantes Kriterium für die Gesamtwahrnehmung als Universität mit hoher Forschungsreputation ist.

9.1.2 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Qualität der Lehre und der Studienorganisation

Die Wahrnehmung der Unternehmensvertreter bezüglich der Lehrqualität und der Qualität der Studienorganisation wird, wie die Untersuchung belegen konnte, durch drei Faktoren bestimmt:

- die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Absolventen
- die Studieninhalte
- die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Lehrenden (wie bereits in der Auswertung der Untersuchungsergebnisse, wird dieses Kriterium unter dem Wettbewerbsfeld „Ressourcenausstattung“ in Kap. 9.1.4 behandelt)

9.1.2.1 Fachliche und persönliche Kompetenzen der Absolventen

Die nötigen Kenntnisse zur objektiven Beurteilung der fachlichen Kompetenzen der Absolventen haben lediglich die befragten Ehemaligen der Hochschule. Diese Teilzielgruppe beschäftigt DSHS-Absolventen auch häufig in ihren Unternehmen und nutzt somit unmittelbar deren fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten. Affektiv werden von allen Befragten die persönlichen Kompetenzen der DSHS-Absolventen sehr positiv eingeschätzt. Diese Einschätzung beruht auf allgemein bekannten Imagefaktoren des „Sports“, die unmittelbar auf die Wahrnehmung der Studierenden und Absolventen übertragen werden[142]. Gleichzeitig nehmen die Unternehmensvertreter an, dass sich diese im Sport erworbenen Kompetenzen positiv auf die berufliche Tätigkeit auswirken würden und DSHS-Absolventen somit im Bereich der sozialen Kompetenzen automatisch Vorteile gegenüber Absolventen anderer Studienrichtungen (und damit anderer Hochschulen) haben.

Die Abfrage der Kenntnisse und Fähigkeiten der DSHS-Absolventen, die von den Unternehmensvertretern als besonders wichtig und somit imageprägend für die Hochschule eingeschätzt wurden, ergab ein sehr facettenreiches Bild, aus dem lediglich eine möglichst umfassende berufliche Vorerfahrung der Absolventen, z.B. in Form von Unternehmenspraktika, als übergreifendes Qualitätskriterium herausgefiltert werden konnte.

[142] Als Imagefaktoren des Sports werden beispielsweise genannt: Fairplay, Teamfähigkeit, Fähigkeit mit Niederlagen konstruktiv umzugehen, hohes Engagement und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit.

Die Wahrnehmung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen der DSHS-Absolventen hat offenbar nur eine eingeschränkte Bedeutung für die Imagebildung in der ausgewählten Zielgruppe. Dieses Kriterium spielt nur für diejenigen Unternehmensvertreter eine wesentliche Rolle, für deren Unternehmen die Beschäftigung von DSHS-Absolventen von Interesse ist.

9.1.2.2 Anwendungsbezug der Studieninhalte

Die Untersuchung hat gezeigt, dass ein enger Anwendungsbezug der akademischen Ausbildung ein zentrales und sehr bedeutendes Kriterium der ausgewählten Zielgruppe zur Bewertung der Studieninhalte und der Studienorganisation ist: Zunächst wird die DSHS trotz der hohen Nachfrage nach Studienplätzen grundsätzlich nicht als unpersönliche „Massenuniversität“ wahrgenommen und somit wird ihr quasi automatisch als Gegenpol dazu eine hohe Lehrqualität und eine gute Betreuungsrelation zugesprochen. Die Qualität der Lehre wird von den Befragten fast ausschließlich am Grad der Anwendungsorientierung der Lehrinhalte festgemacht, womit dies als imageprägender Wettbewerbsfaktor in der ausgewählten Zielgruppe festzuhalten wäre.

Die Neustrukturierung der Studiengänge zum gestuften Studiengangsystem von BA- und MA-Studiengängen wird undifferenziert wahrgenommen. Als Vorteile des Bologna-Prozesses werden letztlich jüngere Absolventen der DSHS und eine klare Unterteilung in die berufsqualifizierende und die wissenschaftlich orientierte Ausbildung angesehen.

9.1.3 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Reformfähigkeit

Der DSHS wird grundsätzlich von den Unternehmensvertretern die Fähigkeit zur Planung und Durchführung von strukturellen und inhaltlichen Reformen zugesprochen. Sofern Veränderungen, die von der befragten Zielgruppe als sinnvoll erachtet werden, noch nicht umgesetzt werden konnten, so wird dieser Zustand eher als institutionenübergreifendes „Schicksal der Hochschulen“ wahrgenommen und nicht als individuelles Versäumnis der DSHS. Als Kriterien der inhaltlichen und strukturellen Reformfähigkeit werden von den Unternehmensvertretern einzelne Maßnahmen der Kommunikationspolitik der DSHS herangezogen:

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit spielen professionelle Medienpräsenz und Wahrnehmung und Bewertung der DSHS-Publikationen sowie der Homepage eine herausgehobene Rolle. Zusammenfassend wird ein erhebliches Defizit in der Ausnutzung des öffentlichkeitswirksamen Potentials der DSHS dargestellt. Dieses Defizit stellt sich in der Diskrepanz zwischen dem Vorhandensein von relevanten Themen aus Forschung und Lehre und dem Umfang der Vermittlung an externe Zielgruppen dar. Die Unternehmensvertreter bekunden großes Interesse, über alle Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit mehr Informationen über die DSHS erhalten und sehen die Vermittlungsarbeit als strukturell reformbedürftig

an. In Zusammenhang mit den Veranstaltungen der DSHS wird ein positiveres Bild gezeichnet: Obwohl hinsichtlich der Attraktivität der einzelnen Veranstaltungen für die eigene Person Skepsis vorherrscht, so wird von den Unternehmensvertretern doch honoriert, dass überhaupt eigene Hochschulveranstaltungen durchgeführt werden und diese werden insgesamt für die Imagebildung als „moderne Hochschule“ als wertvoll eingestuft – sofern darüber ausreichend informiert wird.

Ein offensichtlicher Befund ist, dass zur positiven Beurteilung der Konkurrenzfähigkeit der DSHS im Wettbewerb um Reformfähigkeit die Zufriedenheit der Unternehmensvertreter mit der neu eingerichteten Verwaltungsabteilung für Marketing und Sponsoring maßgeblich beiträgt. Die Einstellungen zu weiteren - durchaus ebenfalls reformorientierten - Einrichtungen der Hochschule spielen in diesem Zusammenhang keine Rolle. Die Wahrnehmung der Reformfähigkeit in allen genannten Facetten scheint in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter von herausragender Bedeutung für die Imagebildung zu sein.

9.1.4 Untersuchungsergebnisse im Wettbewerbsfeld Ressourcenausstattung

Die sachliche und finanzielle Ressourcenausstattung wird von den Unternehmensvertretern maßgeblich an der Größe und Ausstattung der Hochschule sowie dem äußeren Erscheinungsbild festgemacht. Beide genannten Aspekte wurden insgesamt sehr positiv beurteilt und gleichzeitig als herausragende imageprägende Faktoren identifiziert. Insbesondere im Vergleich zu anderen Hochschulen stellt sich die DSHS nach Meinung der Befragten mit einem, unter vielfältigen Aspekten, optimalen Erscheinungsbild dar. Aus dieser positiven Wahrnehmung resultiert die Beschreibung einer insgesamt angenehmen Atmosphäre an der DSHS, die aus Sicht der Unternehmensvertreter auf eine hohe Zufriedenheit der Studierenden und der Mitarbeiter mit ihrer Hochschule hindeutet. Dieser Aspekt einer stark verankerten Corporate Identity wird als positiver Imagefaktor vermerkt. Die finanzielle Situation der Hochschule wurde bewusst nur strukturell thematisiert. Dabei hat die Untersuchung gezeigt, dass die Unternehmensvertreter Wirtschaftskooperationen für absolut akzeptabel halten, um die finanzielle Ressourcenausstattung der DSHS zu verbessern und dass sie für ihre eigenen Unternehmen weitere Kooperationen für erstrebenswert halten. Auf diesen Punkt wird in der weiteren Zusammenfassung noch detaillierter eingegangen (vgl. Kap. 9.2).

In die Beurteilung der personellen Ressourcen flossen die Wahrnehmung der studentischen Ressourcen und die der Lehrkräfte ein. Die Beurteilung der fachlichen Qualifikationen und persönlichen Kompetenzen dieser beiden Teilgruppen war den Nicht-Alumni – ebenso wie die Beurteilung der Absolventen (vgl. Kap. 9.1.2.1) – kognitiv nicht möglich. Affektiv wurde eine positive Beurteilung vorgenommen, die hauptsächlich durch persönliche Kontakte generiert wurde. Auch die DSHS-Alumni äußerten sich rückblickend sehr zufrieden mit der fachlichen und persönlichen Vermittlung der Lehrinhalte.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Wahrnehmung einzelner bestimmter Aspekte der personellen Ressourcen für die Unternehmensvertreter kein relevantes Kriterium für die Imagebildung im Wettbewerbsfeld „Ressourcenausstattung“ darstellt. Stattdessen scheint die Vermittlung einer freundlichen Atmosphäre der Innovation und Dynamik für die Generierung eines Eindrucks zur Stellung der Hochschule im Ressourcenwettbewerb von stärkerer Bedeutung zu sein.

Die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse macht deutlich, dass die aus der Theorie generierten Hochschul-Wettbewerbskriterien unterschiedlich stark imageprägend wirken und zudem zusätzlich in einzelne Aspekte des Wettbewerbskriteriums aufgegliedert werden müssen. Die jeweilige imageprägende Bedeutung der einzelnen wettbewerblichen Aspekte wird in der folgenden Abb. 24 im Verhältnis zur Wahrnehmung der Wettbewerbsposition der DSHS in der Zielgruppe zusammengefasst.

Bedeutung der Position in diesem Wettbewerbsfeld für die Imagebildung			Wettbewerbsfeld	Wahrnehmung der Wettbewerbsposition in diesem Wettbewerbsfeld		
mittelmäßig	hoch	sehr hoch		sehr positiv	positiv	mittelmäßig
		X	Forschungsreputation Kriterium: Anwendungsbezug	X		
X			Qualität der Lehre und der Studienorganisation: Kriterium: Kompetenz der Absolventen		X	
	X		Qualität der Lehre und der Studienorganisation: Kriterium: Studieninhalte	X		
		X	Reformfähigkeit		X	
		X	Sachliche/finanzielle Ressourcen Kriterium: Ausstattung der Hochschule	X		
		X	Sachliche/finanzielle Ressourcen Kriterium: äußeres Erscheinungsbild	X		
X			Personelle Ressourcen Kriterium: Kompetenz der Lehrkräfte		X	

Abb. 22: Übersicht über die Bedeutung der Position in den jeweiligen Wettbewerbsfeldern für die Imagebildung und Wahrnehmung der Wettbewerbsposition der DSHS in dem jeweiligen Wettbewerbsfeld

9.2 Kooperationsbereitschaft der Unternehmensvertreter

Das generierte wettbewerbliche Imageprofil der DSHS zeigt in keinem Wettbewerbsfeld eindeutig negative Wahrnehmungen auf. Der formulierten zweiten Untersuchungshypothese folgend, müsste danach eine weitgehende Kooperationsbereitschaft der Unternehmensvertreter vorhanden sein. Dies wurde anhand der Untersuchung empirisch überprüft:

Ein deutlicher Befund der Befragung ist, dass alle Unternehmensvertreter in bestimmten ausgewählten Zusammenhängen weitergehendes Kooperationsinteresse zeigen. Das in der Theorie herausgearbeitete zentrale Kommunikationsziel im Rahmen von Sponsoringkooperationen, einen Imagetransfer von der Hochschule auf das Unternehmens zu erreichen, wurde in der Untersuchung von den Befragten bestätigt. Da dieses Ziel nur erstrebenswert ist, wenn das Image der Kooperationshochschule entsprechend positiv ist, wird durch die Zielformulierung nochmals eine positive Gesamteinstellung zur DSHS übermittelt. Gleichzeitig wird die DSHS-Kooperation durch Maßnahmen der Unternehmenskommunikation öffentlich gemacht und somit wird durch intensive Information das Vertrauen in die Leistungen der Hochschule gestärkt[143]. Die Zusammenarbeit mit der DSHS dient den Vermarktungspartnern als Referenz und den Unternehmensvertretern in einigen Fällen auch zur persönlichen Profilierung.

Obwohl der Bestand an Detailwissen zu den Forschungsaktivitäten der DSHS bei den Befragten durchgehend eher gering ist, wird die Position im Wettbewerb um Forschungsreputation als besonders ausschlaggebend für die Kooperationsentscheidung angesehen. In diesem Zusammenhang wird betont, dass die Kooperation mit einer universitären Einrichtung, bspw. im Vergleich zu einer Marktforschungsagentur, das unternehmerische kommunikative Ziel der Übermittlung „unabhängiger und hochqualitativer Informationen“ stärker unterstützt.

Im Bereich der Projektziele bestätigt die Untersuchung die aus der Theorie generierten Ziele von Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Hochschulen:

- Personalrekrutierung,
- Kundenakquise und
- gemeinsame F & E-Projekte

Die Kundenakquise findet immer eingebettet in andere Kooperationsprojekte statt.

Die angestrebten Kooperationsinhalte der Unternehmensvertreter sind sehr vielfältig (vgl. Abb. 22) und stellen für das Hochschulmarketing im Bereich des Hochschulsponsoring eine große Herausforderung dar. Die Untersuchung zeigt deutlich, dass Kooperationen

[143] Wie in der Theorie gezeigt, ist Hochschulmarketing in seinen wesentlichen Teilen durch den Informationsaustausch zwischen verschiedenen sozialen Einflusssystemen gekennzeichnet. Um Informationsasymmetrien zu vermeiden ist es für die strategische Imagesteuerung von Bedeutung, den Bestand an Detailwissen über die jeweilige Hochschule in der ausgewählten Zielgruppe zu erhöhen (vgl. Kap. 4.6.4).

mit Wirtschaftsunternehmen von der DSHS eine hohes Maß an Flexibilität und Kreativität erfordern. Ansatzpunkte für Kooperationen sind in jedem Falle individuell mit dem Unternehmensvertreter zu entwickeln – dies gilt auch für allgemeine branchenübergreifende Kooperationsinhalte.

Zur Implementierung und Umsetzung der entwickelten Kooperationsmaßnahmen wird von der DSHS eine ausreichende und qualifizierte Personalausstattung mit entsprechenden Kompetenzen im Marketingbereich erwartet, um den unternehmerischen Anforderungen an ein zuverlässiges Zeitmanagement gerecht werden zu können. Durch die Untersuchung wurde weiterhin ermittelt, dass eine ausgeprägte Corporate Identity und eine starke Position der Hochschulleitung die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen unmittelbar erhöhen würde. Die operative Abwicklung der Projekte könnte aus Sicht der Unternehmensvertreter durch Hochschulmanager, denen wirtschaftliches Denken und unternehmensadäquate Kommunikation gelingt, enorm vereinfacht werden.

Der zentrale Befund der Untersuchung hinsichtlich der Kooperationsbereitschaft ist die ausgesprochen große Bedeutung des „Relationship Management“ im Bereich der Unternehmenskooperationen. Die Tatsache, dass ein großer Anteil aller Unternehmensvertreter, die zum Zeitpunkt der Erhebung von der Abteilung Marketing/Sponsoring betreut wurden, Alumni der DSHS waren, unterstützt die Erkenntnis, dass ein niederschwelliger Zugang zur Universität, entweder über bestehende persönliche Kontakte oder zumindest über die Kenntnis der Strukturen und Kompetenzverteilung in der Hochschule, die Kooperationsbereitschaft erhöht. Zudem konnte durch die Befragung gezeigt werden, dass eine persönliche Sportaffinität der Unternehmensvertreter die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit einer sportwissenschaftlichen Einrichtung wie der DSHS fördert.

10. DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Die wettbewerbliche Ausrichtung der staatlich getragenen Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland ist ein Prozess, dem sich jede einzelne Institution nicht mehr entziehen kann, sondern für den im Sinne des „Institutional Research“ schnellstmöglich individuelle Handlungsstrategien entwickelt werden sollten. Der verstärkte Wettbewerb in den fünf zentralen Feldern

- Forschungsreputation,
- Qualität der Lehre und der Studienorganisation,
- Reformfähigkeit,
- sachliche und finanzielle Ressourcen und
- personelle Ressourcen

fordert die Etablierung eines erhöhten Wirtschaftlichkeitsdenkens in den Hochschulen und die Abkehr von den tradierten staatlichen Steuerungsmechanismen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für mehr Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen wurden in den deutschen Bundesländern unterschiedlich gestaltet. Die Diskussion in diesem Kapitel wird daher aus zwei Perspektiven geführt: Zum einen werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in die Theorien der hochschulspezifischen Marketingansätze eingebettet und speziell auf ihre Aussagekraft zur theoretisch fundierten Gestaltung von Maßnahmen zur Generierung von Markteinnahmen überprüft. Dieser allgemeine hochschulforscherische Blickwinkel wird durch die Binnenperspektive des „Institutional Research“ ergänzt und von der Frage geleitet, wie die DSHS vor dem Hintergrund der aktuellen gesetzlichen Reformen und bestehenden Umweltbedingungen strategische Unternehmenskooperationen als individuelles Instrument des Beschaffungsmarketing sinnvoll einsetzen kann. Durch die eingenommene hochschulübergreifende und die DSHS-spezifische Perspektive wird versucht, dem komplexen Umstrukturierungsprozesses der Hochschulen gerecht zu werden. Die individuelle institutionelle Betrachtung ermöglicht die Formulierung von Konsequenzen und Empfehlungen für die Beispielhochschule, die gleichzeitig als allgemeine marketing-konzeptionelle Basis für andere Hochschulen dienen können.

