

Kommunikationspolitik der Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland

Ergebnisse einer Befragung der Pressereferenten

Silke Seidel

Vor dem Hintergrund der Diskussion um den Wettbewerb im bundesdeutschen Hochschulsystem hat der Gedanke des Hochschulmarketing als "umweltbezogene", d.h. auf die Beziehungen zu den internen und externen Interessentengruppen der Hochschule ausgerichtete Führungskonzeption im Verlauf der 80er Jahre an Bedeutung gewonnen. Dabei standen bisher die Möglichkeiten und Grenzen einer Übertragung des in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Marketing-Konzepts auf den Hochschulbereich im Vordergrund der Untersuchungen. Die hier vorgestellten empirischen Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Hochschulpressereferenten sollen dem gegenüber einen Einblick in die Praxis des Hochschulalltags ermöglichen, indem sie einen wesentlichen Teilbereich des Marketing, die Kommunikationspolitik der Hochschulen, näher untersuchen: Dies ist der einzige bisher weitgehend in der Hochschule institutionalisierte Marketing-Bereich, der überwiegend im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt ist.

1 Problemstellung, Konzeption und Verlauf der Arbeit

Die seit Beginn der 80er Jahre stattfindende Diskussion um den Wettbewerb im bundesdeutschen Hochschulsystem hat bis heute eine zunehmende Konkretisierung erfahren. Insbesondere vor dem Hintergrund staatlicher Finanzierungsengpässe und des bevorstehenden Übergangs von der gegenwärtig noch anhaltenden Expansion bis hin zum demographisch bedingten Rückgang der Studentenzahlen ist die einzelne Hochschule mehr denn je darauf angewiesen, sich durch aktive Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen im Wettbewerb zu behaupten. Darüber hinaus ist das gesellschaftliche Interesse am überwiegend staatlich finanzierten Dienstleistungsbetrieb Hochschule gestiegen, womit auch die Forderung nach verstärkter Rechenschaftslegung über die Hochschulleistung eng verbunden ist.

Ansatzpunkte für ein an diesen Herausforderungen orientiertes, "umweltbezogenes", d.h. auf die internen und externen Interessentengruppen der Hochschule ausgerichtetes Führungskonzept der einzelnen Hochschule bietet die Übertragung des in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Marketing-Konzepts auf den Hochschulbereich, das sog. Hochschulmarketing. Bis heute sind zahlreiche Arbeiten zu diesem Themenkomplex entstanden, was jedoch bisher fehlt, ist ein den praktischen Anforderungen des Hochschulalltags angepaßtes Marketing-Konzept.

Die hier vorgestellte Untersuchung liefert einen weiteren Beitrag zur Erarbeitung eines derartigen Konzepts, indem sie einen wesentlichen Teilaspekt des Hochschulmarketing, die Kommunikationspolitik, analysiert: Ihr kommt insofern eine herausragende Bedeutung unter den Marketing-Instrumenten zu, als sie zahlreiche, von den Hochschulen bereits gegenwärtig realisierbare Gestaltungsmöglichkeiten beinhaltet und als einziger Marketing-Bereich im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit weitgehend institutionalisiert ist. Dem gegenüber ist der Handlungsspielraum der Hochschulen für marketing-orientierte Aktivitäten im Bereich der Leistungs-, Gegenleistungs- und Distributionspolitik aufgrund zahlreicher Besonderheiten des Nonprofit-Betriebs Hochschule (z.B. durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie durch Auflagen, Weisungen etc.) im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sehr eingeschränkt.

Im Mittelpunkt steht hier die Frage, inwieweit die Hochschulen schon zum gegenwärtigen Zeitpunkt durch eine intensivierete Informationsgewinnung und -abgabe bzw. durch den gezielten Einsatz des zur Verfügung stehenden kommunikationspolitischen Instrumentariums auf die sich ändernden Rahmenbedingungen reagieren. Um diese Frage zu beantworten und eine Bestandsaufnahme von Schwerpunkten und Entwicklungen der

Selbstdarstellungsaktivitäten zu ermöglichen, wurde die im folgenden vorgestellte Befragung durchgeführt.

Das besondere Schwergewicht der Untersuchung liegt im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (im folgenden synonym für "PR" oder "Public Relations"), die eine dominierende Rolle im universitären Kommunikations-Mix einnimmt: Hierbei handelt es sich nicht nur um ein weitreichendes und gleichzeitig relativ kostengünstiges (Massen-)Kommunikationsinstrument; vielmehr können im Rahmen der universitären Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch alle anderen kommunikationspolitischen Instrumente (insbesondere persönliche Kommunikation und Werbung) realisiert werden. Darüber hinaus läßt sich die gesetzliche Rechenschaftspflicht ebenso mit den PR-Aufgaben der Hochschulen vereinbaren wie die Tatsache, daß Öffentlichkeit - und damit auch Öffentlichkeitsarbeit - "schon immer konstituierendes Prinzip wissenschaftlicher Tätigkeit" war (Wangen-Goss 1983, S. 215).

In die Untersuchung wurden bewußt diejenigen Hochschulrepräsentanten einbezogen, die als Presse- und Öffentlichkeitsbeauftragte unmittelbar für die interne und externe Informationsgestaltung ihrer Hochschule, d.h. für die Kommunikationspolitik der Einrichtung verantwortlich sind. Im Sinne der Marketing-Konzeption steht die von den Pressereferenten verfolgte Kommunikationspolitik der Hochschule als Ganzes im Mittelpunkt des Interesses. Dagegen wurden die unabhängig von der Pressestelle erfolgenden, wenngleich oft in der Praxis sehr erfolgreich durchgeführten, öffentlichkeitswirksamen Einzelaktivitäten von Fakultäten, Fachbereichen, Instituten oder Hochschulmitgliedern nicht in die nähere Betrachtung einbezogen, sofern sie nicht Teil eines universitären Gesamt-Konzepts zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit waren. Nur so konnten Hinweise auf eine zunehmende Marketing-Orientierung der einzelnen Hochschulen ermittelt werden.

Ein auf der Basis von Literaturrecherchen sowie zahlreicher Expertengespräche entwickelter, insgesamt 12 Seiten umfassender Fragebogen wurde am 21.10.1988 an alle 111 Pressebeauftragten der Wissenschaftlichen und Künstlerischen Hochschulen in der Bundesrepublik versandt. Zum Abschluß der Erhebungsphase lagen Ende Januar 1989 71 beantwortete Fragebögen sowie zahlreiche Begleitbriefe und umfangreiches Informationsmaterial der Hochschulen vor. Eine Übersicht des Befragungsrücklaufs zeigt Abbildung 1. Die Rücklaufquote dieser Erhebung beträgt 63,9 %, ein Ergebnis, das in Anbetracht der an vielen Pressestellen bestehenden personellen Kapazitätsengpässe und des hohen für die Bearbeitung des Fragebogens erforderlichen Zeitaufwands als sehr positiv zu bewerten ist.

Abb. 1: Übersicht der an der Befragung beteiligten Hochschulen



eigener Entwurf, eigene Erhebung

Die Zahl der an den antwortenden Hochschulen Studierenden beträgt insgesamt 790.653 (BLK 1988), dies sind 73,0 % der Gesamtzahl von Studierenden aller befragten Hochschulen. Die am häufigsten vertretene Hochschulart ist mit großem Abstand die Universität, hier liegen für 28 der 42 befragten Einrichtungen Antworten vor. Damit machen die Universitäten 39,4 % aller antwortenden Hochschulen aus, ihr Studentenanteil liegt bei 79,5 %.

