

Christiane Hauser

# Akteure und Organisationsweisen der Hochschulkommunikation

Eine Analyse der Akteurkonstellationen  
und Akteur-Struktur-Dynamiken an  
deutschen Hochschulen



Springer VS

---

# Akteure und Organisationsweisen der Hochschulkommunikation

---

Christiane Hauser

# Akteure und Organisationsweisen der Hochschul- kommunikation

Eine Analyse der  
Akteurkonstellationen und Akteur-  
Struktur-Dynamiken an deutschen  
Hochschulen

 Springer VS

Christiane Hauser  
Karlsruhe, Deutschland

Dissertation Karlsruher Institut für Technologie, 2019

Von der KIT-Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) genehmigte Dissertation.

Tag der mündlichen Prüfung: 04.11.2019

ISBN 978-3-658-29284-3      ISBN 978-3-658-29285-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29285-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Danksagung

Der Veröffentlichung dieser Arbeit geht eine lange Zeit der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema der Arbeit und vielen verwandten Aspekten voraus, in der ich viel gelernt habe. Zum erfolgreichen Abschluss der dieser Arbeit zugrunde liegenden Dissertation haben viele Menschen aus unterschiedlichen Bereichen meines Lebens beigetragen, denen mein Dank gebührt.

Dazu gehören aus fachlicher Sicht zu allererst meine beiden Gutachter\*innen, Annette Leßmöllmann und Stefan Böschen. Annette Leßmöllmann war von Anfang an eine begeisterte Diskussionspartnerin meiner Forschungsidee und half damit entscheidend mit, sie nach und nach zu einem bearbeitbaren Thema für eine Dissertation zu machen. Unsere Zusammenarbeit war (und ist) stets geprägt von Augenhöhe, Kreativität und viel Verständnis – etwas, was ich sehr zu schätzen weiß. Stefan Böschen erklärte sich zu einem Zeitpunkt bereit, die Zweitbegutachtung zu übernehmen, zu dem inhaltlich die groben Linien schon abgesteckt waren. Nichtsdestotrotz hat er mit viel Engagement konkrete Fragen oder Textentwürfe diskutiert und immer wieder rote Fäden mit mir gesucht (und gefunden). Seine immer konstruktive Kritik hat die Qualität der vorliegenden Arbeit sehr positiv beeinflusst. Ihnen beiden gilt mein herzlichster Dank!

Nur in anonymisierter Form kann ich meinen zahlreichen Interviewpartner\*innen danken, die durch ihr Vertrauen und ihre Offenheit wesentlich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen haben. Ohne ihre Bereitschaft wäre mein Vorhaben, insbesondere meine empirische Arbeit farblos und leer geblieben.

Danken möchte ich auch einer Reihe von (ehemaligen) Kolleg\*innen des Teilinstituts Wissenschaftskommunikation des Karlsruher Instituts für Technologie. Unzählige Diskussionen mit Thorsten Schwetje haben mich Argumente schärfen lassen und neue Aspekte in die Arbeit eingebracht. Christoph Böhmert, Philipp Niemann und Christian Humm haben geholfen, die eine oder andere Klippe während der Datenerhebung und -auswertung zu umschiffen. Annegret Scheibe war gerade am Anfang der Textproduktionsphase eine inspirierende Leidensgenossin. Philipp Schrögel und Lisa Leander waren als Teil des WMK-Doktorand\*innenkolloquiums kritische Nachfrager\*innen. Laura Bittner, Szilvia Gellai, André Weiß,

Sarah Kohler und Melanie Leidecker-Sandmann waren – wie alle bereits genannten Kolleg\*innen – v. a. in der anstrengenden Finalisierungsphase Motivator\*innen, Ablenker\*innen und Zum-Lachen-Bringer\*innen. Ohne die täglichen Mittagspausen und die angenehme Büroatmosphäre wäre es manchmal sehr viel zäher und trister gewesen.

