

Hochschulmarketing in Zeiten von Blogs, Wikipedia und YouTube: Zur prozessanstoßenden Kommunikation für öffentliche Universitäten

Gunnar Brune, Felix C. Seyfarth, Sascha Spoun

Wissen ist heute unabhängig von Ort und Zeit öffentlich elektronisch zugänglich und demokratisierter (Cope/Kalantzis 2009), nachdem technische Neuerungen das Buchdruckzeitalter und seine Kulturepoche aufzulösen begonnen haben. Die veränderte Informationstechnologie beschleunigt zugleich soziale Prozesse (Rosa 2005). Die Ausdifferenzierung des verfügbaren Wissens nimmt kontinuierlich zu. Da sich der gesellschaftliche Wissensspeicher ubiquitär verfügbar in elektronische Netzwerke verlagert (Jenkins 2007), wird sich künftig universitäre Reputation viel stärker über erstens Innovation, zweitens über Vernetzungs- und drittens über Bewertungsleistungen bemessen. Die Gelehrtenbibliothek des aufgeklärten Bürgerturns, früher Ergebnis und Ausweis höherer Bildung, hat Platz auf einer tragbaren Festplatte, sodass die Hochschulen traditionelle Exklusivität und Aufgaben verloren haben, vor allem aber in vielfältigem Wettbewerb stehen, unabhängig davon, ob sie diesen wollen oder nicht. Die Institution Hochschule wird so gesehen in die Defensive gedrängt und muss sich ihrer gesellschaftlichen Rolle vergewissern (Maasen/Weingart 2006).

Studierende benötigen deshalb heute Orientierungsstrategien und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, um sich in der Wissensgesellschaft erfolgreich bewegen zu können. Individuelle Bildungsbiographien werden sich zunehmend auf „lebenslanges Lernen“ einstellen, denn das Ende der klassisch-linearen Karrierewege und das Schwinden der sicheren Anstellung lässt die Vorstellung veralten, man könne das für ein erfolgreiches (Berufs)Leben notwendige Wissen vollständig bis zum Studienabschluss erwerben (Prokou 2008). Bildung findet entsprechend verteilt über den gesamten Lebenslauf statt, nicht zwingend innerhalb der Universität (Kyvik 2004), außer Absolventen behielten ihre *alma mater* in späteren bildungsbiographischen Phasen (und bei Alumni-Aktivitäten) als attraktives Bildungsumfeld in Erinnerung.

Die veränderte Informationsverarbeitung wird bildungspolitisch durch den Bologna-Prozess mit dem Ziel eines gemeinsamen europäischen Bildungsraumes und der Einführung einheitlicher Studienstrukturen ergänzt (Altbach/Knight 2007), so dass

nationale Schutzräume fallen und sich der Wettbewerb zusätzlich erhöht. Parallel dazu hat sich die Bildungspolitik der Bundesregierung von verordneter Homogenität verabschiedet und befördert die Bemühungen einzelner Universitäten um Profilierung, Konsolidierung und Exzellenz (Hüfner/Landfried 2003). Auch Landesministerien entlassen Bildungseinrichtungen in die Autonomie, sprich in die Aufgabe, sehr viel stärker selbst für Unterstützung, Ressourcen und Zukunftschancen sorgen zu müssen. Die Hochschullandschaft wird sich deshalb weiter ausdifferenzieren und auf Grund unterschiedlich großer Anstrengungen in den Hochschulen und entsprechend guter Entwicklungspfade hierarchisieren, wobei kleinere und mittlere Institutionen das größte Risiko tragen. Aus Wettbewerben und Reformprojekten erwächst eine Vielfalt innovativer Studienangebote und Bildungsideen, deren Ergebnisse erst noch abgewartet werden müssen. Ein Krisendiskurs prägt jedoch bereits die öffentliche Meinung: Der neue akademische Grad des *Bachelor* hat in Deutschland einen schlechten Ruf, noch bevor er flächendeckend eingeführt worden ist, und Studienbewerber (sowie die wichtigen Multiplikatorengruppen Eltern und Lehrer) bezweifeln die Zukunftsfähigkeit und Qualität öffentlicher Bildungsangebote in Deutschland (Welsh 2004; Fried/Glass et al. 2006; Plümper/Schneider 2006; Pritchard 2006; Münch 2007; Münch 2009).

1 Zur Wissenschaft einladen: Fünf Thesen zum Hochschulmarketing 2.0

Doch ein Teil der öffentlichen Unsicherheit über die Qualität deutscher Hochschulen ist hausgemacht und gründet in der mangelnden Fähigkeit mancher Universitäten, Botschaften für externe Adressaten erkennbar zu erarbeiten, was angesichts der drei einleitend genannten technischen, sozialen und politischen Paradigmenwechsel so wichtig wäre. Eine Hilfe für Kommunikation und Unterstützung, Hochschulmarketing, bleibt trotz diagnostizierter Defizite an deutschen Universitäten auch fünfzehn Jahre nach der befürwortenden Stellungnahme der Hochschulrektorenkonferenz zum Universitätsmarketing (HRK 1995) häufig noch ein kontroverser Begriff und eine kritisch beäugte Praxis. Diesem widmen wir uns hier im Wissen, dass die anderen Aufgaben der Hochschule wichtiger und Voraussetzung sind. Zwar wird Hochschulmarketing nicht mehr als reputationsschädlich oder wissenschaftsfeindlich beschimpft, aber vielerorts als kosmetisch und überflüssig belächelt. Diese Skepsis wurzelt in der langjährigen Sozialisierung der Wettbewerbsfreiheit für die deutsche Universität als Organisation: Die wenig ausdifferenzierte deutsche Universitätslandschaft ist aufgrund verbindlich abgestimmter Rahmenordnungen auf Bundesebene und ministerieller Landesvorgaben entstanden, um die Ausbildungsqualität möglichst überall anzugleichen (Münch 2007, S. 297). Planwirtschaftliche Zuteilung der Studierenden über die ZVS erhob die nur durch den Abiturdurch-

schnitt eingeschränkte wohnortnahe Zuordnung zum nationalen Rekrutierungsprinzip für akademischen Nachwuchs.

Universitäten als Produzentinnen des öffentlichen Gutes Bildung müssen sich unter den neuen Bedingungen deshalb fragen lassen, ob knappe öffentliche Mittel statt für die Wissenschaft unmittelbar – also für Aktivitäten in Forschung, Lehre, Verwaltung und Infrastruktur – für Broschüren, Websites und Anlässe ausgegeben werden dürfen. Stehen dahinter nicht prinzipielle Fragen zur Angemessenheit der *managerial revolution* an den Universitäten (Maasen/Weingart 2006, S. 21) und ökonomische Fragen über effektive Mittelverwendung? Überspitzt: Warum soll eine öffentliche Universität mit Steuergeldern (teures) Marketing betreiben? Darf Bildung sich an Zielgruppen richten und werblich dargestellt werden?

Beide Fragen beruhen allerdings auf einem verkürzten Verständnis von Bildungsangeboten als Rezeption und Anwendung vorproduzierter Lehrinhalte. Das öffentliche Gut Bildung ist vielmehr kollektiv erarbeiteter Teil einer sozio-kulturellen Praxis (Bruner 1996), die heute unter den Rahmenbedingungen der Medien- und Informationsgesellschaft erfolgt. Kommunikative Trends müssen deshalb auch und gerade von öffentlichen Bildungsträgern angenommen und weiterentwickelt werden, um mit externen und milieufernen Adressaten zu kommunizieren, die ihrerseits den universitären Jargon und ihre internen Codes nicht verstehen. Für die Vermittlung von Forschungsergebnissen gelingt dies in der Regel auch ohne Kontroverse. Für Bildungsträger, die sich nicht als Elfenbeinturm, sondern eher als verantwortlichen Akteur der Zivilgesellschaft (Granovetter 1973) begreifen, muss die Frage also richtig gestellt lauten: Welche Mittel kann eine öffentliche Universität effektiv einsetzen, um die strukturierte Kommunikation mit externen Adressaten jenseits der Wissenschaftsgemeinschaft zu forcieren? Wenn es dem Hochschulmarketing gelingen soll, die öffentlichen Hochschulen im Zeitalter von Wikipedia und YouTube über fragmentierte Zielgruppen hinweg glaubwürdig erreichbar und verständlich zu machen, so die Auffassung der Autoren, dann sind die viralen Qualitäten universitärer Botschaften im Sinne prozessanstoßender Kommunikation bewusst zu stärken und ein hier vorgestelltes Hochschulmarketing jenseits klassischen Marketings aufzubauen.

Man kann nicht nur auf Grund des Studiums als Koproduktion des Lernens und auf Grund des Bildungsprozesses, der auch universitätsferne Schichten erreichen soll, argumentieren, sondern auch aus der institutionellen Dringlichkeit, da Hochschulen angesichts der veränderten Situation handeln müssen: Ungenügende oder inadäquate Ansprache potenzieller Bewerber sind *ein* Grund dafür, dass innovative und ambitionierte Reforminitiativen in der Öffentlichkeit unverstanden bleiben oder unge-

nügend wahrgenommen werden, und deshalb nicht realisiert werden können. Sofern es sich um neue Studienprogramme handelt, muss das zwangsläufige Fehlen der für Bewerber maßgeblichen Empfehlung aus der *peer-group* von Absolventen strukturell über Hochschulmarketing ausgeglichen werden. Analog ist adäquate Kommunikation für neue Angebote in der Forschungs- und Verwaltungslandschaft einer Universität notwendig. Aber auch etablierte Angebote sind einer veränderten Situation ausgesetzt, in der sich Defizite bei der Ansprache von Externen zu einem unheilvollen Szenario ausweiten können. Zunehmend finden kreative Köpfe den Weg an ihren Studienort über konkurrierende Kommunikationsangebote. Wenn sich mangelnde Außenkommunikation einer von äußeren Gegebenheiten weniger attraktiven Hochschule zur Rekrutierungskrise ausweitete, kann diese – angesichts mittelfristig niedrigerer Abiturientenzahlen – in Zeiten der Sparpolitik qualitätsmindernd und sogar existenzbedrohlich werden.

Aus der Unternehmenspraxis stammende Marketingmaßnahmen haben die bis dahin wenig attraktive Außenkommunikation der Universitäten zwar zumindest aufgelockert, aber die Situation insofern verschärft, als für Hochschulmarketing wenig reflektiert Verkaufsstrategien und Managementkriterien übernommen wurden (vgl. Raffee/Fritz et al. 1994; Trogele 1995; Fisch/Koch 2005; Bühler/Naderer et al. 2007; Voss/Gruber 2006; Meffert/Bruhn 2008; Voss 2009). Wo die ökonomischen Prämissen kritisiert werden, bleibt der Diskurs allerdings meist auf prinzipieller Ebene, ohne anwendbare Alternativen aufzuzeigen (Hanft 2000; Escher 2001; Keupp 2007; Münch 2007; Münch 2009). Die Literatur des noch jungen Segments *viral marketing* fokussiert durch seine betriebswirtschaftlichen Wurzeln bisher ebenfalls vorrangig auf Markenbildung und Kundenbindung durch langfristig verkaufsfördernde *gags* und *gimmicks* (Langner 2005; Fink 2008).