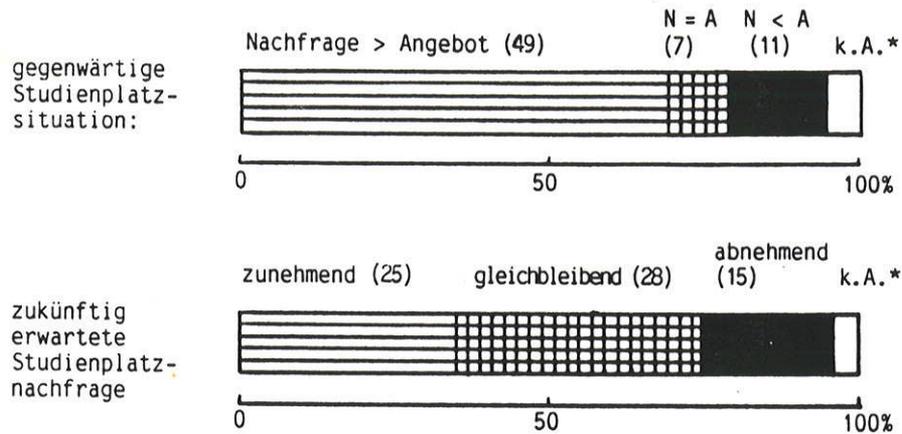
Im folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Datenauswertung vorgestellt. Dabei wird analog zum Aufbau des Fragebogens eine Gliederung in einen Einführungsteil und einen Hauptteil vorgenommen: Zunächst erfolgt eine Beschreibung der Hochschulsituation anhand der Selbsteinschätzung der Hochschulen, daran anschließend werden Schwerpunkte und Entwicklungen der universitären Kommunikationspolitik analysiert. Dieser Hauptteil der Befragung umfaßt die Themenkomplexe Informationsbeschaffung, Informationsabgabe und Selbstdarstellung sowie allgemeine Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit. Der zwischen Informationsgewinnung und -abgabe liegende Prozeß der Informationsverarbeitung wird hier eher als Fortsetzung oder Konsequenz der Informationsbeschaffung verstanden und nicht gesondert untersucht; vielmehr wird vereinfachend davon ausgegangen, daß die aktive Informationsgewinnung der einzelnen Hochschule primär zum Zweck der imagewirksamen, zielgerichteten bzw. strategischen Gestaltung der Informationsabgabe erfolgt und somit in der Regel auch die Verarbeitung der gewonnenen Informationen enthält bzw. nach sich zieht.

2 Ergebnisse der empirischen Analyse zur Kommunikationspolitik bundesdeutscher Hochschulen

2.1 Aspekte zur Selbsteinschätzung der gegenwärtigen Situation durch die Hochschulen

Die gegenwärtige Studienplatznachfrage ist an 69 % der antwortenden Hochschulen größer als das Angebot, nur in 11 Fällen gibt es schon heute freie Studienplatzkapazitäten (vgl. Abbildung 2), darunter sind vorwiegend Pädagogische und Theologische Hochschulen. Mit einer zukünftigen Abnahme der Studienplatznachfrage rechnen nur 15 Hochschulen, ein Ergebnis, das angesichts des immer wieder prognostizierten Rückgangs der Studentenzahlen recht überraschend ist. An 35 % der Hochschulen wird sogar mit einer Zunahme der Studienplatznachfrage gerechnet, insbesondere an den Pädagogischen Hochschulen.

Abb. 2: Gegenwärtige und zukünftig erwartete Studienplatzsituation der Hochschulen



* keine Antwort

Anmerkung: Die 'Intensität' der Herausforderung steigt mit zunehmender Farbintensität der Flächensignatur.

eigener Entwurf, eigene Erhebung

Zu einer Einschätzung der Finanzsituation sind insgesamt nur 37 der 71 Hochschulen bereit. Unter den positiven Antworten überwiegt die Zahl derer, die ihre finanzielle Lage bezogen auf Haushalts- und Drittmittel als vergleichbar mit anderen einstufen (vgl. Tabelle 1), d.h. die Mehrzahl der antwortenden Hochschulen teilt die allgemein angespannte Finanzlage im Hochschulsektor (vgl. Wissenschaftsrat 1988, S. 234).

Tab. 1: Finanzsituation nach Einschätzung der Hochschulen

Merkmal	Einschätzung ¹⁾					
	Haushaltsmittel			Drittmittel		
	trifft zu	trifft nicht zu	keine Antw.	trifft zu	trifft nicht zu	keine Antw.
1	2	3	4	5	6	7
finanziell besonders benachteiligte Hochschule	18	19	34	8	22	41
die Finanzlage ist mit der anderer HS vergleichbar	48	9	14	41	9	21
die Hochschule wird gegenwärtig besonders gefördert	5	20	46	8	16	47

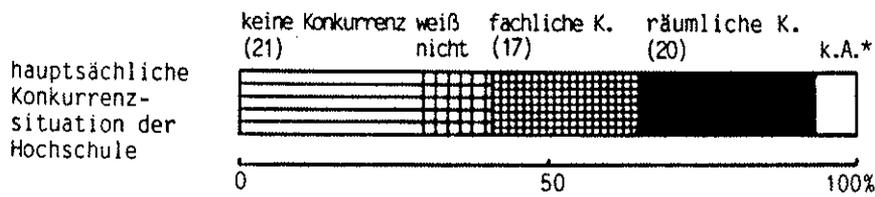
1) Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich sind, werden nur die absoluten Häufigkeiten angegeben und keine Zellensummen gebildet.

Quelle: eigene Erhebung

Während das Ansehen der Hochschulen in der Öffentlichkeit häufig als negativ bezeichnet wird (vgl. Tonnemacher 1982, S.367), geben 31, d.h. die meisten der hier antwortenden Pressereferenten an, daß ihr Image "sehr positiv" ist, weitere 29 stimmen der Alternative "das Image der Hochschule ist eher mittelmäßig" zu. Nur in acht Fällen wird zugegeben, daß das Image der Hochschule "angeschlagen, d.h. eher verbesserungsbedürftig" ist. Das Bild, das die Hochschulen von sich selbst haben, steht damit in vielen Fällen im Widerspruch zum Fremdbild, das externe Beurteilungen den Hochschulen allgemein bescheinigen. Das Image gilt demnach nur selten als Herausforderung für verstärkte PR-Aktivitäten der Hochschulen.

Fragt man nach der durch die Hochschulen hauptsächlich empfundenen Konkurrenzsituation, so gibt knapp ein Drittel (29,6 %) der Pressereferenten an, ihre Hochschule unterliege keiner direkten Konkurrenz zu anderen Einrichtungen (vgl. Abbildung 3). Nach Ansicht der Pressereferenten, die sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits einer zunehmenden Wettbewerbsintensität bewußt sind, überwiegt die Konkurrenz durch Hochschulen in räumlicher Nähe, wobei als wichtigster Konkurrenzbereich der Wettbewerb um Studenten angegeben wird, die zweitgrößte Bedeutung erhält hier das Ansehen in der Öffentlichkeit, die Konkurrenz um Drittmittel spielt bisher die geringste Rolle im Hochschulwettbewerb.

Abb. 3: Konkurrenzsituation der Hochschulen



* keine Antwort

Anmerkung: Die 'Intensität' der Herausforderung steigt mit zunehmender Farbintensität der Flächensignatur.

eigener Entwurf, eigene Erhebung

Insgesamt zeigt die Auswertung der Antworten zu diesem Einführungsteil, daß sich die Hochschulen gegenwärtig in weit geringerem Maße mit aktuellen Herausforderungen konfrontiert sehen, als es die allgemeine Diskussion um den Wettbewerb im Hochschulsystem vermuten läßt. Für die Analyse der Kommunikationspolitik liegt der Schluß nahe, daß diejenigen Hochschulen besonders aktiv sind, für die aufgrund dieser Selbsteinschätzung besondere Herausforderungen oder Benachteiligungen festgestellt wurden.