10.1 Hochschulimage in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter als Ergebnis wettbewerblicher Ausrichtung der Institution

Ausgehend von der Annahme, dass Hochschulen nicht vornehmlich auf einem betriebswirtschaftlich definierten Markt agieren, sondern sich in einem systemischen Austauschprozess mit verschiedenen internen und externen Zielgruppen befinden (vgl. Escher, 2001), werden im Folgenden Überlegungen zu den bestimmenden Faktoren erfolgreicher Institutionenkommunikation im Hinblick auf die Zielgruppe der Unternehmensvertreter angestellt. Eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie für Hochschulen kann grundsätz-

lich nicht von außen an die Institution herangetragen werden, sondern muss innerhalb der Hochschule im Dialog mit den innerorganisationalen Einflussgruppen (vgl. Kap. 2.3.2.1) erarbeitet werden. „Demzufolge ist es nicht möglich, eine allgemeingültige Kommunikationsstrategie zu formulieren“ (Nietiedt, 1996, S. 264).

Jede Hochschule benötigt eine individuell entwickelte Strategie der Kommunikation, die sowohl intern ihre „lose gekoppelte“ Struktur zusammenhält und gleichzeitig nach außen Vertrauen bildet. Als grundlegende Basisinformation zur Entwicklung einer solchen Strategie im Rahmen der Situationsanalyse wurde im theoretischen Teil der Arbeit die Position der Hochschule im Wettbewerb herausgestellt. Die Tatsache, dass sich heute jede Hochschule im Wettbewerb befindet, erfordert die umfassende Bestandsaufnahme der wettbewerblichen Ausrichtung in den verschieden Feldern und die Abfrage der Wahrnehmung der Wettbewerbsposition bei den individuellen Hochschulzielgruppen. Aus der Einschätzung der Position der Hochschule in den Wettbewerbsfeldern lässt sich ein Hochschulimage generieren, welches gleichzeitig als zielgruppenspezifisches Profil zur Kenntnis genommen und strategisch weiterentwickelt werden kann. Es ist jedoch nicht möglich, die vielfältige Hochschulumwelt in einem zügigen Prozess in ihrer Gesamtheit zu bearbeiten. Die Segmentierung der Austauschpartner ist daher unerlässlich (vgl. Kap. 4.6.4).

Die vorgenommene Untersuchung zeigt für die ausgewählte Zielgruppe der Unternehmensvertreter, dass die jeweiligen Positionen der Hochschulen in den Wettbewerbsfeldern eine unterschiedliche Bedeutung für die Imagebildung haben und stützt das Untersuchungsergebnis von Schober (2001), der am Beispiel der WISO-Fakultät der Universität Nürnberg festgestellt hat, dass die Hochschule „trotz starker Bemühungen im Rahmen ihrer Leistungspolitik offensichtlich kommunikationspolitische Defizite aufweist, weshalb die Vielfalt und die Qualität ihrer Leistungen nicht die verdiente Resonanz bei den Interessengruppen erfahren“ (Schober, 2001, S. 298).

Die Qualität der Lehre und der Studienorganisation konnte von den befragten Unternehmensvertreter kaum eingeschätzt werden. Ein ganz besonderes Defizit scheint hinsichtlich der Forschungsaktivitäten zu bestehen, so dass in diesem Wettbewerbsfeld erhebliche Unsicherheiten bezüglich der praktischen Anwendbarkeit wissenschaftlicher Forschung für Wirtschaftsunternehmen festgestellt werden mussten. Dennoch stellt die Wahrnehmung der Hochschule als Forschungseinrichtung mit hohem Anwendungsbezug ein beachtenswertes Imagemerkmal in der ausgewählten Zielgruppe dar. Sehr bedeutsam für die Imagebildung in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter ist demgegenüber die Position im Wettbewerb um Reformfähigkeit. Eine Hochschule, die sich innovativ und flexibel zeigt und insbesondere hinsichtlich der innerorganisationalen Entscheidungs- und Steuerungsmechanismen unternehmerische Strukturen präsentiert, scheint für Wirtschaftspartner ungleich attraktiver als eine als reformunwillig wahrgenommene Hochschu-

le. Die ressourcenorientierten Wettbewerbsfelder spielen ebenfalls eine herausragende Rolle. Personelle Ressourcen scheinen durch den persönlichen Kontakt besonders imageprägend zu sein, während die fachlichen Qualifikationen von der Zielgruppe ebenfalls kaum einzuschätzen sind. Es ergibt sich auf Grund der zusammenfassenden Bewertung von sachlichen und personellen Ressourcen eine Einschätzung der Hochschule, die als imageprägend unter dem Begriff der „Hochschul-Atmosphäre“ anzusehen ist[144]. Die Wahrnehmung einer bestimmten Atmosphäre ist für das herausragende Unternehmensmotiv „Imagetransfer“ besonders ausschlaggebend: Nur wenn die Hochschule beispielsweise als „Träger gesellschaftlicher Verantwortung“ erkennbar ist, indem sie eine angemessene Infrastruktur und ein studienförderndes Umfeld bereitstellt, kann das kooperierende Unternehmen von diesem Image partizipieren und es für sich selbst nutzbar machen. Neben den sachlichen Ressourcen sind die Personen, über die die Hochschule bei den Wirtschaftspartnern repräsentiert wird, der herausragende Erfolgsfaktor für ein positives Image. Die vorliegende Untersuchung stützt in dieser Hinsicht die Aussage von Beier (2003, S. 210), die anhand ihrer empirischen Studie zum Hochschul-Sponsoring bereits Hinweise darauf geben konnte, dass nur dann, wenn bei den verantwortlichen Hochschulmitarbeitern das Bewusstsein für Hochschulmarketing und ein unternehmerisches Grundverständnis zur Ausgestaltung der Kooperation vorhanden ist und dieses auch an die Zielgruppe kommuniziert wird, Maßnahmen des Marketing-Mix erfolgreich eingesetzt werden können.

10.2 Konsequenzen und Handlungsempfehlungen für die Konzeptionierung und Implementierung strategischer Unternehmenskooperationen im Rahmen des Beschaffungsmarketings der DSHS Köln

Aus der vorgenommenen Untersuchung lassen sich unmittelbar Konsequenzen für die Marketingaktivitäten der DSHS ziehen und eine Fülle von Handlungsempfehlungen ableiten. In Anlehnung an das in der Theorie eingeführte Marketing-Mix (vgl. Kap. 4.6) ist für die DSHS ein Maßnahmenpaket generierbar, das sich nach der Produkt-, Gegenleistungs-, Distributions- und schließlich der Kommunikationspolitik strukturieren lässt. Nachfolgend wird anhand konkreter Vorschläge ein Marketing-Mix für die DSHS diskutiert, in dem die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung berücksichtigt werden.

10.2.1 Gestaltungsempfehlungen für produktpolitische Maßnahmen der DSHS

Forschung und Lehre werden in der Hochschulforschung als Kernleistungen („Core Offer“) der Hochschulen identifiziert, welche durch leistungsbeeinflussende Angebote („Tangible Offer“) und Zusatzangebote („Augmented Offer“) ergänzt werden. Zudem ist zu beachten, dass diese Leistungen einen unterschiedlich hohen Prozess- und Ergebnisanteil

[144] Bei dieser Bewertung werden sowohl kognitive als auch affektive Wahrnehmungen geäußert.

beinhalten, d.h. vorwiegend materiell oder immateriell vorliegen und gleichzeitig entweder stärker integrativ oder autonom entstehen (vgl. Abb. 8). Für die Zielgruppe der Unternehmensvertreter spielen, wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, zwei Leistungsbündel eine besondere Rolle, da sie in hohem Maße das Image der DSHS prägen:

- Die anwendungsorientierte Forschung als Teil der Kernleistung der Hochschule, die weitgehend integrativ erstellt wird und je nach wissenschaftlicher Disziplin immateriell oder materiell vorliegt
- Diejenigen Leistungen der Hochschule, welche die Wahrnehmung einer besonders positiven und einzigartigen DSHS-Atmosphäre fördern. Diese sind den leistungsbeeinflussenden Angeboten zuzuordnen, durch welche das als optimal wahrgenommene äußere Erscheinungsbild sowie die infrastrukturelle Ausstattung gestaltet wird. Diese Leistungsbündel werden sowohl integrativ als auch autonom erstellt und liegen materiell als auch immateriell vor.

Entsprechend der Systematisierung der für die Zielgruppe relevanten Leistungsbündel sind die Möglichkeiten zur gestalterischen Einflussnahme durch produktpolitische Maßnahmen mehr oder weniger gegeben. Weitere Angebote und Leistungen der DSHS, wie z.B. die neuen gestuften Studiengänge, spielen für die Wahrnehmung der Hochschule in der ausgewählten Zielgruppe eine geringere Rolle, so dass an dieser Stelle der Focus auf die beiden oben genannten Aspekte des Leistungsportfolio der DSHS gerichtet wird.

10.2.1.1 Gestaltungsalternativen für die Kernleistung „anwendungsorientierte Forschung“

Zur Formulierung von Gestaltungsalternativen für das DSHS-Produkt „anwendungsorientierte Forschung“ kann unmittelbar auf die Untersuchungsergebnisse zu den konkreten Projektzielen und zu den Kooperationsinhalten (vgl. Kap. 8.6.2.2 und 8.6.3) zurückgegriffen werden. Insbesondere durch die verstärkte Umsetzung umfangreicher Forschungs- und Entwicklungsprojekte (F&E-Projekte) mit Wirtschaftspartnern kann die DSHS strategische Akzente in der Produktpolitik setzen. Die befragten Unternehmensvertreter haben diesbezüglich ausreichendes Interesse signalisiert und in erheblichem Umfang gemeinsame F&E-Projekte als anzustrebendes Kooperationsziel benannt. Wissenschaftliche Institute der DSHS, in denen Themenbereiche der Sportwissenschaft mit besonderer Attraktivität für gemeinsame F&E-Projekte bearbeitet werden (vgl. Kap. 8.2.3 und 8.6.2.2) sowie insbesondere auch die Kompetenzzentren der DSHS können anhand der umfangreichen Liste der von den Unternehmen genannten Projektinhalte unmittelbar in die Gestaltung eines entsprechenden Leistungskatalogs einsteigen. Dieser Katalog sollte in Anlehnung an die konstitutiven Elemente des Hochschul-Sponsorings (vgl. Abb. 11) mit der Benennung der wissenschaftlichen und der kommunikativen Leistungen sowie der erforderlichen Gegenleistung versehen sein und zunächst auf der Ebene der einzelnen Institute bzw. der Kompetenzzentren mit Unterstützung des Marketingleiters erstellt werden.

Dabei stellen Hochschulleistungen, wie Produkt- und Materialtests im Bereich des Leistungssports, Sportentwicklungsplanung für Städte und Gemeinden, Marktforschungsleistungen, Konzeptentwicklungen im Bereich des Betriebssports und andere Leistungen, die aus den von den Unternehmensvertretern genannten Kooperationsinhalten im Bereich F&E zu entwickeln sind (vgl. Abb. 20), integrative Leistungsangebote dar, deren inhaltliche Ausgestaltung letztlich erst in Kooperation mit dem Abnehmer zu konkretisieren ist. Die Leistungskataloge der Institute und Kompetenzzentren können jedoch abnehmerunabhängig vorbereitet und vom Marketingleiter zu einem „DSHS-Kooperations-Handout für F&E-Projekte" zusammengefasst werden. Die Akquise potentieller Abnehmer und die Steuerung und kommunikative Begleitung der anwendungsorientierten Forschungsprojekte sollte zentral erfolgen[145]. Das umfassende wissenschaftliche Themenspektrum der DSHS und die Möglichkeit der interdisziplinären Vernetzung innerhalb der Institution bieten der DSHS im Bereich der Vermarktung von anwendungsorientierten F&E-Entwicklungsprojekten einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen sportwissenschaftlichen Forschungseinrichtungen, der sich rasch in der weiteren Erhöhung der Drittmittel und langfristig auch in der Höhe der DFG-Mittel niederschlagen sollte (vgl. Kap. 7.2.1).

10.2.1.2 Gestaltungsalternativen für diejenigen leistungsbeeinflussenden Produkte der Hochschule, welche die Wahrnehmung einer besonders positiven und einzigartigen Atmosphäre fördern

Unter Rückbezug auf die Untersuchungsergebnisse stellt die Gestaltung der Nebenleistungen im gesamten Leistungsportfolio offenbar einen wichtigen Profilierungsaspekt im Bereich der Produktpolitik dar (vgl. Kap. 8.4 und Kap. 8.5.1). Die positive Wahrnehmung des äußeren Erscheinungsbildes der Hochschule und einer einzigartigen Atmosphäre an der DSHS ist zu einem großen Teil als Ergebnis einer Produktpolitik anzusehen, die jedoch sehr eng mit der Kommunikationspolitik verknüpft ist. Insbesondere die Off-Campus-Angebote (Veranstaltungen) der DSHS, die integrativ und immateriell vorliegen, tragen, wie die Untersuchung gezeigt hat, zur einzigartigen DSHS-Atmosphäre und Corporate Identity bei, werden jedoch als reine Produkte keine Wirkung entfalten, sofern sie nicht strategisch kommuniziert werden. Desgleichen gilt für die materiell und weitgehend autonom erstellten Print- und Online-Produkte der DSHS. Auch das Alumni-Netzwerk Spoho.Net, der Career-Service, die wissenschaftliche Weiterbildung und die zahlreichen weiteren immateriellen Leistungen der DSHS, welche die Position der Hochschule im Wettbewerb um die Qualität der Studienorganisation stützen (vgl. Kap. 7.2.2), sind hinsichtlich der Produktpolitik als weitgehend ausgereift zu betrachten, wobei die begleitenden kommunikativen Maßnahmen die Produkte erst dadurch zu einem relevanten imageprägen-

[145] Vgl. hierzu Beier, 2003, S. 199: „Hochschul-Sponsoring als Managementaufgabe".

den Faktor werden lassen, dass bestehende Informationsasymmetrien abgebaut werden. Diesbezügliche Handlungsempfehlungen werden im Folgenden im Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik formuliert.

Weitgehend unabhängig von kommunikativer Begleitung und auch von externer Einwirkung (autonome Leistungserstellung) können materielle Produkte der Infrastruktur und des Corporate Designs durch die DSHS weiterentwickelt bzw. neu eingeführt werden. Diesbezüglich lassen sich zur Optimierung aus der Untersuchung folgende Ansatzpunkte generieren: Die DSHS-Gebäude und Sportstätten bieten unter Beachtung der Erfordernisse von Lehre und Forschung ein umfangreiches Potential externer Nutzung. Vom zuständigen Verwaltungsdezernat 4 könnte in Zusammenarbeit mit der AG Infrastruktur ein infrastruktureller Ressourcenplan erstellt werden, aus dem freie Kapazitäten ersichtlich werden, die in Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung als Infrastruktur-Produkte an Unternehmen vermarktet werden. Die derzeitige Regelung für die externe Anmietung von DSHS-Räumlichkeiten bzw. Sportstätten außerhalb der Regelnutzungszeit ist im Sinne einer strategischen Produktpolitik noch ausbaufähig. Auf diese Weise könnten nicht nur verstärkt externe Veranstaltungen, wie z.B. Unternehmens-Incentives, wissenschaftliche Weiterbildungsveranstaltungen etc. an die DSHS geholt werden, sondern auch langfristig renommierte externe Institutionen aus der Wirtschaft, aus dem Sport und aus der Wissenschaft angesiedelt werden, die als dauerhafte Nutzer der DSHS-Infrastruktur wiederum die positive Wahrnehmung des Campus in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter unterstützen[146].