Prozessanstoßende Kommunikation bietet allerdings öffentlichen Universitäten eine vielversprechende Alternative sowohl zur sparsamen Einwegkommunikation herkömmlicher Pressestellen als auch zum Verkaufsdenken werblich verstandenen Hochschulmarketings. Der folgende Beitrag versteht sich deshalb als explorative Fallstudie zur Theoriebildung über prozessanstoßende Kommunikation an öffentlichen Hochschulen (*in-case description* nach Yin 1994). Die vorgestellten Erkenntnisse beruhen auf empirischen Erfahrungen bei der Erarbeitung und Implementierung eines integrierten Kommunikationskonzeptes im Rahmen der Neuausrichtung der Leuphana Universität Lüneburg, einer mittelgroßen öffentlichen Universität in Norddeutschland. Dieser Beitrag beschränkt sich auf prozessanstoßende Außenkommunikation für Universitäten, insbesondere die Ansprache von Studienbewerbern, die im Zentrum der untersuchten Fallstudie stand. Der Beitrag argumentiert somit ohne über ein abgeschlossenes Rahmenkonzept oder getestete Ergebnisse zu verfügen

(vgl. Siggelkow 2007), aber basierend auf der Erfahrung umfassender Universitätsreformen für vorläufig *fünf Thesen* zur prozessanstoßenden Kommunikation an öffentlichen Universitäten, das hier als „Hochschulmarketing 2.0“ bezeichnet wird. Thesen 1 und 2 erläutern strukturelle und inhaltliche Grundlagen für das Verständnis von Hochschulmarketing als Kommunikationsform *sui generis*. These 3 entwickelt die Idee von Hochschulmarketing als Einladung zur Unsicherheit, um einen reflektierten Werturteils- und Entscheidungsprozess anzustoßen. Thesen 4 und 5 detaillieren sprachlich-inhaltliche Konsequenzen für die Praxis und formal-ästhetische Anforderungen für den Paradigmenwechsel zur prozessanstoßenden Kommunikation im Hochschulmarketing.

These 1: Voraussetzung für Hochschulmarketing 2.0 ist ein zentraler institutioneller (Ab-)Sender.

Anstelle der verbreiteten Betonung fachbezogener Einzelleistungen ist die eindeutige Erkennbarkeit einer Universität als Institution die Voraussetzung für öffentliche Wahrnehmung sowie eine effektive Nutzung prozessanstoßender Kommunikation im Hochschulmarketing.

These 2: Hochschulmarketing 2.0 hat Mitgliedschaft zum Ziel und keine Kaufentscheidung.

Universitäten können Markenbildung nicht nach dem ökonomischen Prinzip Leistung-Gegenleistung betreiben, sondern kommunizieren in einem Umfeld interessierter zivilgesellschaftlicher Akteure die Einladung zur Identifikation mit und zur Mitarbeit in der Wissenschaftsgemeinschaft als Beitrag zum Gemeinwohl.

These 3: Hochschulmarketing 2.0 versucht mit der Einladung zur Unsicherheit Reflexionsprozesse anzustoßen, und ist deshalb prädestiniert für virale Strategien.

In der Kommunikation sucht erfolgreiches Hochschulmarketing nicht Markenloyalität mit werblichen Mitteln, sondern zielt bei Empfängern der Botschaft auf das erfolgreiche Anstoßen von Reflexionsprozessen zur bewussten Entscheidungsfindung. Universitärer Kommunikation sind virale Qualitäten und prozessanstoßender Charakter somit inhärent, es gilt diese nur wieder zu entdecken und neu zu interpretieren.

These 4: Hochschulmarketing 2.0 ist unbequem.

Auch ohne Verkaufsimperativ und Werbungsvokabular bleiben die sprachlichen und gestalterischen Anforderungen der Kommunikation mit universitätsexterner Lebenswelt systematisch widersprüchlich zur etablierten akademischen Kultur.

These 5: Formale und inhaltliche Integration müssen für Hochschulmarketing 2.0 übersetzt werden.

Ebenso wie die langfristigen Kommunikationsprozesse einer Universität den formalen Zusammenhalt einer tragfähigen Ästhetik benötigen, so stehen einigende Kernbotschaften mit klarem Absender nicht im Widerspruch zum pluralistischen, ja widersprüchlichen Nebeneinander ihrer Mitgliederstimmen.

Der untersuchte Fall ist geeignet, Antworten auf Fragen des „warum?“ und „wie?“ prozessanstoßender Kommunikation im universitären Kontext zu erkennen und verallgemeinerbar abzuleiten (Eisenhardt/Graebner 2007, S. 26), ohne dass es sich um eine exemplarische Umsetzung oder *best practice* handelt (zur Inferenz aus Einzelfallstudien vgl. King/Keohane et al. 1994, S. 39ff.). Spezifika der Fallstudie werden im folgenden Abschnitt (2) knapp umrissen. In Abschnitt (3) werden die über die Fallstudie hinausweisenden Erkenntnisse diskutiert.

2 Fallbeispiel: Die Neuausrichtung der Leuphana Universität Lüneburg

Als Ergebnis eines intensiven Reformprozesses, insbesondere der Jahre 2006 bis 2009, zeichnet sich die Leuphana Universität Lüneburg aus durch vier transdisziplinäre Schwerpunkte, ein auf Bildung und Ausbildung gerichtetes, internationalen Standards folgendes Studienmodell und eine Binnenstruktur mit Fakultäten sowie Schools (*Leuphana College, Graduate School, Professional School*) und übergreifenden Forschungszentren. Verschiedene Reformmaßnahmen, die auf Erfahrungen innerhalb der Universität und auf Kenntnissen ausländischer Hochschulen beruhen, adressieren Problemlagen auf inhaltlicher, struktureller und fachlicher Ebene. Das Lüneburger Modell entwirft eine mögliche Antwort auf aktuelle Fragen aus dem Bildungsdiskurs und versucht eine Neuinterpretation humanistischer Bildungsideen, beansprucht aber nicht die Alleingültigkeit einer *best practice*, sondern sieht sich innerhalb einer Vielfalt möglicher Interpretationen situiert. Trotz relativer Randlage ist die Reform an der Leuphana Universität intensiv beobachtet worden, da sie einen deutschlandweit relevanten Modellvorschlag anbietet für die Gruppe der mittelgroßen Universitäten (Finetti 2007; Schmidt 2007; Warnecke 2007; Wysocki 2007).

Viele Universitätsmitglieder haben Herausforderungen und Lösungen in intensiven Diskussionsprozessen mit mehr als 100 Arbeitsgruppen- und Gremiensitzungen während vieler Monate erarbeitet und umgesetzt. Es ging zunächst darum, ein eindeutig erkennbares Leitbild emergent aus der Institution heraus zu entwickeln. Erster Schritt des Reformprozesses war deshalb die langfristige Orientierung der Institution an drei entwickelten inhaltlichen Leitlinien für ein erkennbares Profil: Eine Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts – humanistisch, nachhaltig, handlungsorientiert.

Aus der Einsicht in heutige Forschungsprozesse, aber auch in die beschränkten Ressourcen erwuchs das Konzept der Transdisziplinarität als Profilvermerkmal, um möglichst vielen Fächern eine Chance zu geben und sowohl eigene als fremde Ressourcen effektiv nutzen zu können. Die verschiedenen Fachbereiche der Fakultäten arbeiten deshalb in vier transdisziplinären, langfristig überregional wahrnehmbaren Schwerpunkten zusammen, die das wissenschaftliche Profil der Einrichtung ausmachen: Bildungs-, Kultur- und Nachhaltigkeitsforschung sowie Management und unternehmerisches Handeln.

In der Lehre steht das Verständnis für die neue Rolle in der veränderten Makrosituation im Zentrum: Die Universität muss Lernenden ermöglichen, aus eigenem Antrieb immer wieder Neues zu lernen und in verschiedenen Lebensphasen ein attraktiver Partner für Bildungsangebote bleiben. Mehr als 40 ehemalige Studiengänge sind in fünf Programmen zusammengefasst, welche entsprechend den Phasen einer Bildungsbiographie fachübergreifend organisiert sind. Dazu integriert die grundständige Lehre *Bachelor*-Studierende aller Fächer in einem *Leuphana College*. Die *Leuphana Graduate School* bietet drei konsekutive Master- und Doktorandenprogramme mit Ausdifferenzierung an. Getrennt von den anderen beiden Lehreinrichtungen bietet die *Leuphana Professional School* ein Programm sowie Schnittstellen für Kooperation mit öffentlichen und privaten Institutionen, Transferprojekte, Ansiedlungs- und Gründungsvorhaben in der Region.

Ziel der Einführung des *Leuphana Bachelor*-Studiengangs ist es, einen fundierten ersten akademischen Abschluss zu schaffen, der zu lebenslangem Lernen befähigt, fachliche Grundlagen legt, wissenschaftliches Arbeiten und methodische Kompetenzen vermittelt, exemplarisch fachliche Vertiefungen zulässt und durch anspruchsvollen Perspektivenwechsel individuelle Freiräume für das Denken schafft. Dabei soll den Studierenden vom ersten Tage an der Eintritt in die Wissenschaftsgemeinschaft als vollwertige Mitglieder der Universität mit entsprechenden Erwartungen und Leistungsanspruch ermöglicht werden. Sie sollen ihre Persönlichkeit in humanistischem Sinne entfalten können und zu aktiven Produzenten ihres Studiums werden,

statt sich nur als Konsumenten lexikographischer Studieninhalte in vorstrukturierten Curricula zu begreifen. Dazu wurden entsprechende Formate entwickelt (Infotag zum Studium, zweistufiges Bewerbungsverfahren, Startwoche, fächerübergreifendes *Leuphana Semester* für alle *Bachelor*-Studierenden, studentische Konferenzwoche, fachfremdes *Komplementärstudium*).

Bereits während des Diskussions- und Ausgestaltungsprozesses war die komplexe Reformidee unter den Bedingungen knapper Haushaltsmittel verständlich nach außen zu kommunizieren, und zwar an eine heterogene Gruppe universitätsexterner Adressaten und Multiplikatoren (Studienbewerber, regionales Umfeld, Behörden und Partner, zivilgesellschaftliche Akteure). Ein wesentlicher Schritt im Reformprozess war deshalb die Identität von neuer Struktur und Konzept mit neu gestalteter Außenkommunikation. Das in Zusammenarbeit mit der Agentur Scholz & Friends Hamburg *pro bono* entwickelte Kommunikationskonzept bildete in Lüneburg nicht den Abschluss der Reform, sondern wurde bewusst zu einem frühen Zeitpunkt verabschiedet, um ein erkennbares Zeichen für den Neubeginn zu setzen. Die Universität hat sich den neuen Namen „Leuphana Universität Lüneburg“ gegeben und ihren Innovationsanspruch ebenso wie ihre Bereitschaft zum Konventionsbruch konsequent in einen unverwechselbaren, für manche ungewöhnlichen Markenauftritt übersetzt. Dieser wagt den für kleine und mittelgroße Universitäten unverzichtbaren Schritt in die Unterscheidbarkeit, in dem er sich nicht undifferenziert an alle wendet, sondern gezielt die Profilierung für eine bestimmte Teilmenge von Adressaten sucht.



Neben klassischen Publikationsformen (Broschüren, Informationsblätter, Website¹, Pressemitteilungen) haben interaktive Kommunikationsangebote jenseits der Gremien für die formale Diskussion und Entscheidung der Reform eine wichtige Rolle bei der Kommunikation mit externen Adressaten gespielt (u.a. Diskussionsforen, Podcasts, Dies Academicus, Abendeinladungen). Die Einzelheiten der Lüneburger Reform mussten dazu auf eine auch von Dritten wiedergebbare Formel verkürzt werden, deren Teile im Fall der Leuphana folgende sind:

¹ <http://www.leuphana.de>

Universität als vernetzte Akteurin der Zivilgesellschaft, vier transdisziplinäre Schwerpunkte statt einer Vielzahl verschiedener Fachbereiche, akademisches Lernen als Persönlichkeitsentwicklung und Erfolgsbefähigung, Studium als individuelle und soziale Verpflichtung, die Hochschule als relevante Ideenwerkstatt mit zukunftsfähigem Profil.