2.2 Schwerpunkte und Entwicklungen der Selbstdarstellungsaktivitäten

2.2.1 Maßnahmen zur Informationsbeschaffung

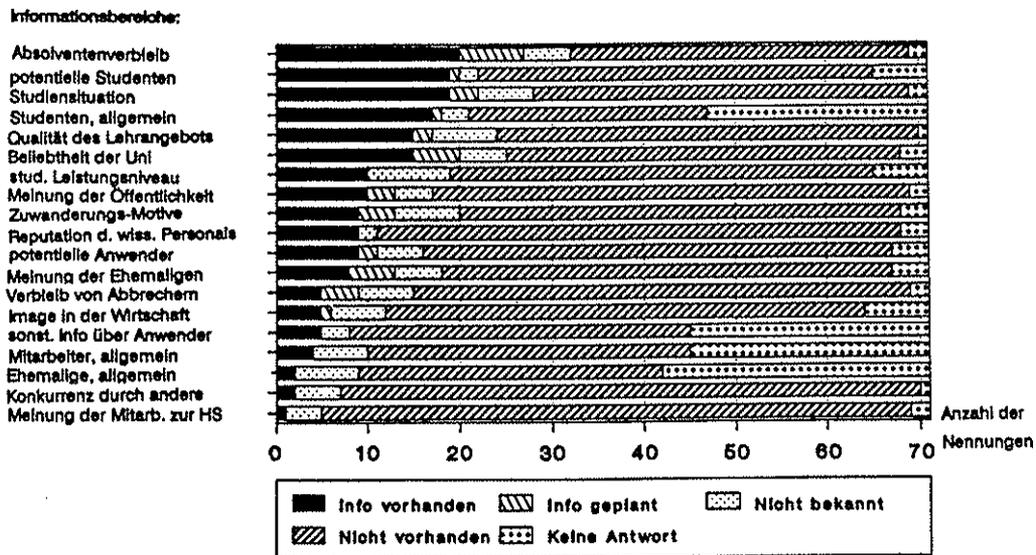
Bevor auf die einzelnen Aktivitäten der Hochschulpressereferenten zur imagefördernden, gezielten Selbstdarstellung der Hochschulen eingegangen wird, ist zunächst grundsätzlich folgendes zur Analyse der empirischen Ergebnisse anzumerken: Obwohl sie für eine Beurteilung der kommunikationspolitischen Aktivitäten von großer Bedeutung ist, konnte im Rahmen der hier beschriebenen Befragung nicht näher auf die Qualität der einzelnen PR-Maßnahmen eingegangen werden. Sie ist insbesondere aufgrund der unterschiedlichen personellen und finanziellen Ausstattung der Pressestellen und der umfangreichen Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie nicht zuletzt durch unterschied-

liche organisatorische Einbindungsformen und berufliche Qualifikationen der Öffentlichkeitsbeauftragten ohnehin in der Praxis nur sehr schwer zu vergleichen. Hierzu sind weiterführende, fallweise Auswertungen erforderlich, wie sie anhand einer schriftlichen Befragung nicht geleistet werden können. Für die hier angestrebte erste Bestandsaufnahme von Schwerpunkten und Entwicklungen der universitären Selbstdarstellungsaktivitäten erscheint diese Einschränkung jedoch tolerierbar. Im folgenden stehen also quantitative Aspekte im Vordergrund der Betrachtung, in vielen Fällen lassen sich jedoch aus den empirischen Ergebnissen auch Hinweise auf die Qualität der universitären Kommunikationspolitik einzelner Hochschulen ableiten.

Voraussetzung für die zielgerichtete Realisierung von strategischen Marketing-Entscheidungen ist eine umfassende Informationsbasis, die durch "systematische Gewinnung, Verarbeitung und Auswertung organisationsinterner und -externer marketing-relevanter Informationen" gewährleistet wird (Wangen-Goss 1983, S. 75). Damit kommt der Informationsgewinnung und auch der damit eng verbundenen Erfolgskontrolle von Leistungen der einzelnen Hochschule eine entscheidende Bedeutung zu, will sie durch die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen eine bestmögliche Anpassung ihres Leistungsangebots an die Bedürfnisse ihrer Umwelt erreichen. Zielgruppen der Informationsgewinnung, die nach Frackmann (1988, S. 8) in die Verfahrensschritte Selbstanalyse und Marktanalyse gegliedert ist, sind potentielle, tatsächliche und ehemalige Studenten sowie Beschäftigte der Hochschule, die Scientific Community, die allgemeine Öffentlichkeit, Auftraggeber, Förderer und Abnehmer von Forschungsleistungen der Hochschule sowie konkurrierende Lehr- und Forschungseinrichtungen.

Um die Aktivitäten der Hochschulen zur Informationsbeschaffung zu ermitteln, wurden die Pressereferenten gebeten, für einen umfassenden Katalog von zielgruppenorientierten Informationsbereichen anzugeben, ob an ihrer Hochschule entsprechende Auswertungen bzw. Dokumentationen vorliegen oder geplant sind. Im Ergebnis (Abb. 4) zeigt sich, daß in der Mehrzahl der Fälle Informationen zu den einzelnen Bereichen nicht vorhanden und auch nur selten geplant sind. Unter den wenigen genannten Untersuchungen dominieren diejenigen über Berufsaussichten und Verbleib von Absolventen, potentielle Studienanfänger sowie über Einstellungen und Studiensituation der Studenten. Zu den am seltensten untersuchten Zielgruppen gehören die Anwender, Förderer und Auftraggeber von Forschungsarbeiten, die Mitarbeiter der Hochschulen sowie konkurrierende Einrichtungen.

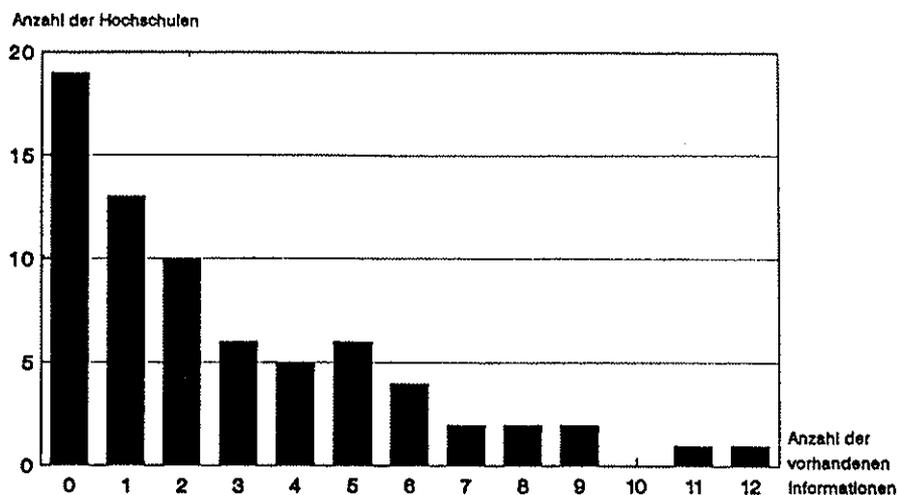
Abb. 4: Informationsstand der Hochschulpressestellen



eigener Entwurf, eigene Erhebung.

