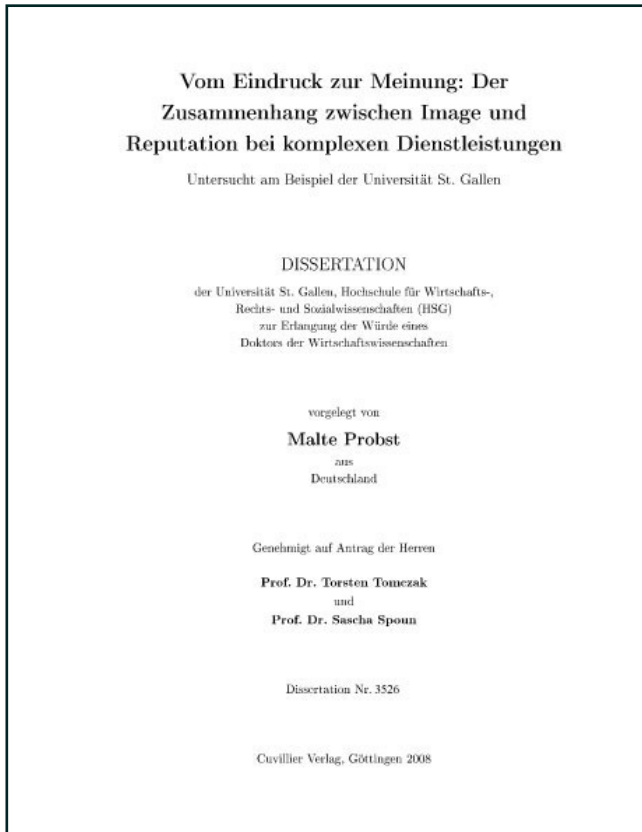




Malte Probst (Autor)
**Vom Eindruck zur Meinung: Der Zusammenhang
zwischen Image und Reputation bei komplexen
Dienstleistungen**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/1373>

Copyright:
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

Kapitel 1

Ausgangssituation

„Wer [...] um Marktanteile kämpft, darf die Auswahl dessen, worin sich die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden verfängt, nicht mehr dem Zufall überlassen. Es wird zum geschäftlichen Gebot, sich auf das Geschäft der Lenkung dieser Aufmerksamkeit einzulassen.“¹

Der Wettbewerb um Aufmerksamkeit, wie ihn FRANCK (1998) in seinem Grundlagenwerk der „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ beschreibt, ist inzwischen von einem Thema der „Erlebnisanbieter“ (SCHULZE (1992)) zu einem Paradigma des gesamten Wirtschaftslebens geworden.² Dabei rührt die Knappheit der Aufmerksamkeit nicht von einem Mangel seitens der Rezipienten her, vielmehr ist das Angebot an Informationen für den Konsumenten in den letzten Jahren exponentiell gestiegen.³ Dies lässt sich am TV-Markt in Deutschland verdeutlichen, in dem das Angebot an Sendern innerhalb einer Generation von zwei überregionalen Sendern (ARD und ZDF) und einem lokalen Angebot (Dritte Programme, etwa WDR, SWR, BR) auf hunderte empfangbarer Sender angewachsen ist.⁴

In diesem Wettbewerb um Aufmerksamkeit befinden sich auch Universitäten. Hochschulen, die in einem europaweit vereinheitlichten Markt von Bildungsabschlüssen agieren und im globalen Wettbewerb um Ressourcen und Talente stehen, müssen sich damit beschäftigen, mit welchen Mitteln und durch welche Kanäle sie die gewünschten Rezipienten erreichen,⁵ denn: *„Niemand mit halbwegs wachen Interes-*

¹[139] FRANCK (1998), Ökonomie der Aufmerksamkeit, S. 69

²[139, 322, 172] SCHULZE (1992), S. 423. Vgl. HICKETHIER (2002) und FRANCK (1998)

³[139] FRANCK (1998), S. 50 f.