Auch reformkritische Meme haben sich viral aus der Universität heraus entwickelt. Zu den prominenten Beispielen gehören eine Radiopersiflage², ein fiktionaler Imagefilm der Universität³, der die Reform als neoliberale Elitenprojekt karikiert, eine im Rahmen eines Kunstprojekts für die Biennale 2007 in Venedig erstellte fiktionale Homepage der Universität⁴, anonyme Blogs und Foren (StudiVZ, Facebook) mit kritischen und populistischen Beiträgen⁵ sowie eine stetige inhaltliche Auseinandersetzung um die Inhalte auf den Wikipedia-Seiten der Universität⁶. Diesen Inhalten ist die konsequente Verwendung, ja teilweise komplette Übernahme visueller und emotionaler Codes sowie sprachlicher Mittel für die Artikulation der Kritik gemeinsam. Als Beispiel für die *brand wikization* (vgl. Michael, S. 92 in diesem Band), die mit offenen Prozessen unweigerlich einhergehen und ausgehalten werden müssen, gehören sie langfristig zum Markenbild einer pluralistischen Institution. Bemerkenswert sind die beobachteten Selbstregulierungsmechanismen der dezentralen Kommunikation: Grob verunglimpfende oder ehrverletzende Beiträge wurden durch Dritte oder Administratoren schrittweise selbst entfernt.

Der Themenkomplex universitäre Bildung hat die Massenmedien vorrangig seit Sommer 2008 beschäftigt, nachdem Kritik am mangelhaften Umsetzen der Bologna-Reform und der Verschulung des Studiums laut geworden war, als der Bildungsgipfel und das Investitionsprogramm für die Hochschulen diskutiert wurden. Als Indikator für die Ergebnisse der Reformarbeit in Lüneburg mag die Tatsache gelten, dass diese Kritik Lüneburg nicht mehr traf, sondern die Leuphana mehrfach als positive Ausnahme und Machbarkeitsbeispiel erwähnt wurde (Hiekmann 2008; Wiarda 2008), da die vorgebrachten Kritikpunkte für das Studienangebot *Leuphana Bachelor* gegenstandslos waren.

² <http://www.asta-lueneburg.de/referate0/radioreferat0/>

³ http://www.youtube.com/watch?v=43vhUC5_1xA,

<http://www.youtube.com/watch?v=U7J5x0FPmnl>

⁴ <http://www.leuphana.de.vu>

⁵ <http://leuphano.blogspot.com>, <http://www.das-weisse-gold.de/index.php>

⁶ http://de.wikipedia.org/wiki/Leuphana_Universität_Lüneburg

Das Beispiel Lüneburg illustriert, dass bei gutem Konzept und entsprechenden Akteuren auch unter den schwierigen Gegebenheiten einer jungen, mittelgroßen, unterfinanzierten öffentlichen Universität die Ansprache und Einbindung heterogener *stakeholder* angestrebt werden kann, wenn Hochschulmarketing konsequent als prozessanstoßende Kommunikation verstanden wird.

3 Erkenntnisse: Hochschulmarketing 2.0 als prozessanstoßende Kommunikation

Im Folgenden werden die eingangs aufgestellten fünf über die Leuphana hinausweisenden Thesen zum Hochschulmarketing diskutiert. Es lassen sich an diesem Fall sowohl strukturelle Herausforderungen für Universitätskommunikation im geänderten Kontext herausarbeiten, als auch Möglichkeiten aufzeigen, wie die Stärkung viraler Qualitäten in universitären Botschaften angestoßen werden kann, insbesondere für die gezielte überregionale Ansprache von Studienbewerbern.

3.1 E pluribus unum: Strukturwandel und die Notwendigkeit des institutionellen Markenkerns

Universitäre Kommunikation in Deutschland ist stark auf Disziplinen, Institute oder Professuren bezogen, einerseits aus der Tradition der Ordinarienuniversität, andererseits aber auch weil der Minimalkonsens selbstverwalteter Gremienuniversitäten keine belastbare Grundlage für zentrale Botschaften darstellt und die nationale Gleichförmigkeit der Universitäten primär auf regionale Einzugsbereiche abstellt. Mit dem Ende der homogenen Hochschullandschaft, der zunehmenden Autonomie und Profilierung der Hochschulen und den Erfordernissen transdisziplinärer Zusammenarbeit sind die Voraussetzungen für diese dezentralen Kommunikationsstrukturen zerbröckelt. Die deutschen Universitäten sind nach jahrzehntelanger Existenz als nachgeordnete Behörden der Landesministerien und nationaler Nivellierung im gleichförmigen Massenbetrieb vielerorts aktiv geworden, und versuchen sich seitdem in einem von Autonomie und Wettbewerb geprägten Umfeld zu behaupten. Ihre zentrale Öffentlichkeitsarbeit war seit den Siebziger Jahren (analog zu den Rathäusern) von sparsam eingerichteten Pressestellen und Lokalberichterstattung geprägt. Die staatlich garantierte Versorgung mit Haushaltsmitteln und Studienanfängern entthob die Universität weitgehend von kommunikativer Verantwortung und beförderte ihre kognitive Schließung (Münch 2009, S. 95ff.). Qualitative Stärken (Fachbereiche, Forschungsinstitute, wissenschaftliche „Schulen“, Studiengänge, Infrastruktur, Atmosphäre) wurden weiterempfohlen durch Mundpropaganda ihrer Mitglieder und Absolventen und trugen zum Reputationsbonus einzelner Institutionen bei.

In der Unübersichtlichkeit der Medien- und Informationsgesellschaft (Heinrich/Joachimsthaler, S. 61 in diesem Band) müssen Universitäten nun bei unverändert knapper Mittelausstattung überregional, national und international Sichtbarkeit herstellen. Der universitätsfernen Gruppe potenzieller Studienbewerber muss der grundlegende Charakter des Studienangebotes verständlich kommuniziert werden, denn den einheitlich normierten Universitätsstandard auf Bundes- oder Landesebene gibt es spätestens seit der Exzellenzinitiative der Bundesregierung weithin sichtbar nicht mehr. Der (neue) erste akademische Abschluss Bachelor bescheinigt nicht in erster Linie fachliche Spezialisierung, sondern Befähigung zum selbstgesteuerten lebenslangen Lernen. Bei der Wahl des Studienortes und -programms gilt es deshalb, sich am konkreten Anforderungsprofil der jeweiligen Hochschule zu orientieren (vgl. Pritchard 2006). Die europäische Öffnung hat außerdem für motivierte Studienanfänger die Attraktivität eines Erststudiums im Ausland deutlich gesteigert. Mit Englisch als wissenschaftlicher *lingua franca* (vgl. van Parijs 2004) konkurrieren deutsche Universitäten mit europäischen Studienangeboten um die besten Bewerber – nicht nur aus Deutschland, sondern auch um jene aus Osteuropa, aus Asien und aus Nordamerika. Internationalisierung ist in Universitäten zu einer der Gesamtinstitution betreffenden strategischen Aufgabe geworden (Hormuth 2008), die profilbildend wirken kann, wenn sie aktiv gestaltet wird (vgl. Kehm/Teichler 2007; Schütte 2008), insbesondere an jungen und kleineren Hochschulen, die weder in fachlicher Breite noch in materieller Ausstattung mit großen Traditionsuniversitäten mithalten können (Seyfarth/Spoun 2008).

Sobald jenseits fachlicher Netzwerke kommuniziert wird, verlagert sich deshalb die Verantwortung für Kernbotschaften an Externe (*brand building*) zwangsläufig von den kontingenten Aktivitäten der Einzelgliederungen hin auf die übergreifend profilbildende Ebene der Gesamtinstitution. Der deshalb in den Neunziger Jahren eingeführte Aufgabenbereich des zentralisierten Hochschulmarketings orientiert sich indes für Maßnahmen und Vokabular am bisher geltenden Paradigma, so dass eine Reihe von *top-down* Konzepten und Projekten auf den Weg gebracht wurden, um eine *corporate identity* zu schaffen, ein *corporate design* zu entwickeln und gezielt in *brand building* zu investieren. Eine universitätstypische Idee oder Art muss sich erst noch entwickeln. Auch stand den plötzlich vervielfachten zentralen und dezentralen Kommunikationserfordernissen einer Hochschule als pluralistischer Einrichtung die finanzielle Ausstattung und die fehlende Akzeptanz im Wege. Sie schränken Repertoire und Reichweite der Aktivitäten empfindlich ein, wobei dies nicht verwunderlich ist, denn im Rahmen üblicher Haushaltsmittel einer öffentlichen Bildungseinrichtung sind Ausgaben für klassische Marketingmaßnahmen (Anzeigen, Radio- und Fernsehwerbung, Plakate, Wurfungen, Informationsveranstaltungen,

tungen) in wirksamen Größenordnungen, eine integrierte Kampagnenstrategie oder die Beauftragung professioneller Agenturen weitgehend ausgeschlossen.

Außerdem konterkarieren strukturelle Probleme die Aktivitäten zentralen Hochschulmarketings: Erstens ist die Lehr- und Forschungsorganisation in disziplinären Kernbereichen gekoppelt an die personelle Ausstattung von Lehrstühlen (vgl. Clark 2006, S. 463f.), so dass ressourcenstarke und nachgefragte Fachbereiche – deren Budget für Öffentlichkeitsarbeit aus Projektmitteln nicht selten den Etat des zentralen Hochschulmarketings übersteigen – starke Anreize haben, sich von schwächeren Feldern abzuschotten (Münch 2009, S. 99f.) und eigene, fachlich maßgeschneiderte Kommunikationsaktivitäten zu entwickeln. Zweitens führt der über Statusgruppen und Fachgebiete hinweg zu erzielende Minimalkonsens selbstverwalteter Gremienuniversitäten zu einem Nebeneinander dezentraler Einzelstimmen innerhalb der Einrichtung (Pritchard 2005, S. 441), da der kleinste gemeinsame Nenner kaum über die identitätsstiftende Strahlkraft verfügt, um ein Pluralismus einigendes Ganzes zu begründen. Drittens bedeutete Gleichförmigkeit in der Bildungslandschaft bisher, dass kleine Universitäten versuchten, die fachliche Breite großer Universitäten für ihre Region zu kopieren (auch um den regionalen Arbeitsmarkt zu bedienen), und dafür die Möglichkeit aufgeben mussten, sich in bestimmten Fächern zu profilieren, da es auf Grund der kleinen Fachbereiche an vielem fehlte. Die gleichförmige Hochschullandschaft fördert also – insbesondere für wenig drittmittelfinanziert Bereiche – systematisch einen auf Menge statt auf inhaltliche Qualität orientierten Lokalbezug. In der Gesamtschau ist die kommunikative Außenwahrnehmung einer deutschen Universität somit ein von der Ressourcenausstattung einzelner Fachbereiche geformtes Flickwerk, dessen Güte primär bestimmt wird von Eigeninitiative und fachlichem *know-how* im fluktuierenden Personal ihrer Lehrstühle. Herkömmliches Hochschulmarketing verfügt also weder über die Ressourcen noch über die strukturellen Gegebenheiten, um Markenbildung als wirksame Absenderkennung auf institutioneller Ebene voranzutreiben und hat sich deshalb vielfach darauf verlegt, bestehende Fragmentierung zu reproduzieren und zu perpetuieren: Universitätswebsites bilden das überlappende Nebeneinander von Lehr- und Forschungsstrukturen ab, Mitarbeiterzeitschriften auf Hochglanzpapier sind paritätisch nach Fächern und Bereichen strukturiert, ein gemeinsames Logo schmückt ein ad hoc entstandenes Portfolio unterschiedlicher Drucksorten.