Untersucht man als quantitative Komponente die Anzahl der vorhandenen Informationen pro Hochschule, so zeigt sich (vgl. Abb. 5), daß einer relativ großen Zahl von Hochschulen, an denen nur wenige oder gar keine Informationen vorhanden sind, nur eine kleine Minderheit gegenübersteht, die über mehrere universitäre Aspekte informiert ist. Hier bestätigt sich die von Wangen-Goss aufgestellte These, daß die Marketing-Forschung an den bundesdeutschen Hochschulen, von wenigen positiven Ausnahmen abgesehen, eher "unterentwickelt" ist (vgl. Wangen-Goss 1983, S. 79). Dabei sind sich die meisten Pressereferenten der Bedeutung dieses PR-Bereichs durchaus bewußt, insbesondere den Informationen zum Meinungsbild der Öffentlichkeit über die Hochschule kommt ihrer Ansicht nach ein hoher Stellenwert im Hinblick auf die Gestaltung der Selbstdarstellungsaktivitäten zu.

Abb. 5: Anzahl der vorhandenen Informationen (absolute Häufigkeit der Hochschulen)



eigener Entwurf, eigene Erhebung

An nur 27 der 71 Hochschulen liegt gegenwärtig ein zukunftsgerichtetes Selbstdarstellungskonzept vor, das über Ziele und Entwicklungsperspektiven der Einrichtung informiert. Allerdings wird derzeit von zahlreichen Hochschulen an der Erstellung einer derartigen Dokumentation gearbeitet, wie aus den Antworten der Pressereferenten zu entnehmen ist. In einem einzigen Fall, an der Gesamthochschule Essen, wird ein Marketing-Konzept für die Hochschule vorbereitet. Als Anlaß für die Herausgabe einer Selbstdarstellungsdokumentation werden vor allem die allgemeinen Zukunftsperspektiven der Hochschulen sowie die Aufforderung durch hochschulexterne Gremien genannt. So ist in Bremen, Berlin, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein die Zahl der positiven Antworten besonders hoch, aber auch die nordrhein-westfälische Kommission "Forschung 2000" sowie die von der niedersächsischen Landesregierung eingesetzte Strukturkommission werden als "Auslöser" für die Erarbeitung von Struktur- und Entwicklungsplänen genannt.

Insgesamt zeigen diese Ergebnisse, daß die Informationsgewinnung der Hochschulen sowie deren öffentlichkeitswirksame Verwertung gegenwärtig als unterentwickelter Bereich der Kommunikationspolitik bezeichnet wer-

den muß. Hier kommen sicherlich die finanziellen und personellen Kapazitätsengpässe vieler Pressereferate zum Tragen. Darüber hinaus muß die Frage offen bleiben, inwieweit sich die Öffentlichkeitsbeauftragten überhaupt der Notwendigkeit umfassender Informationsgewinnung als Voraussetzung für eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit bewußt - oder (noch) nicht bewußt sind.

2.2.2 Informationsabgabe und Selbstdarstellung der Hochschule

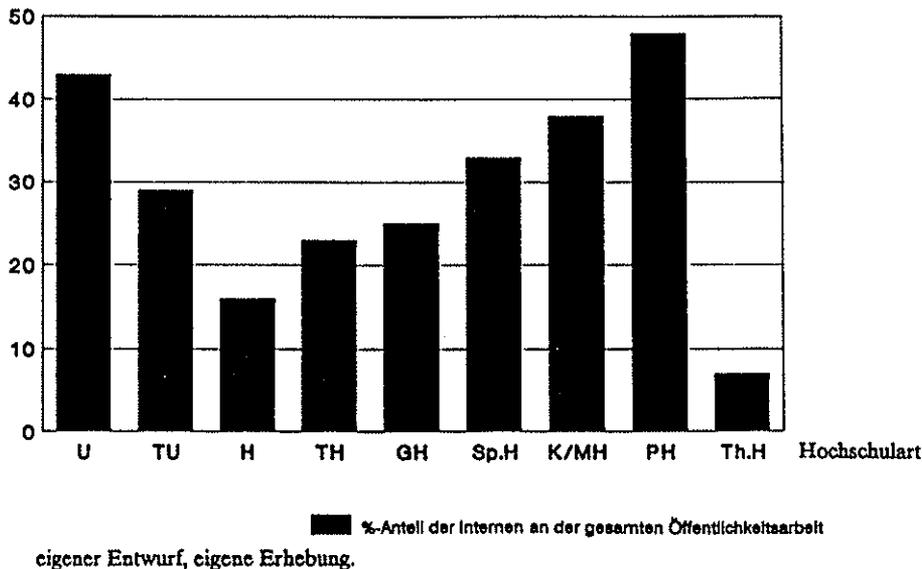
Grundsätzlich sei zu Beginn dieses Abschnitts angemerkt, daß eine Unterscheidung der einzelnen PR-Aktivitäten nach ihrer Wirkung innerhalb und außerhalb der Hochschule nicht möglich ist, da in der Praxis der universitären Öffentlichkeitsarbeit die Mehrzahl der Maßnahmen gleichzeitig sowohl auf die internen Interessentengruppen, (d.h. auf die Mitglieder der Hochschule) als auch auf außeruniversitäre gesellschaftliche Gruppen ausgerichtet sein kann. Umgekehrt ist es jedoch möglich, nach jeweils speziellen Maßnahmen für die hochschulinternen und -externen Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit zu fragen, wie dies im vorliegenden Abschnitt erfolgt.

Hier wird zunächst der Bereich der internen Kommunikation bzw. der hochschulinternen PR näher untersucht. Ihm kommt im Rahmen des Hochschulmarketing eine besondere Bedeutung zu, da im Sinne der Corporate Identity-Strategie die Pflege der internen Kommunikationsbeziehungen einer Organisation (hier: der Hochschule) als Voraussetzung für die glaubwürdige, einheitliche und damit imagefördernde Selbstdarstellung der Hochschule angesehen wird. Erst wenn es gelingt, die Einzelinteressen zu integrieren und ein "Wir-Bewußtsein" mittels erhöhter Identifikation und Zufriedenheit der Hochschulmitglieder zu schaffen, werden diese auch durch eine entsprechend positive Informationsabgabe zur Imagewerbung der Hochschule beitragen (vgl. Kreuzer et al. 1986, S. 27).

Insgesamt werden an 58 der 71 Hochschulen Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation durchgeführt, dabei dominieren die Herausgabe einer Hochschulzeitung sowie eines Veranstaltungskalenders deutlich vor allen anderen Aktivitäten. Die Antworten der Pressereferenten deuten auf ein breit gefächertes Spektrum von Maßnahmen hin, die sich jedoch nur selten ausschließlich an die Hochschulmitglieder wenden. Als positive Beispiele zu nennen sind hier die jeweils an einer Hochschule realisierten Professoren-Treffs, Semesterausflüge oder das Angebot einer "AG Öffentlichkeitsarbeit" für Studenten und Mitarbeiter der Hochschule. Vergleicht man die von den Pressereferenten angegebenen Prozentanteile interner Kommunikation an allen PR-Aktivitäten, so zeigt

sich im Durchschnitt der Hochschularten (Abb. 6), daß besonders die Pädagogischen Hochschulen und Universitäten (hier vor allem die großen "Massenuniversitäten") um die Verbesserung der internen Kommunikation bemüht sind, während insbesondere bei den ohnehin aufgrund ihrer geringen Studentenzahl und speziellen fachlichen Ausrichtung recht überschaubaren Theologischen Hochschulen fast ausschließlich die Außendarstellung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit verfolgt wird.

Abb. 6: Durchschnittlicher Prozentanteil interner PR-Maßnahmen an der gesamten Öffentlichkeitsarbeit. Vergleich der Hochschularten



Fast die Hälfte der Pressereferenten (42,3 %) bestätigt, daß sich der Anteil interner PR an der gesamten Öffentlichkeitsarbeit in den vergangenen fünf bis zehn Jahren erhöht hat. An vielen Hochschulen ist demnach die Bedeutung eines positiven hochschulinternen "Klimas" bzw. die Identifikation der Mitglieder mit "ihrer" Hochschule auch für die positive Selbstdarstellung der Einrichtung erkannt worden, eine Tatsache, die in Richtung auf eine zunehmende Marketing-Orientierung einzelner Hochschulen hindeutet.