10.2.2 Gestaltungsempfehlungen für gegenleistungspolitische Maßnahmen der DSHS

In Bezug auf die Zielgruppe der Unternehmensvertreter ist die möglichst konkrete Darstellung eines Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnisses ein integraler Bestandteil des universitären Marketing-Mix (vgl. Kap. 4.6.2). Die Gegenleistungspolitik sollte dabei das Ziel verfolgen, durch ausgewählte Maßnahmen deutlich zu machen, dass sich eine Kooperation mit der DSHS „lohnt“. Wie bereits im Bereich der Produktpolitik empfohlen, sollten universitäre Leistungen nach Möglichkeit bezifferbar sein und somit dem Kooperationspartner ermöglichen, einen direkten Benefit aus der Kooperation zu erkennen. Die stringente Argumentation der Benefits für Wirtschaftspartner erfordert den Einsatz strategischer Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit und des Hochschul-Sponsorings, die den allgemeinen

[146] Das HFG NRW bietet ab 01.01.2007 den Hochschulen die entsprechenden Freiheiten zur marktlichen Nutzung und Verwertung ihrer Räumlichkeiten. In der Zielvereinbarung III der DSHS mit dem MIWFT v. Dezember 2006 wurde bereits festgelegt, dass die DSHS bestrebt ist, ein medizinisches Vorsorge-Zentrum (Arbeitstitel: Health-Center) in ihrem Umfeld anzusiedeln.

Vertrauensverlust in die Leistungen der Hochschulen hinreichend ausgleichen können (vgl. Kap. 2.1.2 zur Legitimationskrise der Universitäten). Die gegenleistungspolitischen Maßnahmen im Hochschulmarketing sind somit als Einzelmaßnahmen nicht tragfähig, sondern können nur als Bestandteil eines integrativen Marketingkonzeptes eingesetzt werden, welches insbesondere die verschiedenen kommunikativen Maßnahmen einbezieht. Die Integration der Kommunikations- und Gegenleistungspolitik im Marketing-Mix ist als tragende Säule des Beschaffungsmarketings zu identifizieren (vgl. *Abb. 15*: Der Rückkoppelungskreislauf des Hochschul-Sponsoring).

Aus der vorgenommenen Untersuchung ergeben sich insbesondere zur Optimierung der Position der DSHS im Wettbewerb um finanzielle Ressourcen einige konkrete Ansatzpunkte, die jeweils kommunikative und gegenleistungspolitische Maßnahmen integrieren:

Die befragten Unternehmensvertreter bestätigen die in der Theorie herausgearbeiteten kommunikativen Ziele – insbesondere das Hauptziel des Imagetransfers. Zur Nutzung dieses Transfers durch das Unternehmen erwartet die Hochschule, bzw. das an der Kooperation beteiligte Institut oder Kompetenzzentrum eine entsprechende finanzielle oder materielle Zuwendung, wobei das Image der DSHS bisher nicht anhand von Studien belegbar war. Die DSHS sollte daher zukünftig, über diese vorliegende Imagestudie in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter hinaus, weitere Anstrengungen vornehmen, um ihr Profil und ihr Image bei weiteren Zielgruppen überzeugend darstellen zu können. Die detaillierte Kenntnis über Stärken und Schwächen der DSHS, beispielsweise in der Wahrnehmung von politischen und wissenschaftlichen Interaktionspartnern, sollte zukünftig als Argument dienen können, um die bestehenden Kooperationen an bestimmten Punkten zu vertiefen oder neue Kooperationen anzustoßen. Das methodische Instrument dafür wurde mit dieser Arbeit geschaffen.

Die vorliegende und möglicherweise nachfolgende Imagestudien könnten bei der Gestaltung der Gegenleistungspolitik insbesondere als argumentative Grundlage für die Einrichtung von Stiftungsprofessuren an der DSHS dienen. Die Position der DSHS im Wettbewerb um Forschungsreputation (vgl. Kap. 7.2.1) zeigt, dass die allgemeine gesellschaftspolitische Entwicklung der Sportwissenschaft durchaus die Möglichkeiten zur unternehmensbezogenen Eingrenzung eines bestimmten Themenfeldes bietet, wie z.B. eine Stiftungsprofessur einer großen Krankenversicherung/Krankenkasse. Das Unternehmen würde durch ein solches Engagement wissenschaftliche Fundierung seiner unternehmerischen Tätigkeit und gleichzeitig Innovations- und Leistungsfähigkeit demonstrieren. Gleichzeitig wäre das unternehmerische Projektziel der Personalrekrutierung durch die unmittelbare Nähe zum Lehrstuhl leicht zu erreichen und für die DSHS eine enorme Verbesserung der finanziellen Ressourcen und der Berufschancen der Absolventen möglich.

Neben dem Konstrukt einer Stiftungsprofessur bieten sich der DSHS im Bereich der Gegenleistungspolitik weitere Sach- und Finanzsponsoringmöglichkeiten auf Ebene der einzelnen Institute, Kompetenzzentren oder auch Gebäude und Sportstätten an. Erste Erfolge wurden bereits mit der Vereinbarung eines Namen-Sponsorings für die Leichtathletikanlage bzw. „NetCologne-Stadion“ erzielt[147]. Diese Möglichkeiten könnten auf die renommierte Zentralbibliothek der Sportwissenschaften (ZBS), auf das Informations- und Kommunikationszentrum (IuK), auf den Career-Sevice, auf die wissenschaftliche Weiterbildung etc. ausgeweitet werden, ohne dadurch die Unabhängigkeit der Hochschule zu gefährden. Auch im Bereich des Veranstaltungssponsoring wird derzeit an der DSHS durch die dezentrale Durchführung von Kongressen und Tagungen bestehendes gegenleistungspolitisches Potenzial nicht ausgeschöpft. Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse zeigen deutlich, dass Veränderungen im Marketing-Management der DSHS mit dem Ziel einer stärkeren Zentralisierung der Marketing-Verantwortung und Konzentration der Marketing-Kompetenz bereits zu einer unmittelbaren Erhöhung der Zufriedenheit der Unternehmensvertreter hinsichtlich der Abwicklung und Umsetzung von Kooperationen geführt haben. Dennoch sollen an dieser Stelle weitere Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die sich auf die strategische Bearbeitung der bestehenden Unternehmenskooperationen ausrichten: Es ist für die DSHS unbedingt empfehlenswert, die hochschulweit bestehenden Kooperationen in einer zentralen Marketing-Datenbank zu erfassen[148]. Die Marketing-Datenbank gäbe somit einen Überblick über bestehende und abgelaufene Kooperationen und ermöglicht der Hochschule ein gezieltes Relationship-Management, welches durch die Untersuchung als zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmenskooperationen identifiziert werden konnte (vgl. Kap. 8.6.4.2 zur Bedeutung des persönlichen Kontaktes). In der Auswertung der Kooperationsbereitschaft wurde u.a. festgestellt, dass eine persönliche Sportaffinität des Ansprechpartners positiv auf den Erfolg der Kooperation einwirkt. Durch die professionelle datenbankgestützte Kontaktpflege im Vorfeld der Kooperationsanbahnung sollte dieser Aspekt eruiert werden. Es ist auch für die DSHS davon auszugehen, dass der Aufwand für den Aufbau neuer Kooperationen um ein Vielfaches höher ist als der Aufwand für den Erhalt bestehender Partnerschaften[149]. Somit sollte durch die

[147] Innerhalb der DSHS wird der gesponserte Name der Sportstätte bisher noch nicht offiziell verwendet. So lautet die offizielle Bezeichnung im Lageplan der DSHS weiterhin „Leichtathletikanlage-LAA“.

[148] Folgende Daten sollten von den, an den bisherigen Kooperationen dezentral beteiligten Ebenen zugeliefert werden:

- Name und Adresse der Institution mit der kooperiert wird
- Ansprechpartner und Kontaktdaten in den Institutionen
- Inhalt der Kooperation und Leistungen der Partner
- Zeiträume der Kooperation
- Bewertung der Kooperation

[149] Es handelt sich hier um eine vielfach bestätigte „Faustregel“ der PR-Wissenschaft, die besagt, dass Neu-Akquise den 7-fachen Aufwand im Vergleich zur strategischen Kontaktpflege verursacht.

Marketing-Abteilung zunächst für ausgewählte und gut bewertete Kooperationen ein innovatives strategisches Kooperationsangebot entwickelt werden, welches die individuellen Kooperationsziele des Unternehmens berücksichtigt und die bisherigen und die zukünftig möglichen Leistungen der Hochschule zu einem Angebotspaket zusammenstellt dem eine individuelle Gegenleistung des Unternehmens gegenübersteht. Die möglichen DSHS-Leistungsbündel ergeben sich aus den, im Rahmen der Produktpolitik zusammengestellten Leistungskatalogen der wissenschaftlichen Institute und Kompetenzzentren. Die DSHS-Angebotspakete könnten zunächst in drei verschiedenen Kategorien geschnürt werden:

- „Premiumpartner“ der Hochschule
- „Wissenschaftspartner“ der Hochschule
- „Praxis-/Projektpartner“ der Hochschule

Weitere Kategorien sind in Form von inhaltlich klar eingegrenzten Partnerschaften denkbar, wie z.B. „Logistikpartner“ oder „Food and Beverages-Partner“, oder es wird ein Paket für „Basicpartner“ als Alternativangebot zum „Premiumpartner“ entwickelt. Die jeweiligen Angebotspakete differieren deutlich im Umfang von Leistung und Gegenleistung und in der zeitlichen Festlegung. Kernpunkt eines strategischen marketingorientierten Kooperationsangebots für „Premiumpartner“ der DSHS könnte zunächst die 3-jährige Bindung des Unternehmens sein, wobei folgende Leistungen vereinbart werden könnten:

Leistungen des Unternehmens

- Jährliche zweckfreie Barleistung
- Sachleistungen/Dienstleistungen zum Nutzen der Hochschule
- Einbindung der Hochschule in die Unternehmens-ÖA
- Aufnahme von Studierenden für Unternehmenspraktika
- Bereitstellung von Praxis-Dozenten für Seminare / wiss. Projekte
- Stiftungsprofessur
- Forschungs-Drittmittel
- etc.

Leistungen der Hochschule bzw. der Institutionen der Hochschule:

- Branchenexklusivität des Unternehmens
- Exakt definierte Vergabe der Nutzungsrechte am Logo der DSHS als Qualitäts-/Gütesiegels für Produkte/Dienstleistungen des Partnerunternehmens
- Exzellenter Wissenschaftstransfer durch Vorauswahl der Studierenden für Unternehmenspraktika
- Praxistransfer durch Einbindung von Gastvorträge / Lehraufträge von Unternehmensvertretern in den Lehrplan und durch
- Behandlung von unternehmerischen Fragestellungen in Seminaren / wiss. Projekten

- Individuelle Einbindung des Unternehmens in alle wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Veranstaltungen der Hochschule (Kongresse, Tagungen, Sportwettkämpfe, Ball des Sports, etc.)
- Auslobung von speziellen Stipendien / Forschungspreisen im Namen des Unternehmens
- Bereitstellung der Plattform zur Durchführung von VK-Maßnahmen auf dem Campus
- Initiierung gemeinsamer F&E-Projekte
- Einbindung des Unternehmens in Messe-Auftritte der Hochschule
- Bereitstellung von „Testimonials“ (Sportler, Wissenschaftler) für PR-Maßnahmen des Unternehmens
- Einbindung des Unternehmens in ÖA der Hochschule (Drucksachen, Homepage, PR-Aktivitäten, prominente Plazierung von Partner-Boards an aufmerksamkeitsstarken Orten/Räumen der DSHS, Partnerleiste auf dem DSHS-Briefpapier)
- etc.

Ein weiteres für die DSHS empfehlenswertes gegenleistungspolitisches Element, welches sich aus der vorliegenden Untersuchung ableiten lässt, wäre die Erweiterung der universitären Weiterbildung um kommerzielle Weiterbildungsseminare mit sportwissenschaftlichem Bezug, wie z.B. „Teambuilding“, „Adventure-Sports“, „Manager-Fitness“ etc. (vgl. Kap.8.4.2).

10.2.3 Gestaltungsempfehlungen für distributionspolitische Maßnahmen der DSHS

Die Distributionspolitik im hochschulspezifischen Marketing-Mix bezieht sich auf das Zusammenspiel von „location and scheduling“ (vgl. Kap. 4.6.3). Da der institutionelle Standort der DSHS festliegt und, wie die Untersuchung belegt, auch als ideal wahrgenommen wird, bietet sich der Hochschule diesbezüglich kein Spielraum. Die Distributionspolitik kann sich somit ausschließlich auf innerbetriebliche Standortfragen beziehen, die im weiteren Sinne auch den bequemen Zugang zu den Angeboten der Hochschule einschließt. Die IuK-Ausstattung der DSHS würde diesbezüglich sicherlich Ansatzpunkte bieten, welche die verstärkt zeit- und bedarfsgerechte Bereitstellung von Wissen noch unterstützen könnten. Da jedoch für die im Fokus dieser Arbeit stehende Zielgruppe der Unternehmensvertreter nicht festgestellt werden konnte, dass Schlagworte wie „E-Learning“ oder „Virtuelle Hochschule“ eine imageprägende Bedeutung haben, soll an dieser Stelle auf die Distributionspolitik nicht näher eingegangen werden[150].

Es bleibt lediglich festzuhalten, dass hinsichtlich der Auswahl der Räume für die Off-Campus-Veranstaltungen der DSHS in den vergangen Jahren ein häufiger Wechsel stattgefunden hat, der die Etablierung dieser Veranstaltungen in der Austauschgruppe der

[150] Die Online-Terminals in den Räumlichkeiten der DSHS wurden im Rahmen der Untersuchung einige Male sogar als ausgesprochen positives Merkmal der Hochschule wahrgenommen.

Unternehmensvertreter sicherlich erschwert hat[151]. Eine größere Nähe dieser Veranstaltungen, insbesondere des für die Zielgruppe besonders relevanten „Ball des Sports“ zu bekannten Veranstaltungsorten der Wirtschaft wäre möglicherweise eine Empfehlung, deren Umsetzung die Attraktivität der Veranstaltung zielgruppenspezifisch steigern könnte. Ebenso könnten aus distributionspolitischer Sicht die Aktivitäten des DSHS-Sport-Shops noch erweitert werden. Sowohl der Online- als auch der Direkt-Vertrieb bietet langfristig noch erhebliches Ausbaupotential und ist somit als besonders beschaffungsrelevant für die DSHS einzustufen. Hinsichtlich der imageprägenden Funktion hat die Untersuchung gezeigt, dass die Präsentation der DSHS-Kollektion im Foyer und über den Sport-Shop im Mensavorraum einen sehr positiven Effekt in der ausgewählten Zielgruppe erzielt.

10.2.4 Gestaltungsempfehlungen für kommunikationspolitische Maßnahmen der DSHS

Die universitäre Kommunikationspolitik ist Träger des Vermittlungsprozesses der Wissenschaft in die Gesellschaft, informiert über die Leistungen und Angebote der jeweiligen Institution und ist somit dasjenige Instrument, welches für die Pflege und Gestaltung des Image der Hochschule eine herausragende Bedeutung hat. In gleicher Weise, wie für die Ökonomie des Sports ein eigene Wissenschaftsdisziplin entwickelt wurde, die auf die Besonderheiten des Sports rekurriert, erfordern auch die Kommunikationspolitik der Hochschulen und die ihr zur Verfügung stehenden Instrumente aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen in der Hochschullandschaft eine eigene Betrachtung (vgl. Kap. 4.6.4). Die Vielfalt und die systemische Vernetzung der Austauschgruppen jeder einzelnen Universität machen, sofern eine strategische Kommunikationspolitik entwickelt und implementiert werden soll, zunächst eine Systematisierung und Auswahl der kommunikativen Zielgruppen unabdingbar. Für die Zielgruppe der Unternehmensvertreter konnte durch die vorliegende Untersuchung gezeigt werden, dass bestimmte extern bzw. intern ausgerichtete kommunikative Gegebenheiten für die DSHS als imagebestimmend angesehen werden können.