Statt fachbezogen Einzelleistungen nach außen zu kehren oder der Versuchung akademischer Komplexität zu erliegen, gilt es unter Bedingungen fragmentierter Zielgruppen für universitätsferne Adressaten in der Zivilgesellschaft Anknüpfungspunkte zum dialogischen Gespräch (Konversationsparadigma, ebd., S. 69) zu schaffen und als Gesamtinstitution weiterempfohlen zu werden.

Hochschulmarketing kann diesen gewünschten Erfolg aber nur dann haben, wenn es als eine Leitungsaufgabe verstanden wird, die nicht wie häufig angenommen erst bei der Übersetzung von innerhalb der Organisation entstandenen Inhalten beginnt, sondern eng verzahnt ist mit dem Entwicklungsprozess der Gesamteinrichtung. Angesichts der Reizüberflutung bei den Adressaten und dem zunehmenden Wettbewerb unter den Anbietern ist die kommunikative Dimension bei strategischen Überlegungen zur künftigen Positionierung und Profilierung einer Universität stets als Teil der geplanten Maßnahme mit zu beachten. Ausgangspunkt ist der intensive Austausch der Universität als Gesamteinstitution jenseits von Partikularinteressen mit ihrem äußeren Umfeld und ihren Mitgliedern im Inneren, um eine gewisse Kongruenz zwischen gesellschaftlichen Anforderungen und institutionellem Leistungsportfolio zu erreichen, aus der eine langfristige Perspektive für die Universität entstehen kann. Der Prozess überregionaler Profilschärfung, die den Regeln und Standards des Wissenschaftsbetriebes folgt, gewichtet den Lokalbezug zwangsläufig anders; im Gegenzug kann eine klar definierte Gruppe von Studieninteressierten und Forschern überregional angesprochen werden. Kern dieser durch die niedrigeren Kosten der Online-Kommunikation möglich gewordenen long tail Strategie (Anderson 2004) ist eine spezialisierte, unterscheidbare Botschaft über eine größere geographische Entfernung – zunächst national, perspektivisch europaweit und global denkbar – um innerhalb der (alleine in Deutschland mehr als 250) Hochschulen der Universität als Akteur mit unverkennbarem Profil eine tragfähige Zukunftsbasis zu sichern. Mit dem Ende der homogenen Bildungslandschaft verlagert sich (sobald jenseits der fachlichen Netzwerke kommuniziert wird) für eine effektive Ressourcennutzung und die Etablierung eines auch über Distanz identifizierbaren Markenkerns mit eindeutigem Absender zwangsläufig das historisch gewachsene *brand building* einzelner Lehrstühle, Institute, Fachbereiche oder inhaltlicher „Schulen“ hin zur übergreifenden Botschaft auf der Ebene der Gesamteinstitution. Dann und nur dann kann Hochschulmarketing 2.0 die moderne, skalierbare Form der Mundpropaganda, nämlich *viral marketing* oder prozessanstoßende Kommunikation, ausgehend von einer belastbaren, zentralen Markensubstanz effektiv für sich zu nutzen beginnen.

3.2 Adressat Zivilgesellschaft: Die Universität als identitätsstiftende Gemeinschaft

Ursächlich für die verbreitete Skepsis gegenüber dem Begriff des Hochschulmarketings ist die unreflektierte Übernahme unternehmerischer Marketingstrategien im Sinne breiter *stimulus-response* Kampagnen für ein undifferenziertes Massenpublikum.

Weil diese Herangehensweise implizit auf ein (möglichst hohes) Verkaufsergebnis abzielt, ist sie für Universitäten grundsätzlich unangemessen, denn Universitäten sind in ihrem Inneren Wertegemeinschaften und schöpfen nach Außen öffentliche Werte für die Gesellschaft. Ihr Handeln beruht auf einem bestimmten sozialen Verständnis von Wissenschaft und höherer Bildung, welches seinerseits durch dieses Handeln beeinflusst, bestätigt oder verändert wird (vgl. Freeman 1984). Hochschulmarketing wird deshalb hier verstanden als eine Kommunikationsform *sui generis*, die unter Wahrung akademischer Glaubwürdigkeit motivierte Individuen zur selbstbestimmten Entscheidung einlädt, vollwertige Mitglieder der regelgeleiteten Gemeinschaft „Wissenschaft“ zu werden (vgl. ebd., S. 72f.). Es geht also um soziale Bindungen reflektierter Individuen, nicht um Kauf- oder Austauschverhältnisse, so dass die Universität sich nicht als Produzentin oder Verkäuferin von *ready-made* Bildungsangeboten für Konsumenten oder (beliebige) Kunden positionieren darf. Hochschulmarketing hat kein vom Prinzip Leistung-für-Gegenleistung ausgehendes Verkaufen zum Ziel, sondern ist als Angebot zum Mitmachen und Teilhaben an einer Gemeinschaft zu verstehen. Das grundlegende Motivationsprinzip für ihre Mitglieder ist freiwillige Verpflichtung zu Hingabe und Engagement für ein großes Ganzes, das mehr ist als die Summe seiner Teile.

Weil Bildungsträger mit der langfristigen Produktion von öffentlichen Gütern einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten, vor allem aber die Unterstützung Dritter benötigen, tun sie gut daran, die Akteure der Zivilgesellschaft mittels prozessanstoßender Konversation auf Augenhöhe als externe *stakeholder* an ihrer Entwicklung teilhaben zu lassen (vgl. Oltmanns, S. 80ff. in diesem Band). Profilbildung der Institution und die Entwicklung von Studienangeboten sind auf Grund ihrer gesellschaftlichen Rolle im Beurteilungskontext „moralisierter Märkte“ (Stehr 2007) zu verstehen, weil die externen *stakeholder* am Entwicklungsprozess einer Hochschule über gesetzliche Vorgaben und sachliche Inhalte hinaus interessiert sind. Für die Region ist die Universität nicht nur Bildungsträger und wichtiger sozio-ökonomischer Faktor. Nachbarn und Bürger – insbesondere Akademiker – sehen es als ihre zivilgesellschaftliche Aufgabe, Schaden von den Institutionen öffentlicher Bildung fernzuhalten, ob sie dazu in der Lage sind oder nicht. Alumni, Emeriti und benachbarte Hochschulen verfolgen, auch wenn sie am Prozess nicht unmittelbar beteiligt sind, mit hoher Aufmerksamkeit, welche Veränderungen innerhalb der Universität diskutiert werden, weil sie sich in ihrem Bildungs- und Selbstverständnis betroffen sehen. Journalisten kennen die mögliche Brisanz kontroverser Bildungskonzepte und suchen lebhafte Debatten. Neben der Lösung organisationsinterner Konfliktpotenziale ist somit Arbeit mit den Medien notwendig, damit eine mögliche Eskalation in der öffentlichen Wahrnehmung nicht die universitäre Agenda

dominiert, weil Externe auch ohne inneruniversitär legitimierter Rolle das moralische Recht auf zumindest kommunikative Teilhabe für sich in Anspruch nehmen.

Mit diesen zivilgesellschaftlichen Adressaten eng verbunden ist die strategische Rolle interaktiver Kommunikation: Feedbackkanäle von Außen, ganzheitliche Lösungen und die fortgesetzte Reflexion auf das universitäre Wertegerüst sind Voraussetzungen für die Legitimation von Veränderungen in den Augen der interessierten Öffentlichkeit (Gomez/Probst 1999). Viel stärker als für ein Unternehmen gilt für die äußere Wahrnehmung der Universität als öffentlicher Einrichtung, dass beispielsweise ihr Studienangebot neben der Befriedigung individueller Bedürfnisse, etwa von Studienbewerbern oder Arbeitgebern (*customer value*), einen legitimierenden Beitrag zur Mehrung des Gemeinwohls (*public value*) leisten und *kommunizieren* muss (Meynhardt/Stock 2009). Die Herausforderung für das Hochschulmarketing liegt in einer angemessenen Reaktion auf Erwartungen, Fragen und auch Ängste der verschiedenen *stakeholder*-Gruppen. Die Universität kann und muss auch soziale und ethische Aspekte ansprechen, ohne Angst vor der Bindungen schaffenden emotionalen Kommunikationsebene, wenn sie gehört und verstanden werden will: Sie wendet sich an diejenigen kreativen, motivierten und unangepassten Adressaten, die in kritischen Weblogs, Email-Protestkampagnen und Online-Foren zu sozio-politischen Missständen ihr Entscheidungsverhalten als „ethische Konsumenten“ (Harrison/Shaw et al. 2005) darstellen.

Die notwendige Vermittlungs- und Überzeugungsarbeit für interne und externe *stakeholder* wäre allerdings missverstanden, wenn sie dazu führt, dass sich die Universität übermäßig an lokalen Einzelinteressen orientiert. Diese sind in der Regel heterogen, miteinander inkompatibel und mit kaum durchschaubaren Wechselwirkungen befrachtet (Walsh 2005). Profilierung bedeutet insbesondere für weniger große Universitäten, dass sie – um langfristig überlebensfähig sein zu können – zu Gunsten künftigen Wachstums und akademischer Relevanz auch auf manches verzichten müssen. Die strategische Profilbildung der Universität orientiert daher ihre Angebote an Chancen in der Wissenschaft, den Perspektiven der Bildungslandschaft und den qualitativen inhaltlichen Anforderungen – statt an dem anekdotischen Bedarf lokaler Arbeitgeber oder dem *status quo* hochschulinterner Gegebenheiten. Kommunikation mit dem lokalen Einzugsbereiches wird häufig als normative Verpflichtung zur vorrangigen Ausrichtung an lokalen Bedürfnissen aufgefasst, die überregionale Kommunikation im Umkehrschluss manchmal als Elitenrekrutierung kritisiert. Es geht jedoch für die Universität darum, sich als relevante und auch unbequeme Partnerin mit Fragen (und einigen Antworten) für lebensweltliche Probleme vorzustellen und eine national (und international) sichtbare Einladung zur Identifikation und Mitgliedschaft für bestimmte Adressaten auszusprechen.