Zu den wichtigsten Informationsinstrumenten zählen die Veröffentlichungen der Hochschulen, wobei Hochschulzeitung und Vorlesungsverzeichnis überall vorhanden sind. Auch Pressemitteilungen, Kurzinformationen bzw. Hochschulprospekte und Rechenschaftsberichte der Präsidenten werden an

den meisten Hochschulen - allerdings mit unterschiedlicher Häufigkeit - publiziert. Während auch Veranstaltungskalender, Forschungsberichte, Pressespiegel für die Hochschulmitglieder, Informationsbroschüren über Hochschule und Stadt sowie Hochschulführer noch von weit mehr als der Hälfte der Hochschulen herausgegeben werden, sind Forschungskalender, Selbstdarstellungsbroschüren einzelner Fachbereiche und Forschungsmagazin deutlich seltener vorhanden. "Schlußlicht" dieses Vergleichs sind die Werbeanzeigen in der überregionalen Presse, die nur von drei Hochschulen bestätigt werden. Im Durchschnitt werden ca. neun Veröffentlichungen pro Hochschule herausgegeben, wobei die Spannweite von drei bis vierzehn Publikationen reicht. Insbesondere die neugegründeten Hochschulen sowie zahlreiche traditionelle Universitäten weisen relativ viele Publikationen auf, an Pädagogischen, Theologischen sowie Künstlerischen Hochschulen liegt dagegen die Zahl der Veröffentlichungen weit unter dem Durchschnitt.

Untersucht man die Bedeutung der Veröffentlichungen, so werden Forschungsmagazin und Pressemitteilungen als für die Selbstdarstellung der Hochschulen wichtigste Aktivitäten eingestuft. Auch Kurzinformationen und Forschungskataloge sowie die Selbstdarstellungsbroschüren von Fachbereichen haben einen recht hohen Stellenwert. Daneben werden von mehr als 60 % der Hochschulen fremdsprachige Publikationen und auch andere Medien (Filme, Videos, Diaserien, Ausstellungstafeln etc.) zur imagefördernden Präsentation der Hochschulen eingesetzt.

Die Veröffentlichungen richten sich zum größten Teil an "keine spezielle Zielgruppe", d.h. es gibt meist mehrere Adressaten. Als einzelne Zielgruppe werden die potentiellen und aktuellen Studenten sowie Beschäftigte der Hochschulen am häufigsten angesprochen, gefolgt von der lokalen Presse und den Trägern finanzieller Zuschüsse (Freundes- oder Förderkreise, Spender, Stiftungen etc.). Zu den am seltensten genannten Zielgruppen von Veröffentlichungen gehören Vertreter der öffentlichen und privaten Wirtschaft, was angesichts der vielzitierten Notwendigkeit zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft eher unerwartet ist (vgl. Mittag 1984, S. 149). Dies ist ein weiterer Ansatzpunkt zur Intensivierung der PR-Aktivitäten an vielen Hochschulen, wobei jedoch auch hier auf positive Ausnahmen hinzuweisen ist, in denen bereits heute zielgerichtete Veröffentlichungen für Privatbetriebe, Vereine und Verbände erscheinen (als Beispiel zu nennen ist hier der von der Gesamthochschule Kassel semesterweise herausgegebene Wirtschafts-Report).

Die Auswertung der Antworten zum zweiten wesentlichen Bereich der Informationsabgabe, zu den Veranstaltungen der Hochschulen, relativiert

das oben angesprochene Defizit bei der Zielgruppenansprache von Wirtschaftsvertretern. So entfällt mit 56 (78,9 %) die Mehrzahl der Nennungen auf die Präsentation der Hochschule bei Fachmessen, welche von fast allen Universitäten, Technischen Hochschulen und Gesamthochschulen bestätigt wird. Gerade dieses Instrument ist besonders geeignet zur Kontaktherstellung und -pflege mit Interessenten aus dem öffentlichen und privaten Wirtschaftssektor, aber auch mit politischen Entscheidungsträgern, der breiten Öffentlichkeit, den lokalen und überregionalen Medien sowie mit anderen Lehr- und Forschungseinrichtungen.

Die am zweithäufigsten genannte, aber von den Pressereferenten insgesamt als wichtigste Veranstaltung eingestufte Maßnahme sind Schülerinformationstage in der Hochschule. Auch Professorenvorträge, allgemeine Hochschultage, Aktivitäten der Studienberatung, öffentliche Vorträge sowie Informationsveranstaltungen zum Weiterbildungsangebot und Ausstellungen werden von jeweils mehr als der Hälfte aller Hochschulen durchgeführt. Dagegen finden nur an 29 Hochschulen, meist "alle 1 bis 5 Jahre oder seltener", Hochschulinformationstage für Interessenten aus der Privatwirtschaft statt, womit erneut ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit deutlich wird.

Die durchschnittliche Anzahl der Veranstaltungen liegt mit 6,3 deutlich unter der Zahl der Aktivitäten im Bereich der Veröffentlichungen. Dennoch gehen auch aus diesem Vergleich die Universitäten, Technischen und Gesamthochschulen als aktivste Gruppen hervor, während Künstlerische und Theologische Hochschulen erneut weit unter dem Durchschnitt liegen.

Unter Marketing-Gesichtspunkten besonders interessant sind diejenigen Maßnahmen, die von den Hochschulen speziell zur Zielgruppenansprache von Spendern, Absolventen und potentiellen Studenten der Hochschulen durchgeführt werden, da sie auf Ansätze zur Marktsegmentierung hindeuten. Insbesondere die ehemaligen Studenten sind aus kommunikationspolitischer Sicht von großer Bedeutung: Als Kenner des Hochschulbetriebs sind sie Informations- und Imagerträger, die außerhalb der Einrichtung selbst wirken, und zwar nicht nur durch ihre aktive Informationsabgabe, sondern auch durch ihre an der Hochschule erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten: "Es lassen sich kaum bessere Fürsprecher für eine Hochschule finden als ihre Absolventen" (Topf 1986, S. 134). Auch als potentielle Spendenträger sowie als mögliche "Studenten" (im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung) sind die Absolventen von großer Bedeutung für die Hochschulen.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen diese theoretischen Überlegungen, denn mit 46,5 % aller Hochschulen werden hier die höchsten Anteilswerte bei der Zielgruppenansprache erreicht. Dabei lassen sich statistisch signifikante Zusammenhänge weder mit bestimmten Hochschularten, noch mit Größen- oder Altersgruppen herstellen, so daß davon ausgegangen werden kann, daß das diesbezügliche Engagement von Hochschule zu Hochschule sehr unterschiedlich ist. Als Maßnahmen zur Imagewerbung bei ehemaligen Studenten der Hochschule werden am häufigsten Ehemaligen-Treffen oder Absolventenfeiern genannt. Bisher nur in Einzelfällen erfolgt der Versand von Hochschulinformationen, die Gründung von Ehemaligen-Vereinigungen oder die Veranstaltung von Absolventen-Kolloquien einzelner Fachbereiche. "Einmalig" ist die Herausgabe einer speziellen Absolventen-Zeitung der Universität Marburg.