10.2.4.1 Gestaltungsempfehlung für ausgewählte extern ausgerichtete Aspekte der Kommunikationspolitik

Wie bereits im Zusammenhang mit den Gestaltungsempfehlungen zur Produktpolitik der DSHS beschrieben wurde, ist die Wahrnehmung einer bestimmten DSHS-Atmosphäre als besonders imageprägend in der ausgewählten Zielgruppe der Unternehmensvertreter

[151] Der Ball des Sports ist vom Limelight über die Flora in die Wolkenburg gezogen, die Karnevalssitzung ist von der Playa in die HALLE Tor 2 gezogen, die Karnevalsparty ist vom Foyer der DSHS zur Playa gezogen, die Spoho-Parties sind aus dem Spoho-Keller in die Mensa umgesiedelt, dann wurden sie ganz ausgesetzt und finden nun ebenfalls in der HALLE Tor 2 statt etc.

anzusehen. In besonderer Weise gilt dies für die kommunikativen Begleitmaßnahmen zu den Off-Campus Angeboten, zu den DSHS-Publikationen, für den Online-Auftritt und für die verschiedenen Einrichtungen der DSHS, über welche die bestimmte Atmosphäre erst kreiert wird. Teilweise ist es den Befragten – mangels hinreichender Informationen – nicht möglich, eine konkrete Einschätzung dieser Aspekte der Hochschule wiederzugeben. Es bestehen offenbar erhebliche Informationsasymmetrien in der Kommunikation zwischen der DSHS und den befragten Unternehmensvertretern, die mit strategischen Maßnahmen abgebaut werden können: Die DSHS hat bereits mit der Erstellung eines umfassenden Corporate Designs (CD) begonnen, welches derzeit seinen Niederschlag als verbindliches „CD-Manual“ für die Verwendung des Logos und der Hausschrift findet. In einem nächsten Schritt sollten weitere Hochschulmedien in das CD eingebunden werden: Ein einheitlicher Rahmen für alle Homepages unter dem Dach der DSHS ist gerade für die Unternehmenspartner erstrangig. Wer sich beispielsweise im Netz ein kompaktes Bild gesamten der Hochschule verschaffen möchte, wird aktuell über einen Link auf die Websiten der wissenschaftlichen Einrichtungen weitergeleitet. Jede wissenschaftliche Einrichtung sowie die Kompetenzzentren und die Service-Einrichtungen präsentieren sich somit mit einem jeweils individuellen Online-Auftritt, der keinem übergreifenden Corporate Design folgt. Sowohl der visuelle Rahmen als auch die inhaltliche Aufbereitung wird eigenverantwortlich und dezentral umgesetzt, so dass Informationen nicht gezielt und kohärent vermittelt werden können. Eine Ausweitung des CD auf alle Online-Aktivitäten und Print-Publikationen der DSHS könnte eine wesentlich größere Geschlossenheit der DSHS kommunizieren und somit der festgestellten Wahrnehmung mangelnder Solidarität und ungeklärter Kompetenzzuweisungen entgegenwirken (vgl. Kap. 8.6.4). Auch hinsichtlich des Zugriffs auf konkrete Informationen zu Hochschulveranstaltungen, Hochschulpublikationen und Projekten und Inhalten in Lehre und Forschung ist eine umfangreichere und stärker abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit anzustreben.

10.2.4.2 Gestaltungsempfehlung für ausgewählte intern ausgerichtete Aspekte der Kommunikationspolitik

Im Hinblick auf die ausgewählte Zielgruppe der Unternehmensvertreter scheint es, wie die Untersuchung belegt, von großer Bedeutung zu sein, die sachlichen Anforderungen an die inhaltliche Ausgestaltung und organisatorische Abwicklung von Kooperationen auch intern zu berücksichtigen. Die genannten sachlichen Anforderungen sollten hochschulintern in kommunikative Maßnahmen münden, die eine effiziente strategische Steuerung von Unternehmenskooperationen ermöglichen. Wie von den Befragten vorgeschlagen (vgl. Kap. 8.6.4.1), könnte die DSHS Kooperationsrichtlinien entwerfen und verbindlich durch die Hochschulleitung verabschieden, die sowohl die Inhalte und die Steuerung von Kooperationen thematisieren als auch die Auswahl der Kooperationspartner transparent

machen. Ein „Dreieck strategischer Hochschulpartnerschaften“ könnte entsprechend der folgenden Abbildung die Ausgestaltung und Abwicklung von Kooperationen zu einem intern und extern transparenten Vorgang werden lassen, der juristisch fragwürdige Einzelverträge „auf eigene Rechnung“ unter dem Dach der DSHS zukünftig ausschließt[152].

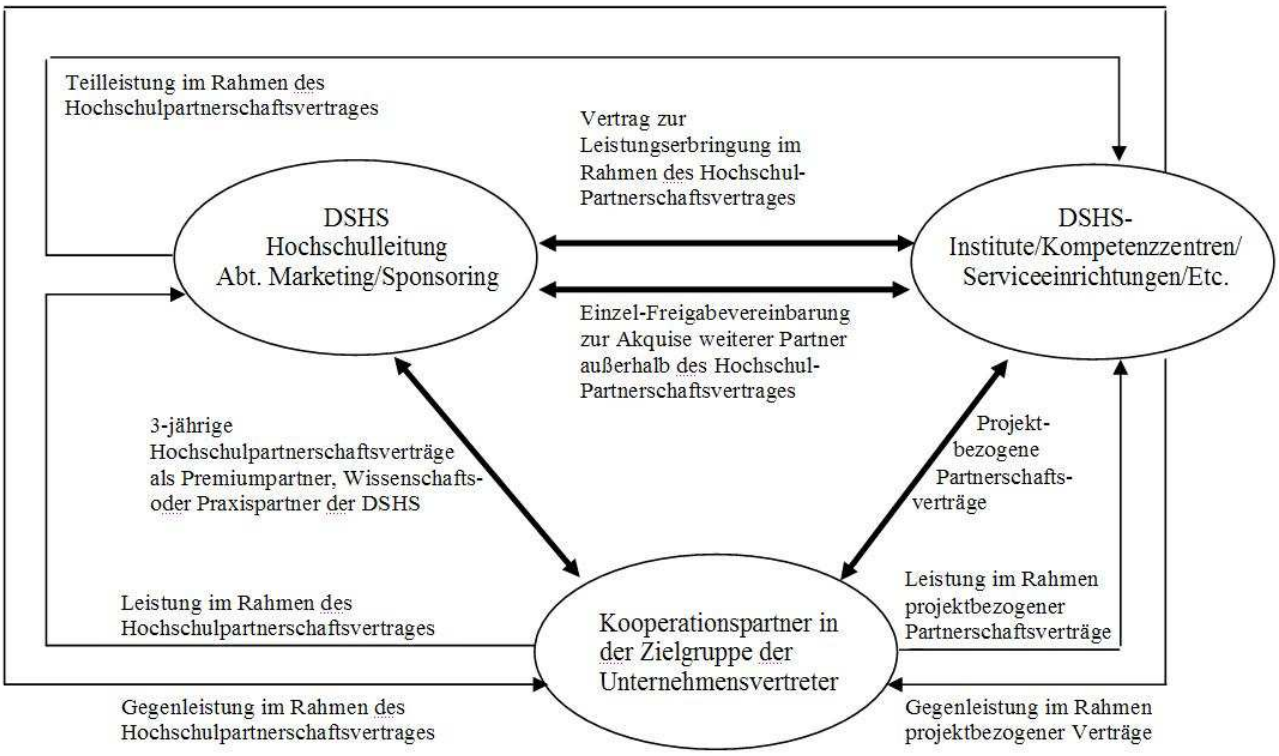

Abb. 23: Kommunikatives internes Steuerungsmodell für Marketing-Kooperationen der DSHS mit Wirtschaftsunternehmen

Als internes kommunikatives Ziel sollte somit auf der Basis des Steuerungsmodells die zentrale professionelle Betreuung aller beschaffungsrelevanten Kooperationen der DSHS durch die Abteilung Marketing/Sponsoring formuliert werden. Dieses Ziel ist auch unter Rückbezug auf die hohe imageprägende Bedeutung des persönlichen Kontaktes erstrebenswert. Die Untersuchung konnte eindeutig belegen, dass die Wahrnehmung von betriebswissenschaftlicher Kompetenz und die Verwurzelung „wirtschaftlichen Denkens“ bei den Hochschulansprechpartnern ein bestimmender Faktor für die Kooperationsentscheidung des Unternehmensvertreters ist. Es ist daher für die DSHS zu empfehlen, die Kontakte zu dieser Zielgruppe durch das dargestellte Steuerungsmodell zu kanalisieren.

[152]Der Erstellung des empfohlenen kommunikativen Steuerungsmodells liegt das Wissen über die Notwendigkeit entscheidungsrationalen Handelns in Hochschulen (vgl. Kap. 2.3.1) zugrunde.

Das grafische Steuerungsmodell sollte mit ausformulierten Richtlinien ergänzt werden, welche als verbindliche Handlungsanweisung für alle Teilbereiche der DSHS gelten[153]:

- Jedes Kooperationsangebot basiert auf den bisherigen Aktivitäten der Partner und ergänzt und/oder modifiziert diese entsprechend der individuellen Interessen des Unternehmens und der Hochschulinstitutionen (die bisherigen Aktivitäten werden der Datenbank entnommen, die im Kap. 10.2.2 zu den Gestaltungsempfehlungen für die Gegenleistungspolitik der DSHS eingeführt wurde).
- Jedes Kooperationsangebot ist ein Angebot der DSHS und folgt deren CD Manual. Einzelne Teilbereiche der DSHS werden bei der Angebotserstellung maßgeblich konzeptionell und inhaltlich eingebunden, treten jedoch nicht als Vertragspartner auf.
- Zur Absicherung der Gegenleistung der Hochschule schließen Hochschulleitung und beteiligte DSHS-Teilbereiche einen „Vertrag zur Leistungserbringung im Rahmen der Hochschulpartnerschaften".
- Die Leistung des externen Partners fließt an die Hochschulleitung und wird von dort, bei Barleistung abzüglich eines Overhead, an die leistungserbringenden Hochschulteilbereiche (Institute, Presseabteilung, Hochschulsport, Verwaltung etc.) weitergeleitet
- Feste Kooperationspartner der Hochschule haben ein zeitlich limitiertes „Erstzugriffsrecht" auf alle zusätzlich zum Vertrag entstehenden Kooperationsmöglichkeiten. Erst nach Ablehnung oder Ablauf der Frist für das freibleibende Exklusivangebot können weitere Kooperationspartner gebunden werden.
- Die Akquise weiterer Partner erfolgt – in ständiger Abstimmung mit der Abteilung Marketing/Sponsoring – durch die Institution der Hochschule, in der die Kooperationsleistung erbracht werden soll. Diese Stelle schließt dazu einen „Freigabevertrag für projektbezogene Partnerschaften" mit der Hochschulleitung.
- Der Austausch von Leistung und Gegenleistung im Rahmen „projektbezogener Partnerschaften" erfolgt – in ständiger Abstimmung mit der Abteilung Marketing/Sponsoring – direkt zwischen den Institutionen der Hochschule und dem Unternehmen.

  (vgl. Jesse, 2005)

[153] Beier (2003, S. 205) hat auf Basis einer empirischen Untersuchung ein Modell zur „Organisation und Struktur von Hochschulsponsoring" entworfen, welches ähnliche Züge wie die hier empfohlenen Richtlinien aufweist – allerdings nicht institutionenspezifisch ausgearbeitet ist und im Hinblick auf die Standards und Vorgaben für Leistungen und Gegenleistungen sowie die Abwicklung der Maßnahmenbetreuung nicht konkret wird.

Aus der vorliegenden Untersuchung ließen sich zahlreiche weitere interne und externe Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich der DSHS-Kommunikationspolitik generieren, die jedoch nicht den Schwerpunkt der imageprägenden Wahrnehmung darstellen. Es soll lediglich abschließend noch darauf hingewiesen werden, dass die Befragten in verschiedenen Zusammenhängen immer wieder darauf hingewiesen haben, dass die DSHS hinsichtlich ihrer Öffentlichkeitsarbeit erhebliches Potenzial ungenutzt lässt während gleichzeitig ausreichend aufmerksamkeitsstarke Themen und Projekte an der Hochschule vorhanden sind. Beispielsweise könnte aus Sicht der Unternehmensvertreter die stärkere Einbindung von erfolgreichen Leistungssportlern als „Testimonials“ der Hochschule die Medienpräsenz erhöhen und die Identifikation der Hochschulmitarbeiter und Studierenden mit ihrer Institution verstärken. Auch im Bereich der Alumni-Arbeit und der Einbindung der Alumni in die Off-Campus-Angebote und den Publikationsverteiler wird im Rahmen der Befragung an vielen Stellen, bei grundsätzlich positiver Wahrnehmung dieser Instrumente, weiteres Potenzial in der medienwirksamen Aufbereitung der DSHS-Aktivitäten bescheinigt.

Hinsichtlich der Auswahl der Ansprechpartner in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter kann aus der Untersuchung entnommen werden, dass eine bestimmte Funktion im Unternehmen die Wahrnehmung der DSHS als „einzigartige“ Hochschule unterstützt (vgl. Kap. 8.4.4). Es ist für die DSHS empfehlenswert, bei der Kooperation mit Unternehmen, die persönliche Zusammenarbeit mit einem ausgewiesenen Marketing-Experten anzustreben, da Personen mit betriebswirtschaftlichem Marketing-Background die Besonderheiten der DSHS in der Hochschullandschaft unmittelbar als herausragende Alleinstellungsmerkmale erkennen und somit als positive Imagemerkmale wahrnehmen.

11. FAZIT

Es wurde in dieser Arbeit der Versuch unternommen, ein Instrumentarium zu entwickeln, welches die zielgruppenspezifische Untersuchung eines individuellen Hochschulimages ermöglicht. Eingebettet in die aktuelle Bestandsaufnahme des Hochschulwettbewerbs und die Theorieansätze des Hochschulmarketings sowie die Möglichkeiten zur Feststellung eines einstellungsorientierten Images wurde beispielhaft das Image des DSHS in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter qualitativ untersucht. Durch dieses Vorgehen wurde eine Verknüpfung zwischen der in der Hochschulforschung intensiv geführten und auch politisch geforderten Diskussion um den Wettbewerb der Hochschulen und der weiterhin stark umstrittenen Hochschul-Marketing-Diskussion hergestellt. Die Untersuchung konnte zeigen, dass die an den eruierten Wettbewerbskriterien des Hochschulwettbewerbs ausgerichtete Imageanalyse institutionenspezifisch eingesetzt werden kann, um passgenaue Marketinginstrumente zu entwickeln. Die klassische Vorgehensweise des betriebswirtschaftlichen Marketings konnte in der Theorie hochschulgerecht adaptiert und für den Teilbereich der Imageanalyse in einer explorativen Studie umgesetzt werden.

Für die Marketing-Kooperationen mit Unternehmen wurde durch die empirische Untersuchung für die DSHS eine erfolgversprechende Ausgangssituation festgestellt. Die Position der Hochschule in den verschiedenen Wettbewerbsfeldern wird von den befragten Unternehmensvertretern weitgehend positiv wahrgenommen, so dass die Handlungsempfehlungen sich hauptsächlich auf die Festigung und Weiterentwicklung des bestehenden Profils und auf die kohärente Gestaltung des Hochschul-Marketingmanagements richten.

Ein weiteres Anliegen der Arbeit war es, den kritischen Blick auf den Hochschulwettbewerb und das Hochschul-Marketing zu rationalisieren: Hochschul-Wettbewerb und Hochschul-Marketing sind insofern untrennbar miteinander verbunden, als dass einerseits im Marketing Instrumente gefunden werden können, um die individuelle Position der einzelnen Hochschule im Wettbewerb zu stärken und andererseits auf der Basis der Wettbewerbskriterien hochschulübergreifende Methoden der marktlichen Situationsanalyse generiert werden können. Beide Blickrichtungen wurden in der vorliegenden Arbeit eingenommen.

Für die Umsetzung der formulierten Handlungsempfehlungen ist es zukünftig für die DSHS von besonderer Bedeutung sich intensiv mit den weiteren externen Interaktionspartnen und den hochschulinternen Austauschgruppen auseinander zu setzen. Die langfristige Profilierung der Hochschule im Wettbewerb erfordert einen tiefgehenden Bewusstseinswandel innerhalb der Hochschule und im Hochschulumfeld der letztlich dazu führen sollte, dass reformorientierte Veränderung als Herausforderung und nicht als Gefahr für die individuellen und die institutionellen Werte wahrgenommen wird.

TEIL V. ANHANG

12. LITERATURANHANG

Alewell, K. (1993). *Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten.* Göttingen.

Alewell, K. (1995). *Wissenschaftsmarketing*. In Tietz, B.& Köhler, R. & Zentes, J. *Handwörterbuch des Marketing, 2776-2790.* Stuttgart.

Allaire, Y.& Firsirotu, M. (1985). *How to Implement Radical Strategies in Large Organizations.* In Sloan Management Review. Vol. 26. 19-34

Allmendinger, J. & Ebner, C. (2006). *Bildung, Bildung, Bildung.* In Die Zeit, Jhg. 2006, H. 1, S. 69

Amrhein, D. (1998). *Die Universität als Dienstleistungsunternehmen innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte.* Wiesbaden.

Andritzky, K. (1976). *Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten*. Berlin.

Armbruster, B. & Langer, M. F. & Linke, K. (Hrsg.) (2005). *Instrumente des Marketing-Controlling – Das Beispiel des auslandsorientierten Master-Studiengangs Electrical Communication Engineering.* Kassel

Astecker, W. (1992). *Strategisches Marketing-Management für Universitäten.* Linz.

Atteslander, P. (1995). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* Berlin. New York.

Backes, U. & Leven, W. (1987). *Universitäre Öffentlichkeitsarbeit. Notwendigkeit und Realisierbarkeit.* In Beiträge zur Hochschulforschung 3/87, S. 299-324.

Balzer, E. (2004). *Imagetransfer durch Hochschulsponsoring Eine Untersuchung zur Übertragung von spezifischen Imagekomponenten der DSHS auf ausgewählte Wirtschaftsunternehmen.* Diplomarbeit DSHS Köln.

Bänsch, A. (1998). *Einführung in die Marketinglehre*. (4. Aufl.) München.

Bayenet, B. & Feola, C. & Tavernier, M. (2000). *Strategic Management of Universities Evaluation Policy and Policy Evaluation.* In Higher Education Management, Vol. 12, Nr. 2.. S. 65-80.