Den externen Adressaten ist gemeinsam, dass sie den im Inneren der Universität breit diskutiert und ausgiebig erläuterten Strukturwandel aus Gründen der Aufmerksamkeitsökonomie nicht detailliert nachvollziehen wollen oder können, außer sie wollen der ein oder anderen Meinung gezielt Unterstützung zukommen lassen. Aus Sicht des Hochschulmarketings muss es deshalb darum gehen, diesen meist universitätsfernen Gruppen die Strategien und Gründe des Projekts knapp, spannend und anregend zu erzählen (*storytelling*). Jeder einzelne Adressat – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation – ist im Zeitalter von Wikipedia, Weblogs und YouTube nicht nur Empfänger, sondern auch potenzieller Sender von Inhalten. Im günstigsten Fall lassen sich deshalb externe *stakeholder* von einer akademischen Idee überzeugen und werden zu wichtigen (kostenneutralen) Multiplikatoren für die Botschaften des Hochschulmarketings 2.0 im viralen Kommunikationsprozess (*seeding*). Einige Initiativen, aber auch Unternehmen, haben erfolgreiche Vorlagen für *viral marketing* geliefert, indem sie sich in eine echte Konversation über lebensweltliche Inhalte auf Augenhöhe mit ihren Adressaten begeben haben (vgl. Heinrich/Joachimsthaler, S. 68ff. in diesem Band). Wenn es dem Hochschulmarketing in Zeiten demokratisierter Massenmedien gelingt, sich auf seine Stärken zu verlassen und ein Selbstverständnis als prozessanstoßende Kommunikation zu entwickeln, dann liegen gute Voraussetzungen für die strukturierte Kommunikation auch komplexer Zusammenhänge mit viralen Methoden vor. Der Anspruch universitärer Kommunikation auf Seriosität und Glaubwürdigkeit kann sogar für *viral marketing* in Unternehmen Orientierung geben, um Fehler falsch verstandener Anbiederung oder Reaktanz der Adressaten zu vermeiden (vgl. Jänig, S. 118 in diesem Band).

Weil Studierende die zahlenmäßig größte Gruppe innerhalb der Hochschule bilden, richtet Hochschulkommunikation sich primär an Studienbewerber als künftige Studierende. Gerade diese breite gesellschaftliche Trägerschaft ist der Grund für einen Impuls gegen die Hinwendung der Universität zu einzelnen, bestimmten Gruppen, nicht zuletzt weil breiter Bildungszugang an kleineren Universitäten bisher meist mit fachlicher Breite gleichgesetzt wurde, wie sie nur die große Universitäten wirklich bieten können. Sobald das Hochschulprofil und die Hochschulkommunikation auf die Ansprache spezifischer Adressaten umgestellt werden und nun zur Auseinandersetzung und damit zu positiven oder negativen Werturteilen zwingen, erhöht sich dieser Rechtfertigungsdruck. Dahinter mag das auf Le Bon, Mosca und Pareto zurückgehende Bild einer nicht erstrebenswerten Gesellschaft stehen, in der eine kleine Elite über die große Masse herrscht (Hartmann 2008, S. 37). Die Abkehr von allgemeiner universitärer Kommunikation und populärem Profil bedeutet für Kritiker deshalb schnell eine mit dem öffentlichen Bildungsauftrag unvereinbare Entwicklung zur Kaderschmiede für soziale Eliten (Coing 1962; Stegemann 2005). Die stärker an Menge denn an akademischer Qualität orientierte Beförderung des

Mittelmaes in einem durch Regulierung nivellierten Betrieb ist aber keine notwendige Voraussetzung für die breite gesellschaftliche Verankerung einer öffentlichen Universität. Es ist vielmehr im Interesse der Allgemeinheit, dass die Universität gezielt unterscheidbare Angebote entwickelt, um sich abzuheben und gemeinsam mit anderen Hochschulen die Diversität in der Bildungslandschaft zu erhöhen.

Das Paradigma des *viral marketing* steht entsprechend jenseits der soziologischen Herrschaftskategorien, und setzt gegen die Streuverluste in der Massenkommunikation neutral die gezielte Ansprache von spezialisierte Nischen in einer fragmentierten Mediengesellschaft mit gesteigener Mobilität in einem nationalen und europäischen Bezugsrahmen (vgl. Langner, Brune, Heinrich/Joachimsthaler in diesem Band). Das Referenzmodell entstammt nicht umsonst der Biologie: Für die Universität ist der Gegenpol zum Aneinanderreihen vieler Fächer für vermeintlich alle nämlich die lebendige Diversität von Spezialisierung innerhalb eines größeren Biotops von Hochschulen durch die gezielte Förderung von Schwerpunkten (vgl. Seyfarth/Spoun 2009). Überregionale Attraktivität und universitäre Markenbildung sind kein Selbstzweck, sondern Teil der Entwicklung öffentlicher Hochschulen im 21. Jahrhundert.

3.3 Reflektierte Mitgliedschaft: Ehrlichkeit und Transparenz in der Konversation

Für die angesprochenen Studieninteressenten entsteht eine grundsätzlich neue Situation: Statt passiver Zuteilung durch die ZVS muss nunmehr aktiv durch künftige Studierende eine Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Profil gefllt, muss Mitverantwortung übernommen werden für eine Institution, deren Mitglied man wird. Weil alle Mitglieder der Universität bei der Konstruktion von Bildung mitwirken und deshalb auch alle zur Qualität beitragen müssen, suchen manche Universitäten bereits heute Studienanfänger, die statt einer (durch Studienbeiträge häufig noch beförderten) egoistischen Konsum- und Karrierehaltung den Habitus eines aktiven Produzenten für ihr Studium innerhalb einer sozialen Gemeinschaft mitbringen. Kreativität und Neugier, Qualität und Potenzial der Universität als Institution sind nur gewährleistet, wenn es ihr immer wieder gelingt, neue Mitglieder aller Statusgruppen zu gewinnen, die diese Qualitäten mit sich bringen und sich an sie als Institution binden. Für Hochschulmarketing ist die interaktive Sender-Sender-Kommunikation in Zeiten des Web 2.0 (O'Reilly 2005) insofern naheliegend, weil universitäre Botschaften nie fertiges Ergebnis, sondern ganz dem wissenschaftlichem Ethos verpflichtet stets einen ergebnisoffenen Prozess artikulieren (Brune, S. 30ff. in diesem Band).

Durch die Gymnasialreform sind zukünftig deutlich jüngere, teilweise verunsicherte Abiturienten mit der Studienentscheidung konfrontiert. Es ist deshalb im Interesse der Universität, sie über Voraussetzungen, Erwartungen, Konsequenzen und Opportunitätskosten dieser Entscheidung transparent zu informieren, und sich dabei als ein Ort vorzustellen, an dem die Einzelne mit ihren Ideen und zu erwartenden Leistungen gefragt ist, an der sie gefordert und von dem sie getragen wird, wo sie Vertrauen haben kann, dass neue Impulse gepaart mit Durchhaltevermögen auch zu belastbaren Ergebnissen führen. In den Köpfen der Studienbewerber will Hochschulmarketing 2.0 einen Informations- und Entscheidungsprozess anstoßen. Intendierte Wirkung bei den Empfängern der Botschaft ist die bewusste Selbstreflexion zur Vorbereitung auf Studienbeginn und Studienverlauf (*Was will ich? Was bin ich bereit einzusetzen? Wie viel kann ich leisten?*). Derart wird zunächst zur freiwilligen Teilnahme an der Großproduktion von Wissenschaft eingeladen, damit die Universität nicht als Service-Abgabestation oder Fortsetzung der Schulpflicht missverstanden wird. Diese Anforderungen müssen vor Studienbeginn klar verstanden werden, um die individuell frustrierenden (und volkswirtschaftlich teuren) Fälle von Studienabbruch und Studienversagen möglichst im Voraus zu verhindern. Bewerber müssen in der Universitätskommunikation erkennen, dass sie keine nur auf Notendurchschnitt fixierte Diplomieranstalt mit vorgefertigten Inhalten erwartet, sondern dass die Universität sie auf Augenhöhe anspricht, um sie zur verpflichtenden Leistungserbringung innerhalb und außerhalb des Studiums einzuladen. Sich für das Angebot zu entscheiden bedeutet damit früh den akademischen Habitus eines aktiven Studierenden und Wissenschaftlers auszuprägen, von dem deutlich mehr Anstrengung und Eigenmotivation erwartet wird als von einem Schüler oder Lehrling.

Da auch engagierte Abiturientinnen (sowie *Bachelor*-Absolventen und junge Forscherinnen) der Verunsicherung ausgesetzt sind, müssen sie die klare Botschaft empfangen, dass ihr Engagement an dieser Einrichtung gewollt ist. Zwar kann kein inhaltliches Erfolgsversprechen die vor der Studienwahl herrschende Unsicherheit ablösen, denn kein einzelner Akteur kennt den Ausgang des Gesamtprojektes: Das Ergebnis der Wissenschaft ist offen, der Erkenntnisprozess wird sich ändern, künftige Ergebnisse werden heutiges Wissen obsolet machen. Wir müssen zwar getreu wissenschaftlichen Prinzipien heute den Grundstein dafür legen eine Idee langfristig zu entwickeln, letztlich trägt aber jedes der mitwirkenden Individuen diese auf eigene Weise in sich. Analog garantiert auf individueller Ebene ein Studium nicht mehr den künftigen Arbeitsplatz, die berufliche Sicherheit und den sozialen Aufstieg. Diese Einladung zur Ungewissheit ist somit strukturell unvermeidlich und ein wichtiger Teil der Markenbildung für zukunftsfähige Universitäten. Auf institutioneller Ebene darf sie nicht nur von einem Versprechen auf Qualität begleitet werden: Hochschulmarketing muss Antworten geben auch auf Fragen nach dem Miteinander,

nach sozialer Vernetzung und emotionaler Sicherheit in einer identitätsstiftenden Universitätsgemeinschaft (*Welches Bildungsverständnis finde ich vor? Welche Art Gemeinschaft kann ich erwarten? Welche Unterstützung werde ich bei den kommenden Herausforderungen finden? Mit welchen Menschen werde ich zusammentreffen?*). Dann wird die Universität Resonanz bei entsprechend motivierten Bewerbern (und Partnern und Förderern) finden (Jänig, S. 119; Reinck, S. 139f. in diesem Band) und Gesprächsgegenstand werden. Über Intransparenz, Zielunklarheit, Qualitätssorgen und Sinnhaftigkeit werden dabei kurzsichtig vor allem jene klagen, die die Grundzüge von Wissenschaft vergessen oder, dass soziale Realität unvermeidlich konstruiert wird und deshalb jeweils zu konstruieren ist (vgl. Berger/Luckmann 1995).

Die Universität muss ebenso unmissverständlich ihre Erwartung transportieren, dass von jedem ihrer Mitglieder ein Beitrag zur Erstellung öffentlicher Güter erwartet wird. Studienbewerbern muss bewusst sein, dass sich aus der privilegierten Stellung des Studierenden eine Verpflichtung zu sozialem Engagement ableitet, und dass die Universität als Institution ihre Verantwortung für die nachhaltige Gestaltung der Zukunft künftiger Generationen ernst nimmt. Erst dann kann Hochschulmarketing 2.0 glaubwürdig diejenigen Individuen und Gruppen auch jenseits des *mainstream* erreichen, die eine solche Herausforderung suchen und wollen. Dazu dürfen Kommunikationsmaßnahmen aber nicht auf sachlich-technische Inhalte beschränkt bleiben, sondern müssen über die ethisch-soziale Komponente bei den Adressaten emotionales Engagement entwickeln, um qualitativ unterscheidbar zu bleiben und erinnert zu werden. Diese „viralen“ Qualitäten der Botschaften zu stärken bedeutet die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sie von der Zielgruppe in der Zielgruppe wiederholt werden (Dobele, Toleman et al. 2005, S. 146). Wird diese auf den lebensweltlichen Kontext zielende Botschaft von qualitativem Anspruch, sozio-ethischer Verantwortung und systematischer Unsicherheit konsistent vermittelt, wird sie auch von Forscherinnen und Forscher (international) verstanden. Für diese Rezipienten, die mit der Universitätslandschaft vertraut sind, ist der Ambitionsgrad und der Gestaltungswille einer Wissenschaftseinrichtung ein Versprechen, dass sie von anderen unterscheidbar macht in dem sie signalisiert, dass sie ein forderndes, inspirierendes Umfeld darstellt, aus dem ihre Mitglieder Motivation schöpfen können. Ein anspruchsvoller universitärer Kontext wird seine Mitglieder einladen und anspornen über sich selbst hinauszuwachsen. In dieser Form wird der Entwicklungsprozess auch für die zivilgesellschaftlichen *stakeholder* im Umfeld einer Universität verständlich: Behörden und Unternehmen, Stiftungen und Wissenschaftsverbände, die interessierte Öffentlichkeit und politische Akteure.