Deutlich geringer ist mit 36,6 % der Anteil der Hochschulen, die Aktivitäten zur Rekrutierung von Studienanfängern durchführen. Erwartungsgemäß sind die nach 1970 entstandenen Hochschulneugründungen diesbezüglich am aktivsten (vgl. Tab. 2), da sie infolge ihres relativ eingeschränkten Fächerspektrums und ihres geringeren Bekanntheitsgrades schon heute um die Auslastung und damit den Erhalt ihrer Kapazitäten kämpfen müssen (vgl. Geipel 1984, S. 11). Auch von den bereits in den 60er Jahren entstandenen Universitäten und Gesamthochschulen ist immerhin die Hälfte um die Gewinnung von Studienanfängern bemüht, während alle anderen Hochschulen in dieser Hinsicht weniger aktiv sind. Als häufigste Maßnahmen werden Schülerinformations- und Studienberatungsveranstaltungen an den Hochschulen selbst und an Schulen in der Region genannt. Besonders hervorzuheben ist die jährliche Versandaktion der Universität Bayreuth, bei der eine Informationsbroschüre über Hochschule und Stadt an alle gymnasialen Oberstufen im Bundesgebiet verschickt wird. Hier wird die Marktsegmentierungsstrategie deutlich sichtbar, ähnlich "offensive" Aktivitäten sind allerdings gegenwärtig in der Bundesrepublik (noch) die Ausnahme.

Tab. 2: Strukturvergleich der aktiv um Studenten werbenden Hochschulen

Hochschulart	aktive HS ¹⁾		insges.	Hochschulalter (Gründungszeit)	aktive HS ¹⁾		insges.	Studentenzahl	aktive HS ¹⁾		insg.
	abs.	% Sp.4			abs.	% Sp.8			abs.	% Sp.12	
	2	3			4	5			6	7	
Universität	12	42,9	28	vor 1940	6	31,6	19	unter 500	2	18,2	11
Techn. Uni.	3	100,0	3	1940-1960	-	-	4	500-1.000	3	27,2	11
Hochschule	-	-	2	1960-1970	4	50,0	8	1.000-5.000	6	40,0	15
Techn.HS	4	100,0	4	nach 1970	12	80,0	15	5.000-15.000	9	60,0	15
Gesamths.	4	100,0	4	ohne Angabe	4	16,0	25	15.000-25.000	4	57,1	7
Spezialhs.	4	50,0	8					25.000-35.000	1	20,0	5
Kunst-/M.HS	3	33,3	9					über 35.000	1	14,3	7
Pädagog.HS	-	-	8								
Theolog.HS	-	-	7								
Insgesamt	28	36,6	71		26	36,6	71		26	36,6	71

1) Hochschulen, an denen bereits heute gezielt um Studienanfänger geworben wird.

Quelle: eigene Erhebung.

An nur 25 (35,2 %) der 71 Hochschulen finden Maßnahmen zur Akquisition von Spenden statt, wobei auch hier die Neugründungen mit großem Abstand vor allen anderen Hochschulen am aktivsten sind. Insgesamt werden in diesem Zusammenhang relativ selten konkrete Maßnahmen zum Spendenmarketing genannt, die meisten Pressereferenten geben "Aktionen des Fördervereins/Freundeskreises" an, aber auch Veranstaltungen im Rahmen des Technologietransfers, Messebeteiligungen sowie Wirtschaftsforen werden mehrfach genannt.

Insgesamt sind die zielgruppenspezifischen PR-Maßnahmen bisher bei weitem nicht 'an der Tagesordnung' der Hochschulen, sieht man einmal von der Gruppe der Neugründungen ab, die erwartungsgemäß schon heute aufgrund ihrer besonderen Voraussetzungen intensiv um die Imagewerbung bei Spendern, Absolventen und potentiellen Studenten der Hochschule bemüht ist. Für alle anderen Hochschulen ist offenbar erst bei einer Zunahme der Wettbewerbsintensität mit einer höheren Qualität und Quantität der Maßnahmen zu rechnen.

Als herausragende Selbstdarstellungsaktivitäten werden am häufigsten Messebeteiligungen und Veröffentlichungen von den Pressereferenten genannt. Dabei liegen die Gründe für besondere Maßnahmen in erster Linie bei den allgemeinen Prognosen zur Entwicklung im Hochschulbereich sowie beim Studentenrückgang, dem einige Hochschulen bereits heute unterliegen. Vielfach veranlaßt das Bestreben der Hochschule nach einer Verbesserung des Images sowie einer besseren Integration der Einrichtung in Hochschulstadt und -region die Durchführung besonderer

PR-Aktivitäten, eine Tendenz, die die vielerorts erkannte Notwendigkeit zur "Öffnung" der Hochschule für die interessierte Gesellschaft deutlich macht.

Für die Zukunft geplante Selbstdarstellungsaktivitäten werden von 31 (43,7 %) der 71 Pressereferenten bestätigt. Es werden Veröffentlichungen, Veranstaltungen und der verstärkte Medieneinsatz genannt, wobei die Maßnahmen auf eine Intensivierung der Selbstdarstellungsaktivitäten in allen Bereichen hindeuten. Dabei wird eine verstärkte Zielgruppenansprache durch gezielte PR-Maßnahmen angestrebt, die auf zunehmende Marktsegmentierungstendenzen der Hochschulen schließen läßt.

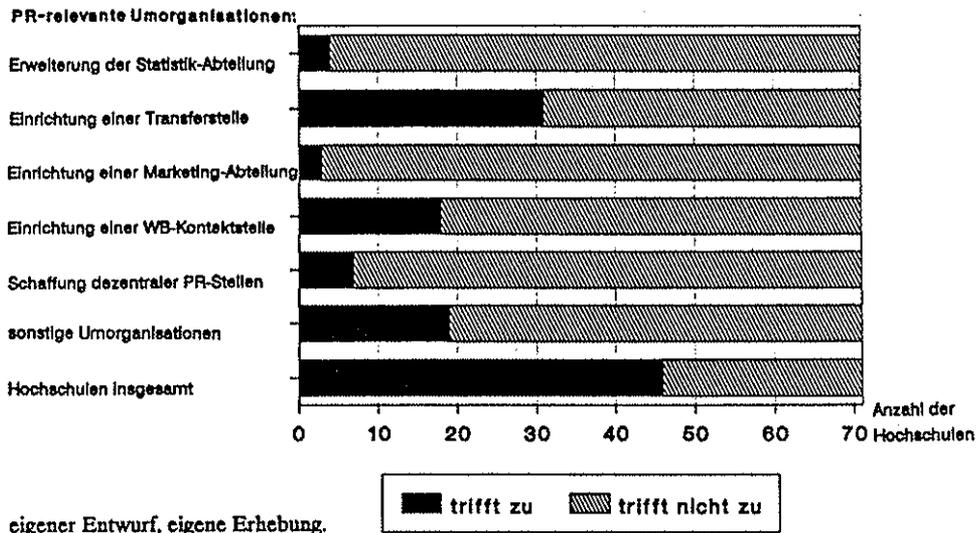
2.2.3 Allgemeine Aspekte der universitären Öffentlichkeitsarbeit

Knapp zwei Drittel der Pressereferenten geben an, daß an ihrer Hochschule die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes im Sinne der Corporate Identity-Strategie angestrebt wird, d.h. der Schwerpunkt der Selbstdarstellungsmaßnahmen liegt für den überwiegenden Teil der Hochschulen eher auf der Ebene der Hochschule als Ganzes als auf der Ebene fachlicher Einheiten.

Einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung einer Corporate Identity leistet der zielgerichtete Einsatz eines "Corporate Design" (vgl. Topf 1983, S. 238), d.h. eines Symbols oder Wappens, durch das sich die Hochschule "auf den ersten Blick" von anderen Einrichtungen abhebt (vgl. Wangen-Goss 1983, S. 238). Insgesamt bestätigen 69,0 % der Hochschulen, daß sie über ein solches Symbol verfügen. In erster Linie erscheint es auf Publikationen und Briefköpfen, aber auch Aufkleber, Kleidungsstücke und Präsenze werden als "Vermarktungsobjekte" angegeben.