⁴[233] Vgl. zur Entwicklung des Rundfunks in Deutschland und dem Zusammenhang mit der Ökonomie der Aufmerksamkeit KRONE (2005)

⁵[61] Vgl. die Deklaration der Europäischen Bildungsminister (1999) zur Vereinheitlichung von Bildungsabschlüssen

*sen kann es sich heute noch leisten, alles im Informationsangebot wahrzunehmen, was ihn interessiert.*⁶

Daher muss sich auch das Universitätsmanagement auf das einlassen, was in der Marketingforschung Stand der Dinge ist: aktive Imagebildung und Positionierung sowie das Entwickeln einer Reputation, die eine Studienentscheidung, eine Stiftung- oder Drittmittelzusage oder die Etablierung eines herausragenden Lehrkörpers zugunsten der Institution entscheiden hilft.

Eine solche Parallele zwischen universitärer Bildung und Wirtschaftsbetrieb bedingt die Annahme, dass es sich auch bei der universitären Bildung um einen Markt bzw. um eine Branche im Wettbewerb handelt. Dementsprechend muss man sich fragen, welche besonderen Phänomene diesen Markt prägen und wodurch sich der Wettbewerb manifestiert und auszeichnet. Schliesslich sind, um auf eine handlungsorientierte Ebene zu gelangen, die folgenden Fragen zu beantworten: Welche strategischen Optionen besitzen Universitäten, um in diesem Wettbewerb zu agieren und welche Auswirkungen haben diese auf das Bild der Universitäten?

1.1 Universitäten im Wandel

Historisch sind Universitäten aufgrund bestimmter Ziele und Ideale entstanden, die die finanzierende Gesellschaft mit ihnen zu erreichen dachte.⁷ Waren die ersten Bildungseinrichtungen der Neuzeit zumeist Klosterschulen und der Wahrung und Mehrung des Glaubens verpflichtet, folgte später die Gründung von Universitäten durch Zusammenschluss von Lehrenden eines bestimmten Wissensgebietes, um gezielt Wissen und Kompetenzen in spezifischen Bereichen aufzubauen. Beispiele hierfür sind etwa Bologna im Bereich des Rechtswesens oder Paris für die Bereiche Logik, Philosophie und Theologie.⁸ In späteren Evolutionsstufen erfolgte die Erweiterung zu sog. „Volluniversitäten“, noch später die weitere Ausdifferenzierung der Fakultäten und Wissensgebiete in Forschungsrichtungen.⁹ Durch Universitätsbetrieb und die skizzierten Entwicklungen prägten sich Profile und Reputationen

⁶[139] FRANCK (1998), *Ökonomie der Aufmerksamkeit*, S. 50

⁷[168, 314, 298] Vgl. HASKINS (1923). So etwa das viel zitierte „Humboldt’sche Ideal“, das zurückgeht auf Wilhelm von Humboldt und eine ganzheitliche wissenschaftliche Ausbildung, die einen auch über das jeweilige Studienfach hinausgehenden allgemeingültigen Anspruch verfolgt und dies durch Einheit von Forschung und Lehre zu verwirklichen sucht, vgl. SCHIPANSKI (1999), S. 5, und RAU (1993)

⁸[168, 383] HASKINS (1923), S. xii, ZEHNDER (2006), S. 377

⁹Eine Volluniversität zeichnet sich dadurch aus, dass an ihr das Studium in den wichtigsten wissenschaftlichen Fachbereichen angeboten wird. Das bedeutet, Wirtschafts-, Geistes-, Natur- und Ingenieurwissenschaften, Jura, Medizin und Theologie müssen in Forschung und Lehre vertreten sein.

aus, die sich vor allem aus dem jeweiligen Fokus der Tätigkeit und dem Ansehen des Lehrkörpers ergaben, wie HASKINS (1923) darlegt:

„The teacher who gave Bologna its reputation was one Irnerius, perhaps the most famous of the many great professors of law in the Middle Ages.“¹⁰

Bis in das 19. Jahrhundert hinein waren Zugang zu Bildung und die Art der Wissensvermittlung praktisch konstanten, aufgelöst erst durch Humanismus und Reformation, manifestiert in der von HUMBOLDT proklamierten Einheit von Lehre und Forschung.¹¹ Besonders einschneidend nicht nur für die Wissensvermittlung an sich, sondern für Wesen und Entwicklung der Universitäten insgesamt, waren die Folgen der studentischen Bewegung der 60er Jahre: Der geforderte und durch weitere gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwälzungen geförderte und erzielte Zugang zu universitärer Bildung nicht für eine Standeselite, sondern für alle sozialen Schichten.¹² Ein Trend, den GIGER (2006) folgendermassen kommentiert:

„Der Bildungsanspruch sprengte die Sippengebundenheit. Bildung als einstmaliges individualistisches Vorrecht wurde in wechselndem Ausmass dem Kollektiv zugänglich.“¹³

Eine Konsequenz dieser Öffnung waren explodierende Studierendenzahlen, die als Nebeneffekt zum ersten Mal für alle Beteiligten – Studierende, Lehrende, Verwaltung und Öffentlichkeit – spürbare Wettbewerbseffekte mit sich brachten: Sowohl finanzielle Ressourcen zum Aufbau von räumlichen Kapazitäten, aber auch geistige Ressourcen zur adäquaten Vermittlung und Vertiefung des akademischen Wissens wurden aufgrund der stark erhöhten Nachfrage verknappt. Die einst elitäre universitäre Ausbildung wurde zum Mengengeschäft. Die Universitäten und ihre Träger reagierten entsprechend mit der Umstellung von geistiger Manufakturarbeit auf Massenbetrieb, eine Analogie zu den großen Entwicklungen in den Abläufen der Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert.¹⁴ Besuchten in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts nur etwa 5% der jeweiligen Alterskohorte eine Universität, waren es in den 90er Jahren in den meisten europäischen Ländern bereits über 20%, in Deutschland sogar ca. 30%.¹⁵ Studierende wurden „zugeteilt“, „Wartesemester“

¹⁰[168] HASKINS (1923), S. 12

¹¹[383] ZEHNDER (2006), S. 378

¹²[383, 145] ZEHNDER (2006), S. 378. Die Politik nahm die Forderungen teilweise bereitwillig auf, was zu einer Gründungswelle bei deutschen Universitäten führte, vgl. GERHARD (2004), S. 65

¹³[146] GIGER (2006), S. 52

¹⁴[143] GELLERT (1993), S. 11

¹⁵[313] SCHIMANK/WINNES (2001), S. 297

wurden verbracht, um die gewünschten oder notwendigen Inhalte studieren zu können.

Bereits Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts erkannten Bildungspolitiker und Wirtschaftswissenschaftler, dass sich der Trend zum Massenstudium aufgrund abnehmender Geburtenzahlen umzukehren begann.¹⁶ Aus den gleichzeitig auftretenden gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen folgte eine kontinuierliche Verknappung öffentlicher Mittel, mit folgenschweren Konsequenzen, namentlich zunehmend mangelhafte Ausstattung, fehlende Betreuung und Schliessung ganzer Fachbereiche.¹⁷

Zusätzlich zu dieser Ressourcenknappheit entwickelte sich additiv ein externer Wettbewerbsdruck durch den Eintritt privater Wettbewerber.¹⁸ Diese begannen, die vorhandenen Schwächen des Bildungssystems gezielt zu adressieren und kommerziell zu nutzen. Darüber hinaus entstand zusätzlicher Wettbewerb innerhalb des tertiären Bildungssystems selbst, in Gestalt verwischender Grenzen zwischen Universität und Fachhochschule, zunehmender Spezialisierung der Institutionen und gewachsener Möglichkeiten des globalen Wissenserwerbs der Studierenden.¹⁹ Verschärft wurde dieser Trend durch die zunehmende nationale und internationale Vergleichbarkeit von Angeboten und die kriterienbasierte Bewertung von Institutionen unter anderem ausgelöst durch die Bologna-Reform.²⁰ Wie GIGER (2006) diesbezüglich kommentiert, haben sich die Motive für Bildungssuchende in der Tat über die Jahrzehnte vom „*Statussymbol zum Konsumgut*“ gewandelt.²¹ Mit anderen Worten ging den Universitäten das verloren, was zum Teil über Jahrhunderte erschaffen worden war: Eigenständigkeit, spezifischer Charakter, kurz: das Streben nach Reputation und die Positionierung in der akademischen Welt.²²

¹⁶[258] MEFFERT et al. (1983), S. 5

¹⁷[148, 216] Vgl. GLOTZ (1996), S. 31 f. Einen interessanten Blick in die Denkmuster der späten 70er und der folgenden Jahre liefern auch die Ausführungen von KIENBAUM (1977), S. 243 f.

¹⁸[260] MEFFERT/KIRCHGEORG (1999), S. 81 f.