Prozessanstoßende Kommunikation der Hochschulen braucht keine *gags* und *gimmicks*, sondern Aussagen, Bilder und Symbole, die durchaus ungewohnt für die Sache stehen, idealerweise einzigartig verbunden sind und weitergetragen werden (können). Dann kann der Entwurf einer Universität der Konvention folgend oder gegen sie wahrgenommen werden. Die Universität wird auf Grund ihres Profils, ihres Erscheinungsbildes und ihrer Botschaft andere Kategorien am Standort darstellen und damit zwangsläufig in der Region anecken. Da die Universität traditionell und auch in Zukunft unempfänglich für materielles Gewinnstreben war, ist und sein soll, wird sie gelegentlich in der Wirtschaft auf Unverständnis stoßen. Schließlich muss sie sich konzentrieren auf diejenigen Gruppen, die sich vom Anspruch ihres Konzepts angezogen fühlen, und wird damit auch Kopfschütteln mancher Öffentlichkeit hervorrufen.

3.4 Methoden und Maßnahmen: Komplexität reduzieren und Emotionen adressieren

Leicht verstanden wird die Universität von ihren Absolventen und von ihren Mitgliedern; bei der Ansprache von Studienbewerbern und erst recht anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren handelt es sich hingegen um universitätsferne Personen, für die Sprachgebrauch, Organisationsstrukturen und Erfolgskriterien einer Universität eher unbekannt sind. Anders als im sonstigen akademischen Diskurs ist Komplexitätsreduktion eine wichtige Voraussetzung für das externe Verständnis der Universitätsideen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Anpassung universitärer Sprache und Form. Sie muss sich für Nicht-Fachleute und Nicht-Akademiker verständlich und erzählbar (*storytelling*) machen (vgl. Brune, S. 35f. in diesem Band) und sich insbesondere bei der Ansprache von potenziellen Studienanfängern vom etablierten Jargon akademischer Differenzierung verabschieden. Erfolgreiches Hochschulmarketing muss die Botschaften der Universität für Studienbewerber glaubwürdig übersetzen für die in ihren kulturellen und kommunikativen Vorlieben, ihren Bedürfnissen und Entscheidungsprozessen sich schnell verändernde Gruppe der 17- bis 22-Jährigen – muss seine Anliegen also in eine Sprache übersetzen, die sich weit weg von den kenntnisreichen und vorgefertigten Formaten inneruniversitärer oder wissenschaftlicher Kommunikation bewegt. Dazu gehört über sachlich-technische Informationen hinaus auch ein ernst gemeintes Kommunikationsangebot für die lebensweltliche Situation und die emotionalen Bedürfnisse ihrer Adressaten. Um authentisch zu bleiben, statt in anbiedernde werbliche Sprache zu verfallen, muss sie dazu immer wieder neu die Erwartungen und Bedürfnisse dieser Adressaten erarbeiten, um sie in handlungs- und entscheidungsleitende „emotionale Codes“ (Heinrich/Joachimsthaler, S. 68 in diesem Band) zu übersetzen.

In der Entscheidungsfindung potenzieller Studienbewerber geht es nicht um den traditionellen Fokus der Studienberatung (*Studieren oder nicht Studieren?*), es geht vielmehr darum, einen bestimmten Studienweg aus der unübersehbaren Fülle von mehr als 10.000 Studienprogrammen allein in Deutschland und dem jenseits der festgeschriebenen Studienpflichten zu leistenden zu finden. Zu recht sind Studienanfänger durch ihr Informationsdefizit und die ungewisse berufliche Perspektive stark verunsichert, zumal die Entscheidung für einen bestimmten Studiengang oder Studienort gerade nicht analog zur Kaufentscheidung zu verstehen ist. Sie fällt meist nur einmal im Leben, kann nicht beliebig korrigiert oder wiederholt werden, ist mit hohen Opportunitätskosten verbunden und birgt zumindest in der Erwartungshaltung langfristige Konsequenzen für die Identität des Individuums, sein soziales Umfeld und den künftigen Lebensweg. Wenn Hochschulmarketing als kurzfristige Kampagne verstanden wird, steht es im Konflikt mit diesem Selbstverständnis, denn die Sprache traditionellen Marketings impliziert eine Sichtweise des Studienbewerbers als „Konsument“, der durch professionelles Hochschulmarketing zur „Kaufentscheidung“ gebracht werden soll. Damit wird die Erwartung mundgerecht vorgefertigter, vom Studierenden nur noch zu konsumierenden Studieninhalte bedient und der Student als Kunde betrachtet. Dieses Bild wird durch die vielerorts eingeführten Studienbeiträge fatal bestärkt, beschreibt aber das Gegenteil dessen, was ein wissenschaftliches Studium tatsächlich an Leistung und persönlichem Engagement fordert.

Macht sich Hochschulmarketing diese Selbstwahrnehmung und Selbstbeschreibung zu Eigen, riskiert es den Verlust der Glaubwürdigkeit, indem es die Universität zu einer Ausbildungs- und Zertifizierungsfabrik herabqualifiziert, an der niemand Interesse haben kann. Für die Lösung komplexer gesellschaftlicher Aufgaben geht es im Verhältnis von Universität und Bewerber ja im Gegenteil gerade um Ko-Produktion, gemeinsame Entwicklung und Partnerschaft. Diejenigen Menschen müssen erreicht werden, die bereit sind, sich zu engagieren, die mitmachen und gestalten möchten, die sich auf das Unfertige freuen und produktive Verantwortung für ihre Bildungsbiographie und ihren Beitrag zu gesellschaftlicher Wohlfahrt übernehmen wollen, die bereit sind akademische Ergebnisse, Methoden und Ziele in Frage zu stellen, auch wenn es unbequem wird. Um sich also an diejenigen Studienbewerber zu wenden, die ihr Studium selbst produzieren wollen, muss die Universität in ihrer Kommunikation praktizieren, was sie sich programmatisch vorgenommen hat: Sie muss ihre Adressaten als künftige Mitglieder ansprechen, an die klare Erwartungen bestehen. Das bedeutet auch, Sehnsüchte und Ängste wahrzunehmen und zu adressieren, die Ausdruck ihrer konkreten sozialen Situation sind, auch wenn viele Fragen nicht beantwortet werden können.

Die Studienentscheidung bedeutet wie oben angedeutet ganz wesentlich auch die Entscheidung für die soziale Gemeinschaft, in der sie die nächsten Jahre verbringen werden, für ein konkretes Arbeitspensum und für ein bestimmtes Selbstverständnis. Für die meisten von ihnen ist es das erste Mal, dass sie selbst einen solchen Gestaltungsspielraum der eigenen Lebensumstände erfahren. Die rein studiengangsbezogene inhaltliche Kommunikation bietet dabei zu wenig Orientierung. Mit dem Studienbeginn verbunden ist der Eintritt in eine neue Lebensphase und die lebensweltliche Entscheidung, bisher vertraute Sozialbeziehungen in Schule, Stadt, Verein und Familie aufzugeben und den eigenen Lern- und Arbeitshabitus zu ändern bereit zu sein. Das Eintreten in ein Fachgebiet, in die universitäre Gemeinschaft und in die internationale *scientific community* bedeutet zwangsläufig neue, ungewohnte Referenzrahmen für die Selbstwahrnehmung des Individuums. Diesen emotionalen Schritt der Ablösung zu adressieren kann nicht durch rein technisch-rationale Beratungsangebote über Studienordnungen und *credit points* gelingen, sondern muss eben diese emotionalen Aspekte adressieren, die sich aus dem Verständnis der lebensweltlichen Situation ihrer Bewerber als Personen ergibt. Aus dieser Einsicht heraus verzichtet Hochschulmarketing 2.0 deshalb besser auf traditionelle Strategien, Maßnahmen und Formeln des Produktmarketings und konzentriert sich stärker auf die Übersetzung universitärer Anliegen in leicht verständliche, emotional akzentuierte Botschaften von Anspruch und Identität. Wenn es der Universität gelingt, diese für sie ungewohnten emotionalen Codes (vgl. Heinrich/Joachimsthaler, S. 68ff in diesem Band) glaubwürdig zu formulieren und in passende Formen zu gießen, dann kann die Zielgruppe als Resonanzkörper die universitäre Botschaft weiterverbreiten (vgl. Reinck in diesem Band).

Die entstehenden Brüche zwischen dem auf Erkenntnisfortschritt gerichteten akademischen Selbstverständnis und dem iterativen Adressieren jeweils neuer Jahrgänge durch das Hochschulmarketing sind unvermeidlich. Je besser die Ansprache des neuen Jahrgangs gelingt, desto misstrauischer betrachten aktive Mitglieder der Universität auf Grund der semantischen Entfernung das Ergebnis. Auch ohne Werbevokabular und Verkaufsimperativ bleibt Hochschulmarketing 2.0 deshalb aus der Innensicht tendenziell unverständlich, unbequem und unpassend, da es sich ja gerade an eine externe Gruppe in einer der Universität fremden Sprache wenden muss. Dies gilt strukturell, weil die Ansprache von Studienbewerbern immer wieder neuen Erstkontakt bedeutet, der in der fragmentierten Jugendkultur das Gegenteil von Routine ist: Mit dem Nachwachsen jedes neuen Jahrgangs, jeder neuen Generation müssen die Botschaften aktualisiert werden, muss der Konventionsbruch erneuert werden. Anders als in sonstigen Lebensbereichen zählt also meist nicht das Urteil der Älteren und Erfahrenen, sondern die Stimme der Erst- und Zweitsemester, also die der jüngsten Mitglieder.

Sie sind durch ihre Nähe zu den Folgejahrgängen als Botschafter der Universität prädestiniert. Ihnen Werkzeuge und Ermutigung zu geben, so dass sie ihre Studien-erfolge und Campuserlebnisse eigenständig online publizieren und verbreiten können, ist ein Beispiel für zielgruppenübergreifend authentische, kostengünstige und hochgradig effektive Strategien viralen Hochschulmarketings.

Den langfristigen Prozess des *brand building*, gerade in der Zielgruppe der Studienbewerber, kann eine derartige Kommunikation nur anstoßen, denn eine Vielzahl externer Faktoren wird über den langfristigen Erfolg entscheiden. Zahlreiche Studienbewerber werden sich gewohnheitsmäßig aus regionalgeographischen Gründen für die nächstgelegene Universität entscheiden, unabhängig von Profil und Ausrichtung eines konkreten Studiums. Jeder neue Jahrgang bringt formale und informelle Prägungen aus der Schule mit und deshalb erwarten manche Studierende weiterhin nach dem *mini-max* Prinzip des Schülers zu arbeiten (*Wie kann ich mit möglichst wenig Aufwand die Prüfung gerade noch schaffen?*). Hinzu kommt das weit verbreitete generelle Misstrauen hinsichtlich des *Bachelor*-Grades, häufig befördert durch verunsicherte Lehrer sowie eine Orientierung auf starken Fachbezug im Studium, in dem von vielen Sicherheit vermutet wird. Damit sind große Unterschiede zu überwinden zwischen bisheriger Lernrealität und neuem Anspruch sowie im Verhältnis von Unsicherheit und Sicherheit. Deshalb muss der vom Hochschulmarketing auszulösende Reflexionsprozess bereits vor Studienbeginn diese Erwartungen ansprechen und mit verständlichen Gegenentwürfen kontrastieren.