Neben den konzeptionellen und strategischen Entscheidungen haben auch organisatorische Veränderungen an den Hochschulen mitunter großen Einfluß auf eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit, deshalb wird auch dieser Bereich in die Untersuchung einbezogen. Im Ergebnis (Abb. 7) zeigt sich, daß an insgesamt 46 der 71 Hochschulen Umorganisationen unterschiedlicher Art stattgefunden haben, die auch für die PR Auswirkungen hatten. Mit Abstand die häufigsten positiven Antworten entfallen auf die Einrichtung einer Transferstelle, die insbesondere von Universitäten, Technischen Hochschulen sowie drei der vier Gesamthochschulen bestätigt wird.

Abb. 7: PR-relevante Umorganisationen an den Hochschulen (absolute Häufigkeit der Antworten, wobei Mehrfachnennungen möglich waren)



Eine der wesentlichen Aufgaben der Transferstelle ist es, die speziellen Informationsaktivitäten im Bereich der Forschung wahrzunehmen und damit zur Überwindung von Kommunikationsproblemen zwischen Forschern und Praktikern bzw. Anwendern von Forschungsergebnissen beizutragen. Hier wird also eine sehr spezifische Öffentlichkeitsarbeit geleistet, durch die eine wesentliche Entlastung des Pressereferats, eine Intensivierung der Zielgruppenansprache sowie die Verbesserung der internen Kommunikation erreicht werden kann.

Ähnlich ist auch die Bedeutung von Weiterbildungs-Kontaktstellen einzustufen, die mit 18 Nennungen als zweithäufigste Veränderung bestätigt wird. Als absolute Ausnahme können dagegen die drei Hochschulen bezeichnet werden, an denen ein Referat für Hochschulmarketing eingerichtet wurde. Dabei ist dies der wichtigste Schritt in Richtung auf ein zukunftsorientiertes, zielgerichtetes und strategisches Vorgehen der einzelnen Hochschule, von einer auch institutionellen Einbindung des Marketing im Hochschulbereich kann demnach bisher kaum die Rede sein. Immerhin läßt die Auswertung der Antworten zu dieser Frage den Schluß zu, daß der Öffentlichkeitsarbeit vielerorts in den vergangenen fünf bis zehn Jahren ein höherer Stellenwert beigemessen wird, der auch mit entsprechenden Kapazitätserweiterungen verbunden ist. Eine Professionalisierung

einzelner PR-Bereiche durch entsprechende organisatorische Einbindungsformen ist bisher allerdings nur ansatzweise - meist bezogen auf den Technologie- und Wissenstransfer - zu erkennen.

Im engen Zusammenhang mit den institutionellen Veränderungen stehen vielfach auch inhaltliche Schwerpunktverlagerungen der Öffentlichkeitsarbeit, die von knapp der Hälfte (47,9 %) aller Pressereferenten bestätigt werden. Als Schlüsselbegriff wird hier immer wieder das Wort "Intensivierung" genannt, das sowohl generell für die PR der Hochschulen als auch für einzelne PR-Bereiche, hier vor allem den Wissens- und Technologietransfer und die damit eng verbundene Wissenschaftsberichterstattung zutrifft. Damit zeichnet sich eine Tendenz zur Versachlichung der universitären Öffentlichkeitsarbeit ab, die im Sinne der von Turner (1979, S. 55) geforderten Imagekorrekturen zur Überwindung der Vertrauens- und Legitimationskrise zwischen Hochschule und Öffentlichkeit einen wertvollen Beitrag leisten kann.

Als letzter Aspekt wird das Kooperationsverhalten der Pressestellen bzw. die Zusammenarbeit mit anderen, hochschulinternen und -externen Einrichtungen untersucht. Dabei wird in Anlehnung an Dehn/Nuissl (1973, S. 146) davon ausgegangen, daß Kooperation und Arbeitsteilung einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung der Öffentlichkeitsarbeit leisten können. Insgesamt bestätigen nur 28 der 71 Hochschulen, eine interne und/oder externe Zusammenarbeit mit anderen Stellen durchzuführen. In fünf dieser Fälle ist beides zutreffend. Beinahe ebenso hoch ist mit 25 die Anzahl der Hochschulen, an denen Kooperationsmöglichkeiten z.B. mit wirtschafts- oder kommunikationswissenschaftlichen Fachbereichen zwar bestehen, aber nicht genutzt werden. In Anbetracht der Tatsache, daß fast alle Pressereferenten über personelle und finanzielle Ressourcenknappheit klagen, müßte die Zusammenarbeit mit allen hochschulrelevanten Zielgruppen und Einrichtungen besonders intensiv sein, zumal auch dies eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung marketing-strategischer Zielsetzungen ist.

3 Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen

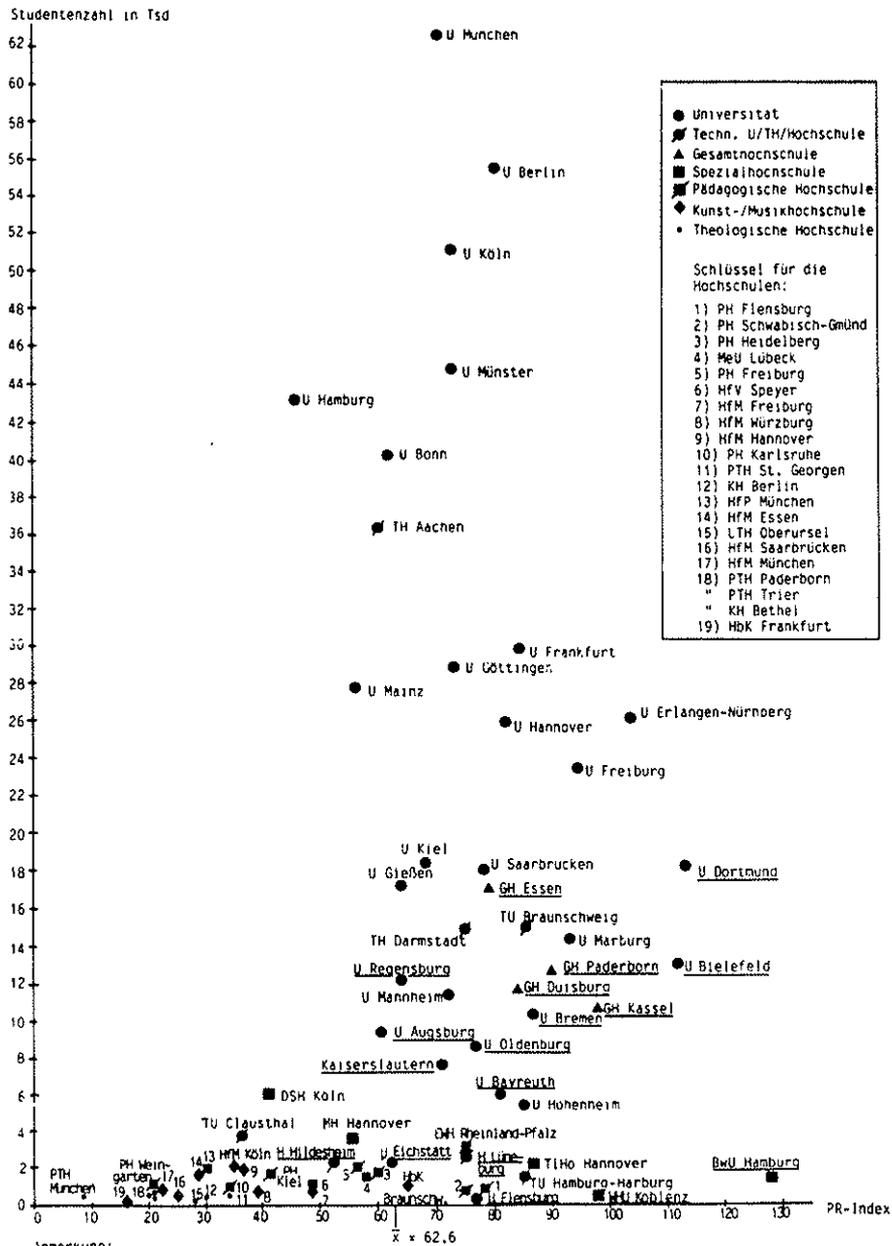
Insgesamt konnte im Rahmen der hier nur kurz skizzierten Untersuchung ein breites Spektrum von PR-Maßnahmen der bundesdeutschen Hochschulen festgestellt werden, wobei Veröffentlichungen und Veranstaltungen im Mittelpunkt der Aktivitäten zur Imagewerbung und Rechenschaftslegung stehen. Die Art und Intensität der Maßnahmen ist dabei an den Hochschulen sehr unterschiedlich. So treten die Universitäten und Gesamt-