¹⁹[8, 271, 341, 383, 145] Vgl. AMRHEIN (1998), S. 5, MÜHLBACHER (2006), S. 85, STENSAKER (2005), ZEHNDER (2006), S. 382, GERHARD (2004), S. 2 f.

²⁰[169, 101] Vgl. HEINEMANN (2004). Zur Imagewirkung von Rankings vgl. DILL/SOO (2003). Als Beispiel für Vergleiche seien hier beispielhaft die Rankings von *Handelsblatt*, *swissup*, der *Financial Times* etc. angeführt. Diese betrachten inzwischen nicht nur die gesamthafte Attraktivität von Universitäten, sondern auch von einzelnen Abschlüssen.

²¹[146] GIGER (2006), S. 49

²²[145] Ein detaillierter Überblick über die verschiedenen Entwicklungsphasen der deutschen Universität findet sich bei GERHARD (2004), S. 64 f.

1.2 Positionierung und Imagebildung als notwendige Reaktionen

Um diesen Marktgegebenheiten zu begegnen, müssen Universitäten beginnen, analog zu anderen Branchen strategische Konzepte für den Umgang mit Wettbewerb zu entwickeln und so zu einem professionellen Management der Organisation und des Marktes zu gelangen.²³ Wie FRANCK (2006) ausführt, ist dieser spezifische Wettbewerb im Bildungsumfeld vor allem auch durch Signale und eine sich selbst verstärkende Reputationsdifferenzierung getragen.²⁴ Ein notwendiges und erfolgreich erprobtes Vehikel im Umgang mit Wettbewerb ist das strategisch ausgerichtete Marketing und hierbei insbesondere die Grundlagenarbeit hinsichtlich Positionierung, Imagebildung und Reputation.²⁵

„As resource acquiring institutions, colleges and universities depend upon positive public attitudes to attract the students, faculty, and financial resources needed to retain stability.“²⁶

Wie MOHR (2006) bemerkt, ist für wenige Institutionen die Abgrenzung untereinander von so grosser Bedeutung wie für Universitäten.²⁷ Gleichzeitig erfolgt diese Abgrenzung durch die von MOHR bezeichneten „*nicht verfassten*“ Teile, d.h. durch eben jene Elemente einer Organisation, die sich nicht durch Gesetze, Statuten oder Reglemente fassen lassen, sondern sich in intangiblen Faktoren zeigen.²⁸

²³[269, 367, 158, 265, 101, 102] MITTELSTRASS (2000), S. 8. In der vorliegenden Arbeit wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass sich Universitäten im Zuge der Bologna-Reform und des Zusammenwachsens auf europäischer Ebene in einer Marktsituation befinden, die Wettbewerb impliziert. Zu den Implikationen von Wettbewerb für Universitäten vgl. WAGNER (2001). Nach GUHN (2007), S. 18 f., in Anlehnung an MEYER (1998), S. 71, sind notwendige Voraussetzungen für einen Markt: Autonomie der Teilnehmer, Leistungsanreize, Transparenz des Leistungssystems, begrenzte Ressourcen, Erbringung von Leistungsnachweisen und die Beurteilung nach Leistungskriterien. Überlegungen, ob und wie viel Markt für Universitäten gut ist und welche Nebeneffekte sich auf systemischer Seite daraus ergeben (siehe DILL/SOO (2003) und (2004)) sind, obwohl durchaus von Interesse, nicht im Fokus dieser Arbeit.

²⁴[138] FRANCK (2006), S. 364

²⁵[341, 40] STENSAKER (2005), S. 2, BELANGER et al. (2002), S. 17

²⁶[346] THEUS (1993), S. 279

²⁷[270] MOHR (2006), S. 368

²⁸[270] MOHR (2006), S. 370. Dabei muss im universitären Diskurs die Begrifflichkeit noch geschärft und abgegrenzt werden. „Profilbildung“ oder „Profilierung“ in diesem Kontext wird nicht als Positionierung innerhalb eines Imageraumes verstanden, sondern als fachliche und inhaltliche Spezialisierung auf bestimmte Themen oder Adressatengruppen, auf Forschung oder Lehre, also eine themen- oder gruppenorientierte Fokussierung. Demgegenüber steht die Positionierung als zielgerichtete Aufladung von Imagekomponenten in einem Wettbewerbsraum.