3.5 Facetten zeigen:

Hochschulmarketing 2.0 formal und inhaltlich integrieren

Online-Kommunikation hat neue Chancen und erkennbare Risiken für das Hochschulmarketing eröffnet. Soziale Netzwerke und nutzergenerierte Inhalte bieten die Chance auf Interaktion und Feedback initiiert durch die Institution, ermöglichen aber genau so schnell zusammenhanglose Einzelaspekte, spekulierende, unsachliche oder gefälschte Inhalte anderer Absender zu verbreiten, weil virale Inhalte *qua definitionem* zwar hohe Verbreitungseffektivität aber geringe Steuerungsfähigkeit besitzt (Rosen 2001). Zwei der von Langner (25ff. in diesem Band) aufgestellten Anforderungen an virale Kommunikation für ein widerspruchsfreies Erscheinungsbild der Absenderinstitution – (1) formale Integration in eine anspruchsvolle, wieder-erkennbare Ästhetik; (2) inhaltliche Integration durch klare Artikulation der Idee

und eindeutige Absenderkennung⁷ – müssen deshalb zunächst aus der kurzfristigen Kampagnenlogik sachgemäß in die universitären Realitäten von Konsensbildung und Meinungspluralismus übertragen werden, um anschließend mit nicht weniger professioneller Disziplin zur Anwendung gelangen, damit die Kernbotschaft erhalten bleibt und verstanden wird.

Angelehnt an virale Strategien der brand awareness (s. Langner, S. 19 in diesem Band) muss das Hochschulmarketing lernen, positive Botschaften der Universität konsequent klar und (unwissenschaftlich) eindeutig zu formulieren (*storytelling*), damit sie wiedererkennbar den neu zu gewinnenden Mitgliedern kommuniziert und weitererzählt werden können (*seeding*). In der Professionalität dieses Erscheinungsbildes liegt dabei eine wichtige Quelle der Glaubwürdigkeit für universitäre Kommunikation. Deshalb wird man – zumindest initial – außeruniversitäre Spezialisten heranziehen, Experten aus der Praxis befragen und externe Dienstleister beauftragen müssen, weil die wenigsten Institutionen bereits entsprechende Kapazitäten besitzen. Auf einem hochwertigen Fundament kann zentrales Hochschulmarketing dann innerhalb der Organisation als zentraler Dienstleister agieren, um ein konsequentes Erscheinungsbild umsetzen zu helfen. Dieser Prozess braucht angesichts der begrenzten Ressourcen und der pluralistischen Gestalt einer öffentlichen Universität deutlich mehr Zeit (mehrere Jahre) als in einem Unternehmen, ist damit aber der schrittweisen Entwicklung der institutionellen Kommunikation durchaus angemessen. Der entsprechende Aufwand ist als unvermeidlich zu akzeptieren, denn auch deutsche Universitäten müssen einsehen, dass Gewinnung von Talenten und der Aufbau einer notwendigen Reputation auch bei fachlich guten Voraussetzungen und hohem persönlichen Einsatz mindestens fünf bis zehn Jahre benötigt. Jenseits der technischen Umsetzung, der inhaltlichen Formulierung und der Art in den Dialog zu treten geht es nämlich darum, langfristig belastbare Bindungen und eine lebendige Gemeinschaft aufzubauen. Dabei handelt es sich eben nicht um kurzfristiges Kampagnenmarketing, das an multiplen Wahrnehmungsfiltren einer eher desinteressierten Öffentlichkeit scheitern muss. Vielmehr gilt es, die zivilgesellschaftliche Rolle der Institution ernst zu nehmen und die breite Teilhabe zu ermöglichen und zu erhöhen ohne in zentralen Aussagen Kompromisse einzugehen um Zustimmung zu erzielen. Vielfältige *bottom-up* Aktivitäten, welche die politisierte Gremienuniversität sukzessive ergänzen, tragen dann die Strategie einer Universität. Voraussetzung für dieses dauerhafte Engagement vieler Mitglieder ist nichts weniger als die klare, wiedererkennbare und mit professionellem Anspruch artikulierte,

⁷ Auf Langners dritte Anforderung, die zeitliche Integration für kurzfristige Kampagnen, wird hier nicht weiter eingegangen, weil Zeitrahmen und Zyklenfolge für Universitäten meist starr durch den akademischen Kalender bestimmt werden.

akademisch fundierte Idee einer rational und emotional ansprechenden Identität, in der Marketingsprache *brand building* genannt, die einen solchen Prozess vor dem Abdriften in die Beliebigkeit bewahrt.

Zunehmend wird erkannt, wie groß in Deutschland der Unterschied zwischen den hehren Bildungsidealen der Universitäten und ihrem nüchtern-funktionalen Erscheinungsbild ist. Mit dem Anspruch der Universität wird nun aber angesichts ästhetischer Fortschritte in und entsprechenden Erwartungen aus anderen Lebensbereichen eine konsequent integrierte Ästhetik einhergehen müssen, die der langfristigen Größe der Vision in ihrer Qualität entspricht. Die formale Integration eines Entwicklungsprozesses aus gestalterischer Sicht ist nicht nur identitätsstiftend, sondern auch bindungsfördernd. Stolz auf die *alma mater* kann sich ja auch deswegen entwickeln, weil sie nicht ohne Ästhetik erscheint oder mit Minimalaufwand als Zweckbau entstanden ist, sondern eine ihrer gesellschaftlichen Rolle angemessene ästhetische Form gefunden hat. Ein stringentes *brand design* sorgt visuell und sprachlich für Erkennbarkeit, verkörpert den qualitativen Anspruch und die Leistungserwartung der Institution und manifestiert ihren langfristig kongruenten Charakter. Dass intellektuelle Leistung und ästhetischer Anspruch kein Widerspruch sind, zeigt sich in der sorgfältigen Aufbereitung noch des kleinsten philosophischen Aufsatzes. Die Entscheidung für die Wissenschaft ist vergleichbar dem Mitwirken am Bau einer Kathedrale, deren Bauzeit über die eigene Lebenszeit hinausgeht und deren endgültige Form zum Zeitpunkt der eigenen Aktivität möglicherweise noch gar nicht klar ist. Entsprechend muss auch die ästhetische Botschaft für den Einzelnen lauten, dass er Teil einer anspruchsvollen Gemeinschaft wird, bei einer prinzipiell nach oben offenen Leistungserwartung.

Besonders in der Frühphase von Veränderungen ist das Auseinanderklaffen von Idee und Wirklichkeit, aus dem die Kreativität und der pluralistische Diskurs des Prozesses erst erwachsen, ein häufiger Reibungspunkt. Hochschulmarketing muss dabei konsequent die Besonderheiten der Vision unterstreichen, denn Transparenz bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, die Negativargumente und die Polyphonie der Diskussion zu betonen, sondern die Kernbotschaften klar herauszuarbeiten, so dass sich Externe dazu verhalten können und wissen, woran sie sind. Die Prozesskommunikation kann niemals so konkret sein, dass jedes Detail klar wird und jedes Wort von jedem Empfänger verstanden. Dabei bleiben zwar Ausgestaltung der Idee und der Umgang mit der Sprache stets offen, denn jeder diskursrelevante Reformprozess muss an aktuelle Problemstellungen anknüpfen, in denen nicht alle Begriffe abschließend geklärt sind. Aus der Außensicht sind aber Ziele und Ergebnisse als Output öffentlicher Mittel interessant, und nicht die für Beteiligte im Vordergrund stehenden Prozessdetails. Die Differenziertheit der Meinungen ist inhaltlich durch

komplexe Redaktionsprozesse für das Hochschulmarketing zwar abbildbar, jedoch darf die Vielzahl der Stimmen nicht zur Kakophonie werden, sondern soll sich zu einem der Institution angemessenen Gesamtklang fügen. Die klare Artikulation der Idee bei eindeutiger Absenderkennung ist deshalb ein wesentliches Erfolgskriterium für prozessanstoßende Außenkommunikation.

Zu den Wesensmerkmalen und Stärken einer offenen Universitätsgemeinschaft gehört, sich der Vielfalt der Meinungen zu stellen, auch mit Widerstand, Skeptikern und Kritikern auseinanderzusetzen, die weder durch demokratische Mehrheiten noch moralische oder fachliche Legitimation zu überzeugen sind. Die für jeden Einzelnen notwendige mentale Anstrengung sich auf das Neue einzulassen und die eigene Identität neu zu verorten, ist besonders stark ausgeprägt für Funktionsträger und andere exponierte Mitglieder, die tendenziell eine überdurchschnittlich starke Identifikation mit dem *status quo ante* mitbringen. Diese Freiheiten bleiben unangetastet, denn kritische Kommunikation ist auch ein Ausdruck des fortdauernden, permanenten Diskurses über die Vision. Dabei muss man (ganz im Sinne prozessanstoßender Kommunikation) insbesondere online auf eine aggressive Polarisierung der Diskussion nach der 90-9-1 *participation rule* (vgl. Langner 2008) gefasst sein. Nach diesem empirisch belegten Wert für Online-Kollaboration generieren 1% sehr aktive Nutzer permanent aktuelle Inhalte, 9% der Nutzer generieren gelegentlich Inhalte und 90% der Nutzer rezipieren passiv (*lurking*). Entsprechend bestimmt eine meist stark polarisierte, kleine Minderheit die Tonalität und Richtung der Diskussion (Nielsen 2006); umso wichtiger ist die Funktion des Hochschulmarketings, mit klarer Stimme und eindeutigem Absender die Vision zu artikulieren und mit den Kritikern im Dialog zu stehen. Universitätskommunikation als wild wachsender Dschungel der Beliebigkeit wäre ein Missverständnis akademischer Freiheit; die Strukturen und Grenzen einer überlegt gestalteten Landschaft sind Voraussetzung langfristiger Artenvielfalt und Blütenpracht.

4 Fazit: Hochschulmarketing 2.0 zielt auf reflektierte Wertenscheidungen und Identifikation

Die eingangs genannten sozialen, technischen und politischen Gründe sind Auslöser einer umfassenden Innovationswelle an deutschen Universitäten. Wenn sie sich selbst und ihrem Auftrag treu bleiben wollen, müssen sie sich umfassen ändern. Diese Reformprozesse brauchen universitätsferne stakeholder für ihren eigenen Erfolg und diese müssen aktiv mitarbeiten, weil die Entwicklung des Gemeinwohls für die Zivilgesellschaft mit der Universität multipel verknüpft ist. Soll die Qualitätsmarke „öffentliche Hochschulbildung in Deutschland“ auch in Zukunft tragen, dann wird intensives Hochschulmarketing notwendig, um die entstehenden Kommuni-

kationsbedarfe zu vermitteln. Im Zeitalter der Möglichkeiten von Sender-Sender-Kommunikation online ist das konventionelle Verkaufsparadigma des Produkt-marketings aber nicht nur out, sondern gefährlich.