Bayer, I. (2001). *Strategische und operative Führung von Fakultäten – Herausforderungen durch Autonomie und Wettbewerb*. Mannheim.

Becker, J. (1998). *Marketing-Konzeption Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements.* München.

Beckmeier, C. & Neusel, A. (1991). *Entscheidungsverflechtung an Hochschule. Determinanten der Entscheidungsfindung an bundesdeutschen und französischen Hochschulen am Beispiel der Studiengangentwicklung.* Frankfurt.

Beger, R. & Gärtner, H.-D. & Mathes, R. (1989). *Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente.* Wiesbaden

Beier, S. (2003). *Hochschul-Sponsoring – Rahmenbedingungen und Faktoren erfolgreicher Kooperationen.* Wiesbaden.

Benkenstein, M. (Hrsg.) (1995). *Marketing-Konzeption für die Universität Rostock, Arbeitspapier Nr. 2 des Instituts für Marketing & Innovationsmanagement.* Rostock.

Berekoven, L. (1989). *Grundlagen der Absatzwirtschaft; Darstellung, Kontrollfragen und Lösungen,* 4. Aufl. Herne, Berlin.

Bleicher, K. (2002). *Vertrauensorganisation Universität.* In Dokumentation des Symposiums "Gesellschaft – Staat – Hochschule Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung" am 07. und 08. Februar in Berlin.

Böcker, F. (1991). *Marketing.* 4. Aufl., Stuttgart.

Böcker, F. (1996). *Marketing.* 6. Aufl., Stuttgart.

Bode, C. (2004). *Verkaufsschlager oder Ladenhüter?* In Zeitschrift für Kulturaustausch 4/04, S. 64-65, Berlin

Bogner, A. & Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.) (2005). *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung.* Wiesbaden.

Bon, J. (1985). *Analyse des Umfeldes öffentlicher Einrichtungen im Schulwesen.* Papier, präsentiert auf dem OECD-CERI-Seminar über Hochschulstrategien im marktwirtschaftlichen Kontext, Fribourg v. 9.11. bis 11.11.1985

Borgers, W. & Quanz, D.R. (1998). *Bildbuch Deutsche Sporthochschule Köln.* Sankt Augustin

Boulding, K. (1956). *The Image.* Michigan 1956

Breisig, T. & Kahlen, H.-J. (2000). *Personalentwicklung an Hochschulen.* In Hanft, A. (Hrsg.) *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien.* Neuwied.

Brocks, C. (1994). *Basiskurs Fundraising.* Markgröningen.

Bruhn, M. (1991). *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren.* Frankfurt a. Main.

Bruhn, M. (2001). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis.* Wiesbaden.

Brunsson, N. (1985). *The irrational organization. Irrationality as a basis for organisational action and change.* Chichester (6. Auflage 1989).

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations.* Chichester.

Bundesverfassungsgericht (2005). *Regelung zum Studiengebührenverbot und zur Bildung verfasster Studierendenschaften mangels Gesetzgebungsrechts des Bundes nichtig,* Pressemitteilung v. 26.01.2005.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2005). *BLK-Bildungsfinanzbericht 2003/2004. Die aktuelle Entwicklung.* Heft 131-I. Bonn.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2006). *Einigung im Hochschulpakt 2020 erreicht*. Zugriff am 04.12.2006 unter: http://bildungsklick.de/pm/50022/einigung-im-hochschulpakt-2020-erreicht/

Buschor, E. (2000). *Aufgaben und Verantwortung der Hochschulräte im Kanton Zürich.* In Dokumentation des Symposiums "Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen" am 03. und 04. Februar in Bonn.

Cachay, K. & Thiel, A. (1999). *Ausbildung ins Ungewisse? Beschäftigungschancen für Sportwissenschaftlerinnen und Sportwissenschaftler im Gesundheitssystem.* Aachen.

Centrum Für Hochschulentwicklung (CHE) (2000). *Dokumentation des Symposiums "Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen" am 03. und 04. Februar in Bonn.* Zugriff am 20.11.2006 unter http://www.CHE.de

Centrum Für Hochschulentwicklung (CHE) (2002). *Dokumentation des Symposiums "Gesellschaft – Staat – Hochschule Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung" am 07. und 08. Februar in Berlin.* Zugriff am 20.11.2006 unter http://www.CHE.de

Centrum Für Hochschulentwicklung (CHE) (2005). *Anhaltspunkte für die Einführung von Studiengebühren in Deutschland: "lessons learnt" aus den Erfahrungen in Großbritannien.* Ergebnisse des Symposiums der Britischen Botschaft und des CHE v. 16. März 2005 in Berlin, Zugriff am 20.11. unter: http://www.che.de/downloads/Studiengebuehren_Thesen_GB__2_.pdf, 11.04.2005

Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspektive.* Berkeley.

Clark, B. R. (2000). *Entrepreneurial Universities.* Dokumentation des Symposiums "Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen" am 03. und 04. Februar in Bonn. Zugriff am 20.11.2006 unter: http://www.CHE.de

Competo (2007). *Competo – Wurzeln in fünf Hochschulen*. Zugriff am 23.02.2007 unter: http://www.competo.de/cmsmadesimple/index.php/home

Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs.

Damm-Volk, C. (2002). *Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument im Marketing.* Regensburg.

De Bie, P. (1973). *Problemorientierte Forschung. Hauptströmungen der sozialwissenschaftlichen Forschung.* Frankfurt a. M.

De Groof, J. & Neave, G. & Svec, J. (1998). *Democracy and Governance in Higher Education.* The Hague.

Deeke, A. (1995). *Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop*. In Brinkmann, C. & Deeke, A. & Völkl, B. (Hrsg.) *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung,* Nürnberg, S. 7-22

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2004). *Zahlen und Fakten.* Zugriff am 21.03.2005 unter http//www.dfg.de/dfg_im_profil/zahlen_und_fakten/mittelverwendung/

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) & Wissenschaftsrat (WR) (2005). *Excellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an Deutschen Hochschulen.* Zugriff am 14.10.2006 unter http://www.dfg.de/aktuelles_presse/reden_stellungnahmen/2006/exzellenzinitiative_0610.html

Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hrsg.) (2006). *Förder-Ranking 2006. Institutionen-Regionen-Netzwerke.* Bonn

Deutsche Sporthochschule Köln (2004). *Bericht des Rektorats 2003.* Köln

Deutsche Sporthochschule Köln (2005). *Bericht des Rektorats 2004.* Köln

Deutsche Sporthochschule Köln (2006). *Bericht des Rektorats 2005.* Köln

Deutsche Sporthochschule Köln (2006a). *Pressemeldungen* Zugriff am 20.11.2006 unter http//www.dshs-koeln.de/navi_window/index_03.htm, 18.09.2006

Deutsche Sporthochschule Köln (2006b). Abschlussbericht zur Zielvereinbarung II. Köln

Deutsche Vereinigung Sportwissenschaft (dvs) (2006). *Allgemeine Informationen zur Sportwissenschaft.* Zugriff am 09.11.2006 unter http://www.sportwissenschaft.de/index.php?id=33#311

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2000). *Internationales Hochschulmarketing 2000,* Zugriff am 15.07.2000 unter http://www.daad.de/Magazin/daad_infos/bildungsmessen.html

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2003 ff). *Die internationale Hochschule, Bd. 1-10,* Bonn.

Deutscher Bundestag (2006). *Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes, Drucksache 16/813 v. 07.03.2006,* Berlin.

Deutscher Bundestag (2006a). *Entwurf eines Föderalismusreform-Begleitgesetzes, Drucksache 16/814 v. 07.03.2006,* Berlin.

Dowling, G. R. (1986). *Managing your Corporate Images. In Industrial Marketing Management,* Vol. 15, S. 109-115.

Durrer, F. & Heine, C. (1999).: *Studienberechtigte 1999 – Ergebnisse der ersten Befragung der Studienberechtigten 1999 ein halbes Jahr nach Schulabgang und Vergleich mit den Studienberechtigten 1990, 1992, 1994 und 1996 – eine vergleichende Länderanalyse*. HIS- Kurzinformation A3/2001, Hannover

Ebcinoglu, F. (2006). *Die Einführung allgemeiner Studiengebühren in Deutschland – Entwicklungsstand, Ähnlichkeiten und Unterschiede der Gebührenmodelle der Länder.* HIS-Kurzinformation A4/2006. Zugriff am 21.07.2006 unter http://www.his.de/Service/Publikationen/Presse/pm-kia200604

Engelhardt, W. (1990). *Strategie und Technik der Werbung verhaltenswissenschaftliche Ansätze. 2. Aufl.* Stuttgart-Berlin-Köln.

Engelhardt, W. H. (1991). *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.* Stuttgart.

Engelhardt, W. H. (1993). *Kommunikationspolitik als Ausgangspunkt des Wissenschaftsmarketing.* In Engelhardt, W. H. & König, J. & Nietiedt, T. (Hrsg.) *Wissenschaftsmarketing Hochschule und Region im Umbruch.* Dokumentation eines Workshops der Ruhr-Universität Bochum v. 12. Juni 1992. Bochum. S. 41-65.

Engelhardt, W. H. & Kleinaltenkamp, M. & Reckenfelderbäumer, M. (1993). *Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen.* In zfbf, 45/5, S. 395-426.

Engels, M. (2004). *Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht.* In Pasternack, P. & Winter, M. (Hrsg.) *die Hochschule – journal für wissenschaft und bildung,* 1/04, Wittenberg.

Erichsen, H. U. (1995). *Vorwort.* In Hochschulrektorenkonferenz (HRK) *Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen,* Empfehlung des 176. Plenums vom 3. Juli 1995. Dokumente zur Hochschulreform 102/1995. Bonn.

Escher, H. (2000). *Im Prüfblick der Öffentlichkeit Marketing-Management der Universitäten durch systemische Institutionenkommunikation.* In Hanft, A. (Hrsg.) *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien.* Neuwied. S. 235-257.

Escher, H. (2001). *Public Relation für wissenschaftliche Hochschulen. Systemtheoretische Grundlegung und exemplarische Modellierung im Wettbewerbsumfeld.* München.

Europäische Kommission (1999). *Der Europäische Hochschulraum.* Gemeinsame Erklärung der europäischen Bildungsminister v. 19.06.1999. Dok. 3/324-41124-2/2. Bologna.

Fachhochschulgesetz (FHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 03.08.1993.

Federkeil, G & Ziegele, F. (2001). *Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland – Entwicklungsstand und Empfehlungen.* Gutachten im Auftrag der CDU-Fraktion des Sächsischen Landtags. Zugriff am 27.10.2006 unter: http://www.che.de/downloads/AP32.pdf

Festerling, B (1993). *Wie effizient muss universitäre Forschung angesichts knapper Mittel sein?* In DUZ, 49/1-2, 28-29

Finetti, M. (2006). *Das Erfolgsrezept des Südens. Warum Baden-Württemberg und Bayern in der Forschung den Rest der Republik abhängen.* In Forschung & Lehre, 4/06, 194-195, Bonn.

Finkenstaedt, T. (1990). *Lehre und Studium.* In Teichler, U. (Hrsg.) *Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland.* Weinheim.

Frackmann, E. (1989). *Marketing – Überlebensstrategien für Hochschulen.* In Töpfer, A. & Braun, G. E. (Hrsg.) *Marketing im staatlichen Bereich.* Bonn. 105-126

Franck, E. & Schönfelder, B. (1999). *On the Role of Competition in Higher Education. Uses and Abuses of the Economic Metaphore.* In Freiberger Arbeitspapiere 25.

Frese, E. (1992). *Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven. 2. Aufl.,* Wiesbaden.

Frey, D. S. (1983). *Sozialpsychologie.* München.

Freyer, W. (2003). *Sportmarketing.*(3. Aufl.) Dresden.

Friedrich, L. (Hrsg.) (1999). *Teleteaching Eine neue Komponente in der universitären Lehre.* Stuttgart.

Fritz, W. (1996). *Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagement (Teil I).* In Wissenschaftsmanagement 1/96, S. 19-23. Bonn.

Fritz, W. (1996a). *Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagement (Teil II*). In Wissenschaftsmanagement 2/96, S. 74-80. Bonn.

Führ, M. (2003). *Eigen-Verantwortung im Rechtsstaat*. Berlin

Gabler, T. (Hrsg.) (1988). *Gablers Wirtschaftslexikon, sechsbändig.* Wiesbaden.

Gaethgens, P. (2006). *Einführung der HRK-Jahresversammlung 2005: Finanzierung der Hochschulen – Finanzierung der Zukunft.* In: HRK: Beiträge zur Hochschulpolitik 02/2006. S. 13-23. Bonn

Gallas, A. (1976). *Die Staatsaufsicht über die wissenschaftlichen Hochschulen.* Berlin.

Gate-Germany (2005). *Über GATE-Germany Mitglieder* Zugriff am 05.03.2005 unter: http//www.gate-germany.de/5.3.3.html?send=1&bland=*

Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung (2002). *Professorenbesoldungsreformgesetz (ProfBesReformG) vom 16.02.2002* – Bundesgesetzblatt, Teil I., Nr. 11 v. 22.02.2002, 686-692.

Gesetz zur Sicherung der Finanzierungsgerechtigkeit im Hochschulwesen (HFGG NRW) (2006). Zugriff am 12.11.2006 unter www.innovation.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Recht/HGGF.pdf

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) (Hrsg.) (2001). *Einschätzung der Empfehlungen des Expertenrates über das Hochschulangebot in NRW aus der Sicht der ÖTV in ver.di.* Düsseldorf.

Glogger, A. (1999). *Imagetransfer im Sponsoring Entwicklung eines Erklärungsmodells.* Frankfurt a. M. u. a.

Goedegebuure, L. (1993). *Hochschulpolitik im internationalen Vergleich. Eine länderübergreifende Untersuchung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung.* Gütersloh.

Grupe, O. (1996). *Zur Entwicklung der Sportwissenschaft.* In: Forschung und Lehre, Jg. 3, Heft 7, 362-366

Gruppe 2004 (2004). *Hochschule neu denken Neuorientierung im Horizont der Nachhaltigkeit.* Frankfurt.

Gutenberg, E. (1962). *Absatzplanung in der Praxis.* Wiesbaden.

Gütt, M. (2004). *Implementierung von PR-Strategien an Hochschulen am Beispiel der Deutschen Sporthochschule Köln.* Diplomarbeit der DSHS Köln.

Hartmann-Tews, I./ Mrazek, J. (2000) *Berufsfeld Sport – Arbeitsmarktperspektiven von Diplom-SportlehrerInnen der Deutschen Sporthochschule Köln*. In: Forschung – Innovation – Technologie 1/2000, S. 24-28.

Haedrich, G. (1993). *Images und strategische Unternehmens- und Marketingplanung.* In Armbrecht, W. & Avenarius, H. & Zabel, U.*: Image und PR.* Opladen. S. 251-262

Haerdle, B. (2006). *Starthilfe für die Neuen.* In: DUZ Magazin. 06/2006. S. 13.

Handel, K. (2005). *Die Umsetzung der Professorenbesoldungsreform in den Bundesländern.*CHE-Arbeitspapier Nr. 65. Gütersloh.

Hanft, A. (Hrsg.) (2000). *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien.* Neuwied.

Hätty, H. (1989). *Der Markentransfer.* Heidelberg.

Heiland, T. (2001). *Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische und implikationenorientierte Analyse.* Wiesbaden.

Heine, C. & Briedis, K. & Didi, H.-J. & Haase, K. & Trost, G. (2006). *Auswahl- und Eignungsfeststellungsverfahren beim Hochschulzugang in Deutschland und ausge-*

wählten Ländern. Eine Bestandsaufnahme. HIS-Kurzinformation A3/2006. Zugriff am 27.09.2006 unter http://www.his.de/Service/Publikationen/Presse/pm-kia200603

Hempelmann, B. (1995). *Generic Marketing.* In Tietz, B. & Köhler, R. & Zentes, J. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Marketing.* (2. Aufl.) Stuttgart. S. 743-748

Hermanns, A. (1997). *Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven.* München

Hermanns, A. & Drees, N. & Püttmann, M. (1986). *Siegen mit Siegern?* In Absatzwirtschaft Sonderausgabe Heft 10, S. 220-234.

Hermanns, A. & Glogger, A. (1998). *Management des Hochschulsponsorings. Orientierungshilfen für die Gestaltung und Umsetzung von Sponsoringkonzepten an Hochschulen.* Neuwied.

Hermanns, A. & Püttmann, M. (1992). *Grundlagen, Wirkungen und Management des Sponsorin*gs. In: Die Betriebswirtschaft. 2/1992. S. 185-199.

Hermanns, A. & Suckrow, C. (1995). *Wissenschaftssponsoring. Grundlagen. Verbreitung. Akzeptanz, Perspektiven und Management aus Sicht der Hochschulen und der Unternehmen.* Bonn.

Hilker, J. (1993). *Marketingimplementierung Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen.* Wiesbaden.