hochschulen, darunter insbesondere die nach 1960 entstandenen Neugründungen, eindeutig als die im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit aktivsten Gruppen hervor, während für die kleineren, Theologischen und Künstlerischen Hochschulen generell eine geringere Anzahl von Aktivitäten ermittelt wurde.

Ein von der Autorin entwickelter "PR-Index", bei dem für jede Hochschule die Summe der Aktivitäten in der Öffentlichkeitsarbeit (bei Höherbewertung der besonders marketingorientierten Maßnahmen wie z.B. der Herausgabe eines Selbstdarstellungskonzepts oder der besonderen Zielgruppenansprache von Spendern, Absolventen sowie potentiellen Studienanfängern) ermittelt wurde, macht entgegen den allgemeinen, für die verschiedenen Merkmalsgruppen festgestellten Tendenzen deutlich, daß der Umfang der PR-Aktivitäten von Hochschule zu Hochschule sehr unterschiedlich und letztendlich von Art, Größe und Alter der Hochschule unabhängig ist (vgl. Abb. 8): Für keines dieser Merkmale lassen sich statistisch signifikante Zusammenhänge mit der Höhe des PR-Index feststellen. Somit ist der Schluß naheliegend, daß die kommunikationspolitischen Aktivitäten der einzelnen Hochschule in erster Linie von der individuellen Hochschulsituation sowie von den angestrebten Zielen der Einrichtung bzw. von den zur Zielerreichung eingesetzten Strategien und Mitteln abhängen. Für die Erklärung interuniversitärer Unterschiede von PR-Aktivitäten dürfte neben dem personellen und finanziellen Kapazitätsspielraum besonders das persönliche Engagement des einzelnen Pressereferenten eine entscheidende Rolle spielen.

Trotz der erheblichen Defizite im Bereich der Informationsbeschaffung sowie bei der Zusammenarbeit mit anderen, hochschulinternen und -externen Stellen sind im Verlauf der Untersuchung Ansätze zur Intensivierung der zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit vieler Hochschulen deutlich geworden. Dabei sind insbesondere für die Zielgruppe der potentiellen Studenten der Hochschule Marktsegmentierungstendenzen erkennbar, die auf ein zunehmendes Wettbewerbsbewußtsein zahlreicher Pressereferenten schließen lassen.

Abb. 8 PR-Index der Hochschulen als quantitativer Sammel-Indikator für die kommunikationspolitischen Aktivitäten



Dennoch konnten statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen den im Einführungsteil abgefragten Herausforderungen und bestimmten PR-Aktivitäten kaum festgestellt werden; lediglich die fachliche und räumliche Konkurrenzsituation veranlaßt einige Hochschulen zur Intensivierung der Maßnahmen zur Informationsbeschaffung sowie zur verstärkten Zielgruppenansprache der potentiellen Studenten.

So sind die meisten Hochschulen trotz eines nachweislich gestiegenen Bewußtseins der Pressereferenten um die Intensivierung des Hochschulwettbewerbs in der Bundesrepublik von einer konsequenten Umsetzung der Marketing-Strategie unter dem Eindruck der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen bisher weit entfernt. Ein "Strategiebezug", d.h. die an der konkreten Situation der einzelnen Hochschule orientierte Erarbeitung und Realisierung eines Marketing-Konzepts, ist bisher nur in Ansätzen und an wenigen Hochschulen erkennbar. Unter Marketing-Gesichtspunkten bleibt - zumindest für den hier untersuchten Bereich der Kommunikationspolitik - für die Hochschulen noch 'viel zu tun', auch und gerade vor dem Hintergrund der im internationalen Rahmen weit fortgeschrittenen Umsetzung von Marketing-Strategien im Hochschulbereich.

4 Literaturverzeichnis

BLK (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung) (Hrsg.), Studien- und Berufswahl 1988/89, Bonn, 1980.

Dehn, Peter; Nuissl, Ekkehard, Organisationsmodell Hochschulpressestellen. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Schriftenreihe Hochschule 11, Bonn, 1973.

Frackmann, Edgar, Marketing - Überlebensstrategien für Hochschulen. Zur Veröffentlichung in Braun/Töpfer (Hrsg.), Marketing im staatlichen Bereich, Stuttgart, 1988.

Geipel, Robert, Die neugegründeten Hochschulen in Bayern - Zwischenbilanz und Ausblick, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 1984, Heft 1, München. S. 1-53.

Kreutzer, Ralf; Jugel, Stefan; Wiedmann, Klaus-Peter, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity. Empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate Identity Strategie, Institut für

Marketing, Universität Mannheim (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 40, Mannheim, 1986.

Mittag, Ulrich, Thesen zum Informationstransfer, in: Hochschule und Wirtschaft - Möglichkeiten und Hemmnisse der Zusammenarbeit, Dokumentation einer wissenschaftlichen Fachtagung, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Studien zu Bildung und Wissenschaft 7, Bad Honnef, 1984, S. 149-155.

Tonnemacher, Jan, Öffentlichkeitsarbeit an Hochschulen - Ein Fallbeispiel über die Vermittlung von Hochschulpolitik und Universitätsforschung an die Öffentlichkeit, in: Haedrich, G.; Barthenheier, G.; Kleinert, H. (Hrsg.), Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, Ein Handbuch, Hamburg, New York, 1982, S. 367-380.

Topf, Cornelia, Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing. Interne und externe Informations- und Kommunikationsbeziehungen der Hochschulen, Lang, P. (Hrsg.), Europäische Hochschulschriften, Reihe V Volks- und Betriebswirtschaft. Band 716, Frankfurt, 1986.

Turner, George, Hochschule und Öffentlichkeit - Realitäten - Urteile - Konsequenzen, in: Westdeutsche Rektorenkonferenz (Hrsg.), Dokumente zur Hochschulreform XXXVI/1979, Berlin, 1979, S. 39-55.

Wangen-Goss, Margret, Marketing für Universitäten. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens auf den universitären Bereich, Spardorf, Wilfer, 1983.

Wissenschaftsrat (Hrsg.), Empfehlungen des Wissenschaftsrates zu den Perspektiven der Hochschulen in den 90er Jahren, Köln, 1988.

Anschrift der Verfasserin

Dipl.-Geogr. Silke Seidel
Geographisches Institut,
Abteilung Wirtschaftsgeographie,
Universität Hannover
Schneiderberg 50

3000 Hannover 1