Eine Wegbegleiterin über eine sehr lange Zeit ist Linda Nierling. Sie hat mich wie keine andere bestärkt, dass dieser oft steinige Weg der richtige, und dass Aufgeben keine Option ist. Auch ihr danke ich dafür!

Unterstützt haben mich natürlich auch zahlreiche Menschen aus meinem privaten Umfeld. Stellvertretend sei Saskia und Silke gedankt, die stets zur Stelle waren, wenn entweder Motivation vonnöten war oder es darum ging, mal etwas Anderes zu sehen und zu hören.

Meine Familie, insbesondere meine Eltern und mein Bruder mit seiner Familie, war und ist eine absolute Konstante in meinem Leben. Sie haben mich immer unterstützt – sei es durch viele schöne gemeinsame Tage, in denen die Energieressourcen wieder aufgefüllt werden konnten, oder konkrete Ferienkinderbetreuung, damit ich in Ruhe an der Dissertation schreiben konnte. Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Vater, der die Gesamtkorrektur der vorliegenden Arbeit sehr gewissenhaft und zügig umgesetzt hat und dabei geholfen hat, viele kleine Fehler und einige größere zu korrigieren.

Niemand hat so hautnah das Auf und Ab des Verfassens meiner Dissertation miterlebt wie mein Mann und unsere drei Kinder. Sie haben mit mir zusammen zumindest zeitweise Einschränkungen unseres Familienlebens hingenommen und tapfer Zugeständnisse ausgehalten. Gleichzeitig waren sie aber auch diejenigen, die mich mit ihrer uneingeschränkten Liebe durch alles hindurch getragen haben und mich jederzeit geerdet haben. Sie waren die unmittelbaren Energiespende\*innen, die es brauchte, um diesen mitunter sehr kräftezehrenden Prozess zu einem guten, erfolgreichen Ende zu bringen. Dafür danke ich ihnen von ganzem Herzen.

Christiane Hauser, Karlsruhe im Dezember 2019

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungs-und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>XI</b>
<b>1      Hochschulkommunikation in Praxis und Forschung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hochschulkommunikation im Kontext gesellschaftlichen Wandels.....	1
1.2 Hochschulkommunikation als Forschungsgegenstand.....	5
1.2.1 <i>Zentrale Begriffe</i> .....	5
1.2.2 <i>Forschungsfeld Hochschulkommunikation</i> .....	10
1.3 Gliederung der Arbeit.....	20
<b>2      Die Organisation „Hochschule“ .....</b>	<b>23</b>
2.1 Kommunikationswissenschaftliche Konzepte.....	24
2.1.1 <i>Organisationsbezogene Ansätze im Forschungsfeld PR</i> .....	24
2.1.2 <i>Überlegungen aus der Unternehmenskommunikation und Non-                   Profit-PR</i> .....	32
2.1.3 <i>Ansätze aus dem Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation</i>	35
2.1.4 <i>Zusammenfassung</i> .....	38
2.2 Organisationen aus der Perspektive der Organisationsforschung .....	39
2.3 Die „Organisationswerdung“ der Hochschulen .....	41
2.4 Zusammenfassung .....	56
<b>3      Organisation von Hochschulkommunikation .....</b>	<b>59</b>
3.1 Grundzüge des sozialintegrativen Ansatzes .....	59
3.1.1 <i>Akteurmodelle und Akteurkonstellationen</i> .....	61
3.1.2 <i>Organisationen und soziale Strukturen</i> .....	70
3.2 Organisation von Hochschulkommunikation.....	75
3.2.1 <i>Zentrale und dezentrale Kommunikator*innen in der                   Hochschule</i> .....	78
3.2.2 <i>Typologie der Kommunikator*innen</i> .....	84
3.3 Zwischenfazit: Hochschulkommunikation sozialintegrativ gedacht.....	87
<b>4      Methodisches Vorgehen und Auswahlprozess.....</b>	<b>95</b>
4.1 Qualitative, leitfadengestützte Interviews .....	96
4.2 Operationalisierung und Entwicklung des Leitfadens .....	99
4.3 Auswahlprozess .....	105
4.3.1 <i>Die ausgewählten Organisationen</i> .....	105