HMSO (2003). *Lambert Review of Business-University Collaboration*. Zugriff am 13.11.2006 unter: www.lambertreview.org.uk

Hochschulgesetz NRW (2000). Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen vom 14. März 2000; geändert durch die Änderungsgesetzte vom 27 Nov. 2001 und 18. Dez. 2002.

Hochschul-Informations-System (HIS) (2005). *Benchmarking von Hochschulverwaltungen.* Kurzinformation B5 / 2005. Hannover

Hochschulrahmengesetz (HRG) (1999). in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBL. I, S. 18.)

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2006). *Im Brennpunkt: die Hochschulfinanzierung.* Zugriff am 17.04.2006 unter www.hrk.de/de/brennpunkte/112.php

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1992). *Konzept zur Entwicklung der Hochschulen in Deutschland.* Beschluß des 167. Plenums v. 6. Juli 1992. Zugriff am 19.03.2001 unter:
http//www.hrk.de/vbsmodule/texte/std_te...te/archiv/entschliessungen/Plen167_1.htm

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1993). *Zur Forschung in den Hochschulen. Stellungnahme des 170. Plenums v. 12. Juli 1993.* Dokumente zur Hochschulreform 85/1993. Bonn

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1995). *Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, Empfehlung des 176. Plenums vom 3. Juli 1995.* Dokumente zur Hochschulreform 102/1995. Bonn

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1996). *Zur Finanzierung der Hochschulen. Entschließung des 179. Plenums v. 9. Juli 1996.* Zugriff am 19.03.2001 unter:
http//www.hrk.de/texte/std_te...te/archiv/entschliessungen/Plen179_2.htm

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1996a). *Attraktivität durch internationale Kompatibilität.* Dokumente zur Hochschulreform 112/1996. Bonn

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1997). *Zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen/-abschlüssen an deutschen Hochschulen.* Entschließung des 183. Plenums v. 10. Novemver 1997. Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2001). *Wettbewerb – Profilbildung – Evaluation. Qualitätssicherung von Lehre und Studium in Gegenwart und Zukunft,* Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2001. Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2004). *Empfehlung zur aktuellen hochschulpolitischen Situation. Drucksachen-Nr. S 98/7.* Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2004a). *Alternativen in der Hochschulfinanzierung – Sponsoring, Fundraising, Stiftungen.* Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2004. Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2005). *Zur aktuellen hochschulpolitischen Situation, Erklärung des 98. Senats der HRK,* Bonn, 10. Februar 2004. In Arbeitsbericht 2004/2005, S. 64, Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2006). *Im Brennpunkt: die Hochschulfinanzierung.* Zugriff am 17.04.2006 unter www.hrk.de/de/brennpunkte/112php

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2006a). *Finanzierung der Hochschulen – Finanzierung der Zukunft.* HRK-Jahresversammlung 2005. Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2006. Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2006b). *HRK-Senat legt Konzept für "Hochschulpakt 2020" vor: Präsidentin Wintermantel fordert Mittel für eine "starke Akademiker-Generation",* Pressemitteilung v. 11. Oktober 2006, Nr. 48/06 Zugriff am 30.10.2006 unter http://www.hrk.de/de/presse/95_3437.php

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) & Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2002). *Hochschulmarketing im Aufbruch. Qualität und Wettbewerb*. Tagungsbericht der Veranstaltung des Hochschulkonsortiums GATE Germany und des Projekts Qualitätssicherung der HRK am 29. und 30. Oktober 2001 im Bonner Wissenschaftszentrum. Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) & Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) (2003). *10 Punkte zur wissenschaftsadäquaten Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes auf Landesebene.* Gütersloh.

Hödl, E. & Zegelin, W. (1999). *Hochschulreform und Hochschulmanagement. Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion.* Marburg.

Hopf, M. (1983). *Informationen für Märkte und Märkte für Informationen.* Frankfurt

Hörschgen, H. & Froböse, M. (1996). *Die Zielgruppenorientierung als Informationsinstrument des Universitäts-Marketing. In Von Ahsen, A./Czenskowsky, T. (Hrsg.) Marketing und Marktforschung.* Hamburg.

Horváth, P. (1993). *Können privatwirtschaftliche Steuerungsinstrumente im Wissenschaftsmanagement eingesetzt werden?* In Blum, H.D. & Bürgel, P. & Horváth, P. (Hrsg.) *Wissenschaftsmanagement – Standort, Perspektiven.* Stuttgart. S. 83-88

Hovemann, G. & Heise, S. & Kaiser, S. & Keiner, R. & Mündorfer, A. (2002). *Bildungsmarkt Sport. Orientierungsgrundlagen für die Geschäftsplanung am Beispiel der Fort- und Weiterbildungsakademie der Deutschen Sporthochschule Köln.* Köln

Howard, J. A. & Sheth, J. N. (1996). *The Theory of Buyer Behaviour.* New York u.a.

Huber, B. (1993). *Strategische Marketing- und Imageplanung Theorie, Methoden und Integration der Wettbewerbsstrukturanalyse aus Imagedaten.* Frankfurt a. M. u.a.

Huber, P. (2006). *Wieviel Wettbewerbsföderalismus ist nötig? Über den Unterschied von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft.* In Forschung & Lehre, 4/06, S. 188-189. Bonn.

Hüttmann, J./Pasternack, P. (2005). *Studiengebühren nach dem Urteil, HoF Wittenberg – Arbeitsberichte 5/05.* Wittenberg.

Humboldt Universität (2006). *Wilhelm von Humboldt.* Zugriff am 19.12.2006 unter: http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/geschichte/wilh_html

Humpert, K. (2000). *Potentiale des Hochschulsponsoring – Argumente und Ansatzpunkte zur Realisation eines kommerziellen Hochschulsponsoring unter besonderer Berücksichtigung medien- und kommunikationspolitischer Gesichtspunkte.* Berlin.

Hundhausen, C. (1957). *Industrielle Publizität als Public Relations.* Essen.

Informationsdienst Wissenschaft (IdW) (2006). *Landesregierung Nordrhein-Westfalen und Hochschulrektoren unterzeichnen Vertrag.* Zugriff am 05.09.2006 unter: http://idw-online.de/pages/de/news?print=1&id=171790

Jesse, B. (2005). *Sportwissenschaft und Wirtschaft -Strategische Kooperation zur optimalen Nutzung ökonomischer und wissenschaftlicher Ressourcen der DSHS Köln.* Unveröffentlichtes internes Papier des Rektorats der DSHS. Köln.

Johannsen, U. (1971). *Das Marken- und Firmenimage.* Berlin.

Jonas, F. (1966). *Die Institutionenlehre Arnold Gehlens.* Tübingen.

Kassner, K./Wassermann, P. (2005). *Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin – Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews.* In Bogner, A. & Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.) *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung.* Wiesbaden.

Kehm, B. (2006). *Neue Hochschulprofessionen: Die 'heimlichen Manager'?* Vortragspräsentation auf der HRK-Tagung "Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung – Anforderungen an Leitungsstrukturen und Entscheidungsprozesse" in Darmstadt am 31.01.2006. Zugriff am 14.10.2006 unter http://www.hrk.de/de/download/dateien/AG1_Kehm.pdf

Kehm, B. & Teichler, U. (2006). *Mit Bachelor- und Master-Studiengängen und -abschlüssen wohin? Eine Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess.* In: Das Hochschulwesen. 02/2006. 57-67.

Kehm, B. & Teichler, U. (1996). *Vergleichende Hochschulforschung – Eine Zwischenbilanz.* Themenband II. Werkstattbericht Nr. 50 des Wissenschaftlichen Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Gesamthochschule Kassel. Kassel

Kern, H. (2000). *Rückgekoppelte Autonomie – Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen.* In Hanft, A. (Hrsg.) *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien.* Neuwied.

Kieser, A. (1999). *Über Marktmechanismen nachdenken. Aspekte zum Wettbewerb an Universitäten.* In Forschung & Lehre 6/99, S. 284-285.

Kieser, A. (2000). *Alternative Organisationsmodelle autonomer Universitäten. Gutachten im Auftrag der Österreichischen Rektorenkonferenz.* In Titscher, S. (Hrsg.) *Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten.* München und Mering.

Kleiner, M. (2006). *"Rechnen und Schrauben".* In: duz Magazin 06/2006, S. 28-29.

Kleining, G. (1959). *Zum gegenwärtigen Stand der Imageforschung.* In Psychologie und Praxis, Nr. 4/1959. S. 198-212

Kleinschmidt, C. (2006). *Wanderer zwischen den Welten.* In: DUZ Magazin. 06/2006. S. 10-12.

Kliemt, H. (2002). *Vertrauen Hochschule und Staat.* In Dokumentation des Symposiums "Gesellschaft – Staat – Hochschule Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung" am 07. und 08. Februar in Berlin.

Klüver, J. (1983). *Universität und Wissenschaftssystem. Die Entstehung einer Instiution durch gesellschaftliche Differenzierung.* Frankfurt.

Knoke, M. (2005). *Reglementierung bereitet Hochschulen Sorge.* In DUZ 03/2005, 6. Berlin

Koetz, A. & Lohnherr, G. (1992). *Hochschulmanagement Probleme, Notwendigkeiten, Strukturen.* Positionspapier der Kienbaum Unternehmensberatung GmbH. Gummersbach.

Konsortium Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2006). *Bildung in Deutschland 2006. Ein indikatorgestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration.* Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Berlin

Koschnik, W. J. (1995). *Standardlexikon für Markt- und Konsumforschung.* München.

Kotler, P. & Andreasen, A. (1991). *Strategic Marketing for Non-Profit-Organisations.* New Jersey.

Kotler, P. & Bliemel, F. (2001). *Marketing Management. Analyse, Planung und Verwirklichung.* 10. Aufl. Stuttgart.

Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions.* 2nd. Ed. Englewood Cliffs.

Krebs, W. (2006). *Marketing der Wissenschaften. Strategien des planbaren Erfolges.* Berlin

Kriz, J./ Lisch, R. (1988). *Methodenlexikon.* Weinheim.

Kroeber-Riel, W. (1992). *Konsumentenverhalten.* München.

Kronthaler, L. (2006). *Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Einführung von Studienbeiträgen – Verfassungsrechtlicher Rahmen und einfach-rechtliche Spielräume.* Zugriff am 23.10.2006 unter: http://www.stifterverband.de/pdf/kronthaler_gutachten.pdf

Krücken, G., (Hrsg.) (2005). *Hochschulen im Wettbewerb – Eine Untersuchung am Beispiel der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen an deutschen Universitäten.* Bielefeld.

Krüger, C. (2006). *Hochschulen haben Angst vor Zersplitterung.* In DUZ Nachrichten 04/2006, 4, Berlin.

Krüger, H. (1982). *Grundtypen der Hochschulen.* In Fläming, C. et al. (Hrsg.) *Handbuch des Wissenschaftsrechts,* Bd. 1, Berlin.

Kuckartz, U. (2005). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten – Lehrbuch.* Wiesbaden.

Kuckartz, U. & Grunenberg, H. & Lauterbach, A. (Hrsg.) (2004). *Qualitative Datenanalyse computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis.* Wiesbaden.

Kühn, R. (1985). *Überlegungen zur marktbezogenen Interaktion einer Universität,* Papier, präsentiert auf dem OECD-CERI-Seminar über Hochschulstrategien im marktwirtschaftlichen Kontext, Fribourg v. 9.11. bis 11.11.1985

Kulicke, M. & Görisch, J. (2002). *Welche Bedeutung haben Hochschulen für das regionale Gründungsgeschehen?* Umfrage der wissenschaftlichen Begleitung zu "EXIST – Existenzgründungen aus Hochschulen". Bericht des Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. Karlsruhe.

Kultusministerkonferenz (2003). *Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020.* Statistische Veröffentlichungen der KMK. Dok. Nr. 167. Bonn.

Kultusministerkonferenz (2005). *Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020.* Statistische Veröffentlichungen der KMK. Dok. Nr. 176. Bonn.

Kultusministerkonferenz (2005a). *Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2003 bis 2020.* Statistische Veröffentlichungen der KMK. Dok. Nr. 173. Bonn.

Küpper, H.-U. (2000). *Denkmuster verändern – Universitäten brauchen eine wettbewerbsorientierte Strukturierung ihres Führungssystems.* In PRISMA – Zeitschrift der Universität Kassel, Juli 2000. Kassel

Landesregierung NRW (2006). *Zukunftspakt zwischen der Landesregierung und den Hochschulen des Landes.* Zugriff am 27.10.2006 unter: http://www.innovation.nrw.de/presse/Pressemitteilungen/2006/pm_2006_08_18.pdf

Landesrektorenkonferenz (LRK) (2006). *Übersicht zur Einführung von Studienbeiträgen an den Universitäten in NRW,* Stand 01.10.2006. Information veröffentlicht per Rundmail der LRK am 11.10.2006

Lange, J. (1997). *Modelle des Hochschulmanagements – effiziente Entscheidungsstrukturen.* In Veband Hochschule und Wissenschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) *Die leistungsbezogene Hochschule – Fachtagung am 11. April 1997 an der FH Karlsruhe.* Karlsruhe.

Langer, G. (1980). *Das Image der Justus Liebig – Universität und der Stadt Gießen als Faktor für die Studienplatzwahl von Studenten.* Werkstattpapiere Nr. 6. Gießen.

Lantermann, E.D. (2000). *Bange machen gilt nicht – Ein Blick auf die deutsche Universitätslandschaft des Jahres 2022.* In PRISMA – Zeitschrift der Universität Kassel, Juli 2000. Kassel

Lauer, H. (1991). *Entwicklung, Bedeutung und Aufgaben des Marketing.* In Geisbüsch, H.G. & Geml, R. & Lauer, H. (Hrsg.) *Marketing. Grundlagen, Instrumente und praktischen Anwendungen.* 2. Aufl. Landsberg am Lech.

Laux, H. & Liermann, F. (1997). *Grundlagen der Organisation, Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre.* 4. Aufl., Berlin.

Leszczensky, M & Orr, D. (2004). *Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung – Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern. HIS-Kurzinformation A2/2004.* Hannover.

Levine, A. (2000). *Profitabler Markt – Wird es in Zukunft noch staatliche Universitäten geben? Ein amerikanischer Bildungsexperte blickt in die Zukunft.* In Zeit Dokument, 3/2000. Hamburg.

Lewin, D. & Lischka, I. (2004). *Passfähigkeit beim Hochschulzugang als Voraussetzung für Qualität und Effizienz von Hochschulbildung,* HoF Wittenberg – Arbeitsberichte 6/04. Wittenberg.

Lilli, W. (1983). *Perzeption, Kognition Image.* In Irle, M. (Hrsg.) *Handbuch der Psychologie, Bd. 12, 1 Halbband Marktpsychologie als Sozialwirtschaft.* Göttingen-Toronto-Zürich. S. 402-471

Lüde v., R. (1999). *Die gesichtslose Hochschule – Universitäten auf der Suche nach einer neuen Identität.* Dokumentation des Symposiums "Von der Schule – in die Universität – in den Beruf" am 10.05.1999 in Hannover. Hamburg.

Luhmann, N. (1970). *Institutionalisierung – Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft.* In: Schelsky, H.: *Zur Theorie der Institution.* Düsseldorf.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations.* New York.

Matzler, K. (1997). *Kundenzufriedenheit und Involvement.* Wiesbaden.

Mayer, A. & Mayer, R. U. (1987). *Imagetransfer.* Hamburg

Mayer, E. (2000). *Landeshochschulrat Brandenburg.* In Dokumentation des Symposiums "Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen" am 03. und 04. Februar in Bonn.

Mayer, K. U. (2002). *Vertrauen Hochschule und Gesellschaft.* In Dokumentation des Symposiums "Gesellschaft – Staat – Hochschule Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung" am 07. und 08. Februar in Berlin.

Mayring, P. (1983). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* Weinheim.

Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse.* In Flick, U. & Kardorff, E.v. & Steinke, I. (Hrsg..) *Qualitative Forschung – Ein Handbuch.* Reinbek, S. 468-475

Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung.* Weinheim.

Mazur, M. (1995). *Das Image der Hochschule für wirtschaft und Politik bei Hamburger Unternehmen – Eine empirische Untersuchung – .* Sozialökonomische Texte der HWP Nr. 48. Hamburg.

McCarthy, J. (1975). Basic Marketing. Illinois.

Meffert, H. (1986). *Marketing Grundlagen der Absatzpolitik,.* 7. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, H. (2000). *Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele.* 9. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, H. & Bruhn, M. (1997). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden,* Wiesbaden.

Meimberg, P. (1977). *Die wissenschaftliche Hochschule als wirtschaftliches System.* In ZfO, 46 Jhg., 5/1977, S. 248-254.

Meißner, H. G.(1987). *Marketing für neue Universitäten.* In Uni Report – Berichte aus der Forschung der Universität Dortmund, Nr. 4, S. 22-26

Mester, J. (1995). *Veranstaltungskalender 1995. 75 Jahre Deutsche Sporthochschule Köln.* Köln

Mester J. (1998). Evaluation in der Sportwissenschaft. In: dvs-Informationen 13/1998. S. 4-7

Meuser, M. & Nagel, U. (1994). *Experteninterview.* In Kriz, J. & Nohlen, D. & Schultze, R.-O. (Hrsg.) *Lexikon der Politik,* Bd. 2 Politikwissenschaftliche Methoden, München.