Prozessanstoßende Kommunikation gibt Hochschulmarketing die Chance, auf Augenhöhe mit externen Adressaten eine Konversation zu beginnen, welche an die universitäre Rolle als zivilgesellschaftlich verantwortlicher Akteur anknüpft. Die sozio-ethische Komponente des *viral marketing* auf moralisierten Reputationsmärkten, deren Wirkmacht Unternehmen gerade erst zu entdecken und zu nutzen beginnen, korrespondiert auf naheliegende Weise mit den Anforderungen an modernes Hochschulmarketing: Universitäten können sich vom missverständlichen und teilweise kontraproduktiven Vokabular werblichen Verkaufens befreien und sich auf ihre eigentliche Stärken konzentrieren: Die Identifikation mit einem bestimmten Anspruch von Wissenschaft, die Mitgliedschaft in einer *community of peers* und die freiwillige Verpflichtung zur Leistungserbringung für die Wissenschaft in einer konkreten Institution.

5 Quellenverzeichnis

- Altbach, P.G./ Knight, J. (2007): The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education* 11.3-4. S. 290-305.
- Anderson, C. (2004): The Long Tail. *Wired Magazine* 16.10. S. 171-177.
- Berger, P.L./ Luckmann, T. (1995): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. 7. Auflage. Frankfurt: Fischer.
- Brune, G. (2009): Virale Kommunikation. Im Zeitalter des Internets liegt die Zukunft vor Gutenberg. In: Heuser, U.J./ Spoun, S. (Hrsg.): Prozessanstoßende Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des Viralen Marketings. Frankfurt: Nomos. S. 33-37.
- Bruner, J.S. (1996): The Culture of Education. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bühler, C./ Naderer, G./ Schuster, C. (2007): Hochschul-PR in Deutschland. Ziele, Strategien und Perspektiven. Berlin: Springer.
- Clark, W. (2006): Academic Charisma and the Origins of the Research University. Chicago: University of Chicago Press.
- Coing, H. (1962): Die Ausbildung der Elite. *Die Zeit* (3. September).
http://www.zeit.de/archiv/1962/10/Zt19620309_009_0026_F.
- Cope, B./ Kalantzis, M. (2009): Signs of epistemic disruption: Transformations in the knowledge system of the academic journal. *First Monday* 14.4.
<http://www.uic.edu/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/rt/prinFRIENDLY/2309/2163>.
- Dobele, A./ Toleman, D./ Beverland, M. (2005): Controlled infection! Spreading the brand message through viral marketing. *Business Horizons* 48.2. S. 143-149.
- Eisenhardt, K.M./ Graebner, M.E. (2007): Theory-building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal* 50.1. S. 25-32.

- Escher, M.* (2001): Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen. Stuttgart: Hampp.
- Finetti, M.* (2007): Ein Traum von einem Bachelor. Eine Uni und ihr neues Studienmodell – was Bologna verspricht, will Lüneburg einlösen. *Süddeutsche Zeitung* (19. März). S. 16.
- Fisch, R./Koch* (2005): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft: Schule, Hochschule, Forschung. Bonn: Lemmens.
- Freeman, R.* (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Fried, J./Glass, A./Baumgartl, B.* (2006): Summary of an Extended Comparative Analysis on European Private Higher Education. *Higher Education in Europe* 31.1. S. 3-9.
- Fink, K.-J.* (2008): Empfehlungsmarketing: Königsweg der Neukundengewinnung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gomez, P./Probst, G.* (1999): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Bern: Haupt.
- Granovetter, M.* (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78.6. S. 1360-1378.
- Hanft, A.* (Hrsg.) (2000): Hochschulen managen? Köln: Luchterhand.
- Harrison, R./Shaw, D./Newholm, T.* (Hrsg.) (2005): The Ethical Consumer. London: Sage.
- Hartmann, M.* (2008): Elitesozio-logie. Eine Einführung. Frankfurt: Campus.
- Heinrich, H./Joachimsthaler, E.* (2009): Von Kommunikation zu Konversation. Ein Paradigma-wechsel im Marketing. In: Heuser, U.J./Spoun, S. (Hrsg.): Prozessanstoßende Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des Viralen Marketings. Frankfurt: Nomos. S. 59-78.
- Hiekman, S.* (2008): Grenzgänger. Die Leuphana Universität im niedersächsischen Lüneburg will im Bachelor-Studium keine Fachidioten ausbilden. *Junge Karriere [Abi] Juni*. S. 54-55.
- Hormuth, S.* (2008): Internationalisierung der Hochschulen. In: Schütte, G. (Hrsg.): Wettlauf ums Wissen: Außenwissenschaftspolitik im Zeitalter der Wissensrevolution. Berlin: Berlin University Press. S. 186-193.
- HRK* (1995): Entschließung des 176. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz. Hochschulrektorenkonferenz. 3. Juli. http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_565.php?datum=176.
- Hüfner, K./Landfried, K.* (2003): German Higher Education: A System under Reform. Guest Editorial. *Higher Education in Europe* 28.2. S. 141-144.
- Jänig, J.-R.* (2009): Prozessanstoßendes Marketing als neue, alte Disziplin der Corporate Communications und des Corporate Brand Managements? In: Heuser, U.J./Spoun, S. (Hrsg.): Prozessanstoßende Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des Viralen Marketings. Frankfurt: Nomos. S. 111-119.
- Jenkins, H.* (2007): From YouTube to YouNiversity. *Chronicle of Higher Education* 53.24. S. B.9.
- Kehm, B.M./Teichler, U.* (2007): Research on Internationalisation in Higher Education. *Journal of Studies in International Education*. S. 260-273.
- Keupp, H.* (2007): Unternehmen Universität: Vom Elfenbeinturm zum Eventmarketing. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 48.10. S. 1189-1198.
- King, G./Keohane, R.O./Verba, S.* (1994): Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research. Princeton: Princeton University Press.

- Kyvik, S.* (2004): Structural changes in higher education systems in Western Europe. Higher Education in Europe. S. 393-409.
- Langner, S.* (2005): Viral Marketing. Wiesbaden: Gabler.
- Langner, S.* (2009): Virales Marketing. Grundlagen des gezielten Auslösens von Mundpropaganda. In: Heuser, U.J./Spoun, S. (Hrsg.): Prozessanstoßende Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des Viralen Marketings. Frankfurt: Nomos. S. 13-31.
- Langner, T.* (2008): Markenkommunikation 2.0 – Konsumenten formen Markenbotschaften. Marketing Review 25.5. S. 16-21.
- Maasen, S./Weingart P.* (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. die hochschule 15.2. S. 19-45.
- Meffert, H./Bruhn, M.* (2008): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Meynhardt, T./Stock, R.A.* (2009): Customer Value und Public Value. Der Kundennutzen im Bauch der Gesellschaft. Marketing Review 26.1. S. 53-57.
- Michael, B.M.* (2009): Wer wird Chef der Marke? Wieviel Macht haben Kunden morgen durch die neue Welt des viralen Marketings? In: Heuser, U.J./Spoun, S. (Hrsg.): Prozessanstoßende Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des Viralen Marketings. Frankfurt: Nomos. S. 91-99.
- Münch, R.* (2007): Die akademische Elite. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Münch, R.* (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Nielsen, J.* (2006): Participation Inequality: Encouraging more users to contribute. Usable Information Technology blog.
http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html
- O'Reilly, T.* (2005): What is Web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software. 2005. 29. April 2009.
<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.
- Oltmanns, T.* (2009): Von Volksempfängern, Führungskräften und Piraten. Der schwierige Weg zum Entscheider. In: Heuser, U.J./ Spoun, S. (Hrsg.): Prozessanstoßende Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des Viralen Marketings. Frankfurt: Nomos. S. 79-90.
- Plümper, T./Schneider, C.* (2006): Too Much to Die, Too Little to Live: Unemployment, Higher Education Policies and University Budgets in Germany. Journal of European Public Policy 14.4. S. 631-653.
- Pritchard, R.* (2005): The influence of market force culture on British and German academics. Comparative Education 41.4. S. 433-454.
- Pritchard, R.* (2006): Trends in the Restructuring of German Universities. Comparative Education Review 50.1. S. 90-112.
- Prokou, E.* (2008): The Emphasis on Employability and the Changing Role of the University in Europe. Higher Education in Europe 33.4. S. 387-394.
- Raffée, H. W./Fritz W./Wiedmann, K.-P.* (1994): Marketing für öffentliche Betriebe. Stuttgart: Kohlhammer.

- Reinck, T.* (2009): Von Word-of-Mouth und Word-of-Trust. Vertrauen in der digitalen Online-Kommunikation. In: Heuser, U.J./ Spoun, S. (Hrsg.): Prozessanstoßende Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des Viralen Marketings. Frankfurt: Nomos. S. 135-147.
- Rosa, H.* (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rosen, E.* (2001): The anatomy of buzz : creating word-of-mouth-marketing. London: HarperCollinsBusiness.
- Schmidt, M.* (2007): Ein Studiengang für alle. Uni Lüneburg führt bundesweit einzigartiges Modell ein. Financial Times Deutschland (21. März). S. 12.
- Schütte, G.* (2008): Wettlauf ums Wissen: Außenwissenschaftspolitik als Herausforderung moderner Wissensgesellschaften. In: Schütte, G. (Hrsg.): Wettlauf ums Wissen: Außenwissenschaftspolitik im Zeitalter der Wissensrevolution. Berlin: Berlin University Press. S. 12-26.
- Seyfarth, F.C./ Spoun, S.* (2008): Internationalisierung für kleine und mittelgroße Universitäten. In: Schütte, G. (Hrsg.): Wettlauf ums Wissen: Außenwissenschaftspolitik im Zeitalter der Wissensrevolution. Berlin: Berlin University Press. S. 203-213.
- Seyfarth, F.C./ Spoun, S.* (2009): Diversität als Chance: Geisteswissenschaften an deutschen Universitäten zwischen Regionalkultur und Internationalisierung. In: Schiewer, G. (Hrsg.): Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache 35. München: Iudicium (in press).
- Siggelkow, N.* (2007): Persuasion with Case Studies. The Academy of Management Journal 50.1. S. 20-24.
- Stegemann, T.* (2005): Leuchttürme unter sich. Telepolis (9. Dezember).
<http://www.heise.de/tp/r4/artikel/21/21528/1.html>
- Stehr, N.* (2007): Die Moralisierung der Märkte: Eine Gesellschaftstheorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Trogele, U.* (1997): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Die Anwendung von amerikanischen Marketing-Konzepten an deutschen Universitäten. Frankfurt: Lang.
- van Parijs, P.* (2004): Europe's linguistic challenge. European Journal of Sociology 45.1. S. 113-154.
- Voss, R./ Gruber, T.* (2006): Hochschulmarketing. Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Lohmar: Eul.
- Voss, R.* (2009): Hochschulmarketing. 2. Auflage. Lohmar: Eul.
- Walsh, J.P.* (2005): Taking Stock of Stakeholder Management. Academy of Management Review 30.2. S. 426-452.
- Warnecke, T.* (2007): Vorbild USA. Uni Lüneburg wird College. Tagesspiegel (23. März). S. 14.
- Welsh, H.A.* (2004): Higher Education in Germany: Reform in incremental steps. European Journal of Education. S. 359-275.
- Wiarda, J.-M.* (2008): Die Uni muss ein emotionaler Ort sein. Zeit Chancen 2 (31. Dezember). S. 61.
- Wysocki, M.V.* (2007): Die etwas andere Universität. In Lüneburg ist die erste Hochschule nach US-Vorbild an den Start gegangen – gegen alle Widerstände. Handelsblatt (26. Oktober). S. 3.
- Yin, R. K.* (1994): Case study research: Design and methods. 2. Auflage. Newbury Park, CA: Sage.