4.3.2	<i>Auswahl der Interviewpartner*innen</i> .....	109
4.4	Durchführung und Auswertung der Interviews .....	116
<b>5</b>	<b>Hochschulkommunikation in drei ausgewählten Universitäten</b> .....	<b>119</b>
5.1	Universität A – starke, zentralisierte Hochschulkommunikation .....	119
5.2	Universität B – ressourcenknappe Verwaltungseinheit .....	124
5.3	Universität C – kleine, zentral stark vernetzte Abteilung .....	129
5.4	Zusammenfassung .....	133
<b>6</b>	<b>Die Kommunikationsabteilung als Schnittstelle</b> .....	<b>137</b>
6.1	Schnittstelle zur Hochschulleitung.....	138
6.2	Schnittstelle zu Wissenschaftler*innen.....	146
6.3	Schnittstelle zu anderen Abteilungen der Hochschulverwaltung .....	153
6.4	Schnittstelle zu dezentralen Kommunikator*innen.....	163
6.4.1	<i>Dezentrale Kommunikator*innen in drei Universitäten</i> .....	164
6.4.2	<i>Einbindung und Aufgabenteilung</i> .....	171
6.4.3	<i>Formale und informelle Strukturen der Zusammenarbeit</i> .....	185
6.4.4	<i>Zusammenfassung</i> .....	193
6.5	Schnittstelle zu hochschulnahen Externen .....	196
6.6	Zusammenfassung .....	211
<b>7</b>	<b>Akteur-Struktur-Dynamiken in der Hochschulkommunikation</b> .....	<b>217</b>
7.1	Einleitung.....	217
7.2	Akteurkonstellationen in der Hochschulkommunikation.....	219
7.3	Soziale Strukturen in der Organisation „Hochschule“ .....	236
7.4	Zusammenfassung .....	243
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>249</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>259</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>279</b>



## Abbildungs-und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Zweckbindung und Willensbildung.....	73
Abb. 2:	Drei Ebenen der Entscheidungsbildung .....	74
Abb. 3:	Sozialintegrative Perspektive auf die Organisation von Hochschulkommunikation .....	89
Abb. 4:	Kommunikator*innen und ihre Arbeitsbeziehungen in Universität A.....	212
Abb. 5:	Kommunikator*innen und ihre Arbeitsbeziehungen in Universität B.....	213
Abb. 6:	Kommunikator*innen und ihre Arbeitsbeziehungen in Universität C.....	214
Abb. 7:	Schnittstellen in der Hochschulkommunikation.....	216
Abb. 8:	Sozialintegrative Perspektive auf die Organisation von Hochschulkommunikation .....	218
Abb. 9:	Akteurkonstellationen zwischen Hochschulleitung und Leitungspersonen der zentralen Kommunikationsabteilungen .....	224
Abb. 10:	Akteurkonstellationen in der zentralen Kommunikationsabteilung B (Ausschnitt) .....	227
Abb. 11:	Akteurkonstellationen, die die Arbeit von dezentralen Kommunikator*innen beeinflussen .....	231
Tab. 1:	Übersicht über die Module des Interviewleitfadens .....	104
Tab. 2:	Übersicht über die ausgewählten Universitäten .....	108
Tab. 3:	Übersicht über die ausgewählten Interviewpartner*innen .....	114
Tab. 4:	Übersicht über ausgewählte Dimensionen der drei untersuchten Fälle .....	133

## Zusammenfassung

Im Zuge der umfassenden Veränderungen der deutschen Bildungslandschaft seit Mitte der 1990er Jahre hat die öffentliche Kommunikation von Hochschulen an Bedeutung gewonnen. Die Hochschulen stehen zunehmend unter dem Druck, öffentlich sichtbar zu sein und ihr Handeln zu legitimieren. Zeitgleich gab und gibt es Forderungen nach einer verstärkten Kommunikation von Hochschulen mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen. Dies führt genauso wie Veränderungen in der Medienlandschaft zu einem Bedeutungsgewinn von Hochschulkommunikation sowie zu einem veränderten Aufgabenprofil und Rollenverständnis von Akteuren der Hochschulkommunikation.