Meuser, M. & Nagel, U. (2005). *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion.* In Bogner, A. & Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.) *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung.* Wiesbaden.

Meyer, D. (1990). *Asymetrische Information, Institutional Choice und die Funktion von Wertorientierungen.* In Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Nr. 41, S. 104-121

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organisations Formed structure as myth and ceremony.* In American Journal of Sociology 83(2), p. 340-363

Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung (Hrsg.) (1999). *Die nordrhein-westfälischen Hochschulen im Übergang ins 21. Jahrhundert – Qualitätspakt mit den Hochschulen Erreichtes sichern – Neues wagen – Innovation ermöglichen.* Düsseldorf.

Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung (Hrsg.) (2001). *Profilbildung im Dialog. Hochschulland NRW im Aufbruch – Bericht des Expertenrates im Rahmen des Qualitätspakts zwischen der Landesregierung und den Hochschulen des Landes NRW.* Düsseldorf.

Mintzberg, H., (1983a). *Power in and around organizations.* Englewood Cliffs.

Mintzberg, H., (1983b). *Structure in Five. Designing effective Organisations.* Englewood Cliffs.

Mlynek, J. (Hrsg.) (2004). *"Und sie bewegt sich doch!" Universität heute – Zwischen Bewährtem und Veränderungsdruck – Finanznot und Wettbewerb als Chancen für Innovation,* Veröffentlichungen der Hans-Martin Schleyer Stiftung, Bd. 63. Köln

Monopolkommission (2000). *Sondergutachten Wettbewerb als Leitbild für die Hochschulpolitik.* Bonn.

Morill, R. L. (2000). *The Use of Indicators in the Strategic Management of Univesities.* In: Journal of Higher Education Management. 12/1. p. 105-112.

Mück, C. & Mühlenbein, K. (2006). *Durch Studium zum Spitzenverdienst?* In: Das Hochschulwesen. 02/2006. S. 47-51.

Müller, J. (1993). *Image.* In Pflaum, D. & Pieper, W. (Hrsg.) *Lexikon der Public Relations,* 2. Aufl. Landsberg/Lech. S. 251-254.

Müller-Böling, D (Hrsg.). (2004). *Leistungsorientierte Professorenbesoldung, Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen.* Gütersloh.

Müller-Böling, D. (2003). *Die neue deutsche Hochschule. Herausforderungen an die Universitätsadministration.* Centrum für Hochschulentwicklung Arbeitspapier Nr. 5. Gütersloh.

Müller-Böling, D. (1995). *Qualitätssicherung in Hochschulen – Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft.* In Wissenschaftsmanagement, Nr. 1, S. 65-70

Müller-Böling, D. (1997). *Mehr Freiheit für die Universität.* In Die Zeit 09/1997. Zugriff am 07.03.2005 unter: http//zeus.zeit.de/text/archiv/1997/09/reform.txt.19970221.xml

Müller-Böling, D. (2000). *Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen.* In Dokumentation des Symposiums "Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen" am 03. und 04. Februar in Bonn.

Müller-Böling, D. (2003). *Die Reformuni – Deutschland einig Stillstand? Nein! Die Hochschulen sind dabei, sich von Grund auf zu erneuern.* In Die Zeit, 09/2003. Zugriff am 07.03.2005 unter: http//zeus.zeit.de/text/2003/09/C-Bewegung

Müller-Böling, D., (2002a). *Gesellschaft – Staat – Hochschule Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung.* In Dokumentation des Symposiums "Gesellschaft – Staat – Hochschule Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung" am 07. und 08. Februar in Berlin.

Müller-Böling, D. & Fedrowitz, J. (Hrsg.) (1998). *Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit.* Gütersloh.

Müller-Böling, D. & Mayer, E. & Mac Lachlan, A. J. & Fedrowitz, J./ (Hrsg.) (1998). *University in Transition. Research Mission – Interdisciplinarity – Governance.* Gütersloh.

Müller-Böling, D. & Sager, K. (Hrsg.) (1999). *Personalreform für die Wissenschaft. Dienstrecht – Vergütungsstrukturen – Qualifizierungswege.* Gütersloh.

Müller-Böling, D. & Zechlin, L. (Hrsg.) (1998). *Strategieentwicklung an Hochschulen Konzepte-Prozesse-Akteure,* Dokumentation zur Internationalen Konferenz "Strategieentwicklung an Hochschulen und Fachbereichen" gemeinsam veranstaltet von der Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) Hamburg und dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) im Oktober 1996 in Hamburg. Gütersloh.

Müller-Böling, Detlef (2002). *Die entfesselte Hochschule.* Bielefeld.

Müller-Bromley, N. (2004). *Die Umsetzung W-Besoldung an den Fachhochschulen in Niedersachsen*.In: Die neue Hochschule 3/04.S. 18-27.

Mundhenke, E. & Sneed, H. & Zöllner, U. (1975). *Informationssysteme für Hochschulverwaltung und -politik. Theorie und Praxis politisch-administrativer Informationssysteme.* Berlin.

Neidhardt, F. (1991). *Evaluationsversuche im Lehrbereich der Hochschulen.* In Webler, W.-D., & Otto, H.-U. (Hrsg.) *Der Ort der Lehre in der Hochschule. Lehrleistungen, Prestige und Hochschulwettbewerb.* Weinheim.

Neu, M. (1998). *Marketinggrundlagen. Marketingmanagement und Marketinginstrumente.* 2. Aufl., Bd. 1 der Studienreihe Angewandte Betriebswirtschaftslehre. Würzburg.

Neumann, M. & Erichsen, H.-U. (1993). *Das große Pokern – Ob Studiengebühren ein geeignetes Mittel sind, das deutsche Hochschulsystem aus der Krise zu führen, ist heftig umstritten – Pro und Contra.* In Süddeutsche Zeitung, Nr. 257. 6./.11.1993, 47.

Nickel, S. & Zechlin, L. (2000). *Zielvereinbarungen als partizipatives Management – ein Anwendungsmodell.* In Hanft, A. (Hrsg.) *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien.* Neuwied.

Nieschlag, R. & Dichtl, E. & Hörschgen, H. (1994). *Marketing.* 17. neu bearb. Aufl. Berlin.

Nieschlag, R. & Dichtl, E. & Hörschgen, H. (1997). *Marketing.* 18. durchgesehene Aufl. Berlin.

Nietiedt, T. (1996). *Kommunikationspolitik für Hochschulen. Analyse und Instrumentarium.* Frankfurt am Main.

Niklasson, L. (1995). *State, Market and Oligarchy in Higher Education. A typology and an outline of the debate.* In Higher Education Management. Vol. 7 ,Nr. 3, p. 345-354.

Nolte, P. (2006). *Baustelle Bildung.* In Internationale Politik – Zeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V., April 2006, S. 84, Berlin

Nüssel, H. A. & Schulze Van Loon, R. (1978). *Internal Relations und Öffentlichkeitsarbeit für die Universität Essen GHS.* Essen.

OECD (2004). *Education at a Glance. Table A 2.4.* Zugriff am 11.04.2005 unter: http//www.oecd.org/document/34/0,2340,en_2649_34515_14152482_1_1_1_1,00.html

Oeckl, A. (1964). *Handbuch der Public Relations.* Düsseldorf, Wien.

Pasternack, P. (2006). *Was ist Hochschulforschung? Eine Erörterung anlässlich der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung.* In: Hochschulentwicklung/-politik, 3, S. 105-112.

Pasternack, P. & Winter, M. (Hrsg.) (2002). *die Hochschule – journal für wissenschaft und bildung, 1/02,* Wittenberg.

Pasternack, P. & Winter, M. (Hrsg.) (2004). *die Hochschule – journal für wissenschaft und bildung, 1/04,* Wittenberg.

Pasternack, P. & Winter, M. (Hrsg.) (2004). *die Hochschule – journal für wissenschaft und bildung, 2/04,* Wittenberg.

Pellert, A. (2002). *Einmal hin und zurück Universitäten im Jahre 2012.* In Pasternack, P. & Winter, M. (HRSG.) *die Hochschule – journal für wissenschaft und bildung,* 1/02, Wittenberg.

Pellert, A. (2005). *Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement.* In Welte, H. & Auer, M. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.) *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne.* München und Mering.

Philipp, C. (2000). *Auf dem Wege zum europäischen Bildungsmarkt.* Reihe Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Bd. 1. Lohmar – Köln.

Pohl, H.-P. (2001). *Fundraising, Sponsoring, Public-Private Partnership. Instrumente des strategischen Beschaffungs-Marketing für Hochschulen.* Materialien des CHE-FUB-Hochschulkurs am 21./22. Juni 2001 an der FU Berlin.

Pöhlmann, E. (1967). *Grundlagen der Imageforschung.* In GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Nr. 1/1967, S. 3-9

Probst, G. (1987). *Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht.* Berlin; Hamburg.

Raffée, H. & Wiedmann, K.-P. (1995). *Nonprofit-Marketing*. In: Tietz, B. & Köhler, R. & Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. 2. Auflg., Stuttgart. Sp. 1929-1942.

Raisl, B. (2003). *Entwicklungstendenzen im Marketing für Universitäten – Eine empirische Untersuchung zum Image des Studienschwerpunktes Ökonomie und Management der Deutschen Sporthochschule Köln bei ausgewählten Organisationen.* Diplomarbeit der DSHS Köln.

Reichert, S. & Tauch, C. (2005). *Trends IV: European Universities Implementing Bologna.* Brüssel.

Reichwald, R. & Möslein, K. (1995). *Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen?-Innovationsstrategien für die Standortsicherung.* In Bullinger, H.-J., (Hrsg.), *Dienstleistung der Zukunft – Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel.* Wiesbaden. S. 324-376.

Reichwald, R. & Möslein, K. Et Al. (1998). *Telekooperation Verteilte Arbeits- und Organisationsformen.* Berlin.

Richter, R. & Furubotn, E. (1999). *Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung*, 2. Aufl., Tübingen.

Rosigkeit, A. (1995). *Reformdefizite der deutschen Hochschule Zum Dilemma der staatlichen Universität im Spannungsfeld zwischen normativer Theorie und politischer Realität.* Frankfurt a. Main u.a.

Sauter-Sachs, S. (1992). *Public-Relations der Universität – am Beispiel der Universität Zürich.* Bern.

Schäfer, E. & Knoblich, H. (1978). *Grundlagen der Marktforschung.* Stuttgart.

Schelsky, H. (1970). *Zur soziologischen Theorie der Institution.* In Schelsky, H. *Zur Theorie der Institution.* Düsseldorf.

Schelsky, H. (1971). *Einsamkeit und Freiheit – Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen.* Düsseldorf.

Scheuch, F. (1994). *Dienstleistungsmarketing.* In: Diller, H. (Hrsg.) *Vahlens großes Marketing Lexikon.* München.

Schierenbeck, H. (1999). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 14. Aufl. München.

Schimank, U. (2000). *Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für die Forschung und Lehre der Universitäten bringen?* In Titscher, S. u. a. (Hrsg.) *Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten.* München und Mering.

Schimank, U. & Stölting, E. (2001). *Die Krise der Universitäten.* Wiesbaden.

Schimank, U. (1997). *Zur Verknüpfung von Gesellschafts- und Organisationstheorie*. In Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (Hrsg.) *Theorien der Organisationen. Die Rückkehr der Gesellschaft.* Opladen.

Schober, K.-S. (2001). Strategisches Fakultätsmarketing. Problematik, Konzeptualisierung und Implementierung am Beispiel der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät Nürnberg. Nürnberg.

Schöffman, D. (1995). *Fundraising Vermögensentwicklung und konzeptionelle Mittelbeschaffung.* In Selbsthilfebüro der Stadt Würzburg (Hrsg.) *Dokumentation des Seminars v. 31.03. bis 02.04.1995: Alternative Finanzmittelbeschaffung für Non-Profit-Organisationen.* Würzburg. S. 17-21.

Schütze, F. & Meinefeld, W. & Springer, R. & Weymann, A (1981). *Grundlagentheoretische Voraussetzungen methodisch kontrollierten Fremdverstehens.* In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.) *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit,* 5. Aufl.,Opladen, S. 433-529

Sentker, A. (2006). *Vom Röster zum Stifter.* In: Die Zeit, 02.11.2006, Nr. 45

Seidel, S. (1989). *Kommunikationspolitik der Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland.* In Beiträge zur Hochschulforschung, Nr. 4/1989. S. 263-286

Sevier, R. (1998). *Integrated Marketing for Colleges, Universities and Schools. A Step-by-Step Planning Guide.* Washington.

Shapiro, I. J. (1981). *Dictionary of Marketing Terms.* New Jersey.

Shattock, M. L. (2000). *Regenerating the university's economy replacing shortfalls in the state's contribution.* In Dokumentation des Symposiums "Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen" am 03. und 04. Februar in Bonn.

Simon, H. A. (1945/1997). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations.* New York.

Smith, P. (2000). *Undertaking the Future Universities in the Information Age.* In Dokumentation des Symposiums "Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen" am 03. und 04. Februar in Bonn.

Spiegel, B. (1961). *Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell.* Bern – Stuttgart.

Sporn, B. (1992). *Universitätskultur. Ausgangspunkt für eine strategische Marketingplanung an Universitäten.* Heidelberg.

Spremann, K. (1990). *Asymmetrische Information.* In ZfB, 60/5-6, S. 561-586

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2006). *Studierendenstatistik,* Zugriff am 07.05.2006 unter: http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb04_jahrtab50.asp,

Statistisches Bundesamt (2006). *Zahl der Bachelorabschlüsse 2005 um 66 % gestiegen. Pressemitteilung v. 29.08.2006.* Zugriff am 21.09.2006 unter: www.destatis.de/presse/deutsch/pm2006/p3470071.htm

Statistisches Bundesamt (2006a). *Hochschulstatistik.* Zugriff am 07.05.2006 unter: http//www.destatis.de/daten1/stba/html/basis/d/biwiku/hochtab1.php und unter: http://www.destatis.de/daten1/stba/html/basis/d/biwiku/hochtab2.php

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006b). *Bildung und Kultur – Finanzen der Hochschulen. Erschienen am 27.07.2006. Berichtszeitraum 2004. Wiesbaden.*

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2003). *Bericht zur finanziellen Lage der Hochschulen.* Wiesbaden.

Stauss, B. (1987). *Grundlagen des Marketing öffentlicher Organisationen.* Baden Baden.

Steinert, E. & Thiele, G. (2000). *Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis.* Köln-Wien-Aarau.

Steinheimer, K.-H. (2005). *Zukunftsaufgabe Bologna-Prozess. Fachhochschulen und Universitäten im Wettbewerb.* In Cremer-Renz, C. & Donner, H. (Hrsg.) *Die innovative Hochschule – Aspekte und Standpunkte.* Bielefeld. S. 47-62.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2000). *Reformuniversitäten – Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung.* Essen.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2003). *Stifterverband zeichnet die besten Bachelor- und Masterstudiengänge aus,* Zugriff am 11.06.2006 unter: http://www.stifterverband.de/site/php/wirtschaft.php?seite=Pressemitteilung&pmnr=65&SID=

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2005). *Karriere mit dem Bachelor – Berufswege und Berufschancen.* Essen.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2005a). *Führende Unternehmen sagen: "More Bachelors Welcome!",* Zugriff am 11.06.2006 unter: http://www.stifterverband.de/site/php/wirtschaft.php?SID=&seite=Pressemitteilung&pmnr=248&detailansprechnr=684

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2006). *Austauschprozesse, Ausschreibungstext,* Zugriff am 14.10.2006 unter: http://www.austauschprozesse.de/cms/front_content.php?idart=11

Teichler, U. (1994). *Hochschulforschung. Situation und Perspektiven.* In: Das Hochschulwesen 4/1994. S. 169-177.

Teichler, U. (1998). *Managementreformen an deutschen Hochschulen.* In Ermert, K. (Hrsg.) *Hochschulmanagement – Perspektiven der "Organisationskultur" der Hochschulen* (9-33). Loccumer Protokolle 25/98.

Teichler, U. (2000). *Trumpfkarte im Wettbewerb? Profilbildung der Hochschulen – ein Prozess nicht ohne Risiken.* In PRISMA – Zeitschrift der Universität Kassel, Juli 2000. Kassel

Thalheimer, F. (2006). *Gehen im Norden die Lichter aus? Nord-Süd-Gefälle in Wissenschaft und Wirtschaft.* In Forschung & Lehre, 4/06, Bonn. S. 198-199

Theuvsen, l. (1999). *Transaktionskostentheorie: Anwendung auf Non-Profit-Organisation*. In: Edeling, T. (Hrsg.). *Institutionenökonomie und neuer Institutionalismus*. Opladen. S. 221-245.

Thies, E. (2000). *Grußwort.* In Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) Reformuniversitäten – Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung. Dokumentation des Symposiums am 07. und 08. Oktober 1999. Essen.

Thys-Clement, F. & Wilkin, L. (1998). *Strategic Management and Universities Outcomes of a European Survey.* In Higher Education Management. Vol. 10, Nr. 1, p.. 13-27.

Tietz, B. (1988). *Marktbearbeitung von morgen – neue Konzepte und ihre Durchsetzung.* Landsberg a. L.

Titscher, S. (Hrsg.) (2000). *Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten.* München.

Tokarski, W & Schmitz-Scherzer, R. (1985). *Freizeit.* Stuttgart.

Tokarski, W. (2006). *Hochschulentwicklungsplan der Deutschen Sporthochschule Köln.* Köln.

Topf, C. (1986). *Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing – Interne und externe Informations- und Kommunikationsbeziehungen der Hochschulen.* Europäische Hochschulschriften, Reihe V., Bd. 716. Frankfurt am Main/Bern/New York.

Triandis, H.C. (1975). *Einstellungen und Einstellungsänderungen.* Einheim – Basel.

Trinczek, R. (2005). *Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung.* In Bogner, A. & Littig, B./ & Menz, W. (Hrsg.) *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung.* Wiesbaden.

Trogele, U. (1997). *Strategisches Marketing für deutsche Universitäten.* Frankfurt.

Trommsdorff, V. (1993). *Konsumentenverhalten.* Stuttgart, Berlin, u.a.

Trommsforff, V. (1975). *Die Messung von Produktimages für das Marketing – Grundlagen und Operationalisierung.* Köln u.a.

Tröndle, P. (1999). *Multimediales Lernen an der Universität = Munics – Munich net-based learning in computer science.* München.

Trosien, G. (2002). *Zum Aufstieg neuer Sportmodelle Eine Hinführung.* In Trosien, G. & Dinkel, M. (Hrsg.*) Die Sportbranche.* Frankfurt. S. 209-235.

Tutt, L. (1997). *Marketing-Kommunikation für Hochschulen.* Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard Mercator-Universität-Gesamthochschule Dusiburg, Nr. 244. Duisburg.

Van Bebber, F. (2006). *Professionelle Manager in die zweite Reihe.* In DUZ Nachrichten 01/06. 6.

Van Dusen, G. C. (1997). *The virtual campus technology and reform in higher education.* Washington DC.

Vogel, B. (1995). *"Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt..." Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung.* In Brinkmann, C. & Deeke, A. & Völkl, B. (Hrsg.) *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung,* Nürnberg, S. 7-22

Vogt, T. & Lauer, F. & Scholz, G. & Michaelis, J. (2004). *Vom Leitbild zur Strategie. Die Entwicklung des Strategiekonzepts der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.* In Wissenschaftsmanagement 2/2004.

Volkswagenstiftung (2005). *Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems.* Zugriff am 27.10.2006 unter: http://www.che.de/downloads/2005_04_27_Eckpunkte_eines_zukunftsfaehigen_Wissenschaftssystems_305.pdf

Von Specht, A. (1986). *Sponsorship als Marketinginstrument.* In Markenartikel, 11/1986, 517-519.

Wagner, E. (2001). *Universitäten im Wettbewerb – Strategisches Management von Qualifizierungsdienstleistungen.* Wiesbaden.

Waldner, A. & Brockes, H.-W. (1997). *Begriffslexikon & Grundlagen.* In Brockes, H.-W. (Hrsg.) *Leitfaden Sponsoring & Event Marketing.* Stuttgart.

Wangen-Goss, M. (1983). *Marketing für Universitäten*. Bayreuth.

Watzlawik, P. & Beavin,, J. H. & Jackson, D. R. (1990). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.* Bern.

WDR (2006). *Leonardo Programmplan.* Zugriff am 14.10.2006 unter http://www.wdr5.de/sendungen/leonardo/801572.phtml

Weber, W. (2001). *Geschichte und Perspektive des Ausländerstudiums.* In Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (Hrsg.*) Wissenschaft weltoffen Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland.* Bonn.

Weber, W. & Schnieder, C. & Kortlüke, N. & Horak, B. (1995). *Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports.* Schondorf.

Weegen, M. (2006). *Hochschulentwicklung in Deutschland im Zeichen von Studiengebühren und Studienplatznachfrage.* In HSW Hochschulforschung 1/2006. 5-9.

Weick, K. (1976). *Educationale organizations as loosly coupled systems.* In Administrative Science Quarterly 21, S. 1-19.

Weis, H. C. (1995). *Marketing.* 9. Aufl. Ludwigshafen (Rhein).

Weis, H. C. (2001). *Marketing.* 12. Aufl. Ludwigshafen (Rhein).

Westebbe, A. & Winter, E. & Trost, O. (1997). *Hochschul-Sponsoring. Ein Leitfaden für die Sponsoring-Praxis an Hochschulen.* Bonn.

Westerfeld, I. (1999). *Universitäten Dinosaurier der Bildungslandschaft?.* In Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 17.11.1999

Winde, M. (2005). *In die Freiheit entlassen.* In Wirtschaft & Wissenschaft, 4/2005, Essen, S. 12-13

Winston, G. (1999). *Subsidies, Hierarchie and Peers. The Awkward Economics of Higher Education.* In Journal of Economic Perspectives 13, p. 13-36.

Winter, M. (Hrsg). (2004). *Gestaltung von Hochschulorganisation. Über Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Hochschulen zu steuern.*In Die Hochschule 13 (1), S. 6-11.

Wintermantel, M. (2006). *Redemanuskript zur Eröffnung der Jahresversammlung der HRK 2006.* Zugriff am 07.06.2006 unter: http//bildungsklick.de/serviceText.html?serviceTextId=28175

Wissenschaftsrat (1985). *Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem.* Köln.

Wissenschaftsrat (2000). *Beschäftigungssystem – Hochschulausbildung – Studienreform Stellungnahme und Empfehlungen.* Köln.

Wissenschaftsrat (2006). *Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems.* Köln.

Wissenschaftsrat (2006a). *Basisdaten Hochschulen / Forschungseinrichtungen in Deutschland -Stand: 20.10.2006.* Köln.

Wissenschaftsrat (2006b). *Erste Runde in der Exzellenzinitiative entschieden.* Zugriff am 30.10.2006 unter: http://www.wissenschaftsrat.de/exini_start.html

Wolf, D. (1991). *Wissenschaftssponsoring.* In Brockes, H.-W. (Hrsg.) *Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing.* Stuttgart. S. 1-7.

Wolf, J. (1981). *Markt- und Imageforschung im Handel.* Stuttgart.

Wolff, K. D. (Hrsg.) (1995). *Qualitätskonzepte einer Universität Differenzierung, Effektivierung und Vernetzung.* Erfurter Beiträge zur Hochschulforschung und Wissenschaftspolitik; Bd. 1. München.

Woodbury, R. L. (1993). *Why not run a business like a good university?* In The Christian Science Monitor, März 1993. Maine.

Zdrowomyslaw, N. & Kuba, K. (1996). *Hochschulmarketing – Unterstützung des Wissenstransfers und des Personalmarketing in der Region.* In Ahsen, v. A. & Czenskowsky, T. (Hrsg.) *Marketing und Marktforschung Entwicklungen, Erweiterungen und Schnittstellen im nationalen und internationalen Kontext.* Hamburg. S. 436-451

Zeit Campus (2006): *Campus Hochschulranking*. Zugriff am 09.11.2006 unter http://www.das-ranking.de/che7/CHE?module=Ort&do=show&id=136

Ziegele, F. (2004). *Finanzierung und Organisation von Hochschulen – Wie Veränderungsprozesse ineinander greifen.* In: Die Hochschule 1/2004. Halle-Wittenberg. S. 74- 86

Ziegele, F. & Müller, U. (2005). *Einführung des Globalhaushalts in Nordrhein-Westfalen: Optimierung der Rahmenbedingungen.* CHE-Arbeitspapier Nr. 61. Gütersloh.

Ziegele, F. & Langer, M. F. & Müller, U. (2006). *Die Einführung und Gestaltung von Studienbeiträgen – eine CHEckliste für Hochschulen.* CHE-Arbeitspapier Nr. 73, Gütersloh.

13. BETEILIGTE UNTERNEHMEN

An der hier vorgelegten Studie waren die im Folgenden aufgelisteten Unternehmen beteiligt. Die Interviews wurden zu den genannten Daten von der Verfasserin persönlich durchgeführt. Gespräche, die an der DSHS bzw. im DSOM stattgefunden haben, sind entsprechend gekennzeichnet; die übrigen Gespräche wurden in den Räumlichkeiten der Unternehmen geführt. Die Auflistung erfolgt chronologisch:

Bayer AG, Leverkusen	11.11.05
Gemeinsame Betriebskrankenkassen, Köln	17.11.05 (DSHS)
Runners Point, GmbH, Recklinghausen	21.11.05 (DSHS)
IST-Studieninstitut, Düsseldorf	20.12.05
American Sports GmbH, Köln	23.03.06 (DSHS)
MLP AG, Köln	23.03.06 (aus techn. Gründen nicht verwendet)
XNX GmbH, Senden	24.03.06
Kreissparkasse Köln	29.03.06 (DSHS)
Deutsche Post AG, Köln	04.04.05
VariFast GmbH, Nürnberg	04.04.05 (DSHS)
AOK-Rheinland, Düsseldorf	10.04.06 (DSHS)
Ferrero Deutschland GmbH, Frankfurt	11.04.06 (DSOM)
Alpincenter GmbH, Bottrop	12.04.06
Boomerang Medien GmbH, Hamburg	13.04.06
Gerolsteiner Brunnen GmbH &Co. KG, Gerolstein	28.04.06
STA Travel GmbH, Frankfurt	16.05.06
Intersnack Vertriebs-GmbH, Köln	23.05.06
Cologne Centurions Betriebs-GmbH, Köln	13.06.06
IP-Deutschland, Köln	26.06.06 (DSHS)

14. INTERVIEWLEITFADEN

Interviewleitfaden für die qualitative Studie zur Imageanalyse der DSHS Köln in der Zielgruppe der Unternehmensvertreter

14.1 Soziodemografische Faktoren

14.1.1 Unternehmen

- Branchenzugehörigkeit des Unternehmens
- Mitarbeiteranzahl
- Jahresumsatz
- Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit
- Hauptsitz des Unternehmens
- Leitbild/Philosophie des Unternehmens (Affinität zum Sport?)
- Engagement des Unternehmens im Sponsoring
- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hochschulen

14.1.2 Befragte/r

- Alter
- m/w
- Ausbildungsstand/Ausbildungsfach
- Beruflicher Werdegang
- Unternehmenszugehörigkeit

14.2 Imagefaktoren

Welche Faktoren prägen das Image einer Hochschule

- Standort
- Absolventen/Studierende
- Qualität der Lehre/Studiengänge
- Forschungsreputation
- Reputation der Wissenschaftler
- Reputation des Fachs
- Kontakte zu Unternehmen
- Zustand der Gebäude/Einrichtungen
- Außendarstellung (Internet, Publikationen, Veranstaltungen, CI)
- Medienberichte
- Andere: _____

14.3 Die Deutsche Sporthochschule Köln

- Welche Art von Bildungseinrichtung ist Ihrer Meinung nach die DSHS?
- Universität, FH, Berufsakademie, Trainerakademie, Olympiastützpunkt, etc...
- Halten Sie die DSHS Köln für eine anspruchsvoll ausbildende Universität?
- Halten Sie die DSHS Köln für eine international ausgerichtete Bildungseinrichtung?
- Welchen qualifizierenden Schulabschluss benötigen zukünftige Studierende?
- Woher kennen Sie die DSHS, wie haben Sie von der DSHS gehört?
- Welchen Ruf hat die DSHS aus Ihrer Sicht wahrscheinlich bei Unternehmensvertretern?
- Haben Sie in letzter Zeit Medienberichte über die DSHS wahrgenommen? Wenn ja, in welchem Zusammenhang?
- Haben Sie in letzter Zeit Aspekte der Außendarstellung der DSHS wahrgenommen (Internetseite besucht, an DSHS-Veranstaltungen teilgenommen, Publikationen gelesen, etc.)? Wenn ja, was war Ihr Eindruck (einheitliches Erscheinungsbild, ausgeprägte Tradition, interessante Veranstaltungen, etc.)?
- Welche Service-Einrichtungen der DSHS kennen Sie (Pressestelle, Career-Service, Fort- und Weiterbildung, Kompetenzzentren, Bibliothek, Carl-Diem-Archiv, SpAZ, etc.)? Haben Sie deren Leistungen bereits in Anspruch genommen? Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie gemacht?
- Würden Sie gerne mehr Informationen über die DSHS bekommen? Wenn ja, welche Art von Informationen und wie möchten Sie diese Informationen gerne bekommen (Post, Email, Telefon, Fax, SMS)?
- Haben Sie die DSHS schon besucht? Wenn ja, wie oft und was war Ihr Eindruck? Welches Klima scheint an der DSHS zu herrschen (anonym, fortschrittlich, dynamisch, aufgeschlossen, freundlich, elitär, motivierend, etc.)?
- Welchen Eindruck machen die Gebäude der DSHS auf Sie (Gesamteindruck, Sauberkeit, Sanitäre Anlagen, Öffnungszeiten, Arbeitsbedingungen, etc.)?
- Wie beurteilen Sie den Standort der DSHS (Kölner Flair, im Zentrum Europas, etc.)?

14.4 Die Absolventen/Studierenden der DSHS

- Sind in Ihrem Unternehmen Absolventen als Mitarbeiter/freie Mitarbeiter oder Studierende als Praktikanten beschäftigt?
- Wie beurteilen Sie die allg. <u>fachlichen</u> Kenntnisse der Absolventen/Praktikanten?
- Wie beurteilen Sie die <u>soziale Kompetenz</u> der Absolventen/Praktikanten
- Wie beurteilen Sie die Absolventen/Praktikanten der DSHS im Vergleich zu Absolventen/Studierenden anderer sportwissenschaftlicher Fakultäten?

- Wie beurteilen Sie die Absolventen/Studierenden der DSHS im Vergleich zu Absolventen/Studierenden anderer Fachrichtungen?
- Welche Kriterien nutzen Sie zur Beurteilung der Kompetenz? (Notendurchschnitt, Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräch, Verhältnis von Praxis zu Theorie im Studium, Praktika, Auslandsaufenthalte, etc.)
- Was wäre aus Ihrer Sicht das optimale Alter der Absolventen?

14.5 Lehre/Lehrpersonal

- Wie beurteilen sie die Lehrinhalte an der DSHS bezgl. ihres Praxisbezugs?
- Wie beurteilen Sie die Lehrinhalte an der DSHS bezgl. ihres speziellen Praxisbezugs für Ihr Unternehmen?
- Wie beurteilen Sie die Lehrinhalte an der DSHS bezgl. ihrer wiss. Ausrichtung (interdisziplinär, theorieorientiert, innovativ, etc.)?
- Halten Sie die geplanten BA/MA-Studiengänge für zukunftsweisend?
- (BA: Sport und Leistung, Sportpraxis und Bewegungsvermittlung, Sportmanagement und –kommunikation, Sport, Gesundheit und Prävention, MA: Sporttechnologie, Sport, Bewegung und Altern, Exercise Science and Coaching, Sporttourismus und Erlebnismanagement, Sportökonomie, Bewegungsbasierte Gesundheitswissenschaften, Sport, Medien und Kommunikationsforschung, Rehabilitationswissenschaften und Bewegungstherapie)
- Welche BA/MA-Absolventen wären für Ihr Unternehmen interessant?
- Kennen Sie Lehrende der DSHS Köln?
- Wie beurteilen Sie die fachliche Kompetenz des Lehrpersonals an der DSHS?
- Wie beurteilen Sie das Verhältnis zwischen Lehrpersonal und Studierenden an der DSHS?

14.6 Forschung

- Kennen Sie Forschungsprojekte der DSHS Köln?
- Wie beurteilen Sie allgemein die Forschung der DSHS (Qualität, Internationalität, Anwendungsorientierung, Grundlagenorientierung, Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen, Reputation, Einbezug der Studierenden, etc.)?
- Könnten Sie sich vorstellen, dass die Forschung der DSHS für Ihr Unternehmen interessant sein könnte? Wenn ja, in welchem Themenbereich?
- Wie beurteilen Sie das Promotionsstudium und den Abschluss als Dr. Sportwiss. bzw. PhD in ....?
- Wären promovierte Absolventen der DSHS für Ihr Unternehmen als Führungskräfte interessant?

14.7 Zusammenarbeit

- Halten Sie eine verstärkte Zusammenarbeit ihres Unternehmens mit der DSHS für möglich?
- Wenn ja, wie könnte eine enge Zusammenarbeit aussehen (Ziele, Inhalte, Abwicklung)?
- Wenn nein, welche Voraussetzung müssten an der DSHS geschaffen werden, um eine Zusammenarbeit attraktiv zu machen?
- Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach das Image einer Hochschule für die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen?
- Sind sie an dem Ergebnis dieser Imageanalyse interessiert?