Aus den dargestellten Entwicklungen ergeben sich neue Fragen für Hochschulen, etwa wie öffentliche Sichtbarkeit effizient hergestellt und die Effektivität öffentlicher Kommunikation gemessen werden können, und welche Auswirkungen dieser Druck zur medialen Sichtbarkeit auf das System Wissenschaft hat. Darüber hinaus wird im Berufsfeld der Hochschulkommunikator\*innen diskutiert, welche Art des Organisierens der Kommunikationsaktivitäten von Hochschulen eigentlich angemessen ist und welche Organisationsstrukturen für welche Art von Hochschule geeignet sind.

Wenn auch das Interesse an Forschung zu Hochschulkommunikation zugenommen hat, so ist doch eine Forschungslücke in Bezug auf Kommunikationsprozesse in der Organisation Hochschule sowie das Handeln und die Zusammenarbeit von Kommunikator\*innen in Hochschulen zu verzeichnen. Die vorliegende Arbeit adressiert diese und legt den Fokus auf das Akteurhandeln und die Organisationsstrukturen von Hochschulkommunikation. Der sozialintegrative Ansatz liefert in dieser Untersuchung den konzeptionellen Rahmen, um aus der Schilderung einzelner Akteure sowohl Aussagen über deren Handeln als auch über die Organisationsstrukturen, in die sie eingebettet sind, miteinander zu verknüpfen. Empirisch untersucht die Arbeit detailliert die Hochschulkommunikation an drei deutschen Universitäten, die sich in Bezug auf eine Reihe von Kriterien (Standort, Größe, Profil etc.) unterscheiden. Mit Hilfe von Leitfadenterviews und Dokumentenrecherche werden sowohl Aspekte konkreten Akteurhandelns (Mikro-

ebene) als auch Erkenntnisse über organisationale Strukturen und deren Entwicklung (Mesoebene) generiert, zueinander in Beziehung gesetzt, und die Wechselwirkungen zwischen Akteurhandeln und Organisationsstrukturen beschrieben. Mit der Übertragung des sozialintegrativen Ansatzes auf die (Organisation von) Hochschulkommunikation erfolgt in der vorliegenden Arbeit die Verknüpfung einer organisationssoziologischen Perspektive mit kommunikationswissenschaftlichen Fragestellungen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit machen deutlich, dass Kommunikator\*innen in den komplexen Organisationsstrukturen von Hochschulen eine Schnittstellenposition zukommt. Dies trifft insbesondere auf die zentralen Kommunikationsabteilungen zu, die nicht nur die Steuerung und Koordination aller Kommunikator\*innen der Hochschule verantworten, sondern auch den Kontakt zu vielen hochschulinternen Akteurgruppen pflegen. Darüber hinaus übernehmen aber auch Kommunikator\*innen außerhalb der zentralen Kommunikationsabteilungen Schnittstellenaufgaben, insbesondere, wenn sie Teil von dezentralen Organisationseinheiten wie Fachbereichen oder Forschungsverbänden sind.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der vorliegenden Arbeit sind die beobachteten Unterschiede in den formalen Strukturen der Hochschulkommunikation und deren Ausgestaltung im Arbeitsalltag. Als Einflussfaktoren für die Ausgestaltung dieser informellen Strukturen wurden in den Interviews persönliche Einstellungen der beteiligten Akteure, unterschiedliche Erwartungen an Hochschulkommunikation sowie die Organisationskultur innerhalb der Hochschule genannt. Deutlich macht die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews auch, dass durch ein Nebeneinander von Hochschul- und Projektstrukturen die verschiedenen Kommunikator\*innen häufig in einem formal nicht klar bestimmten Arbeitsverhältnis zueinander stehen. Die Daten der vorliegenden Untersuchung legen nahe, dass dieses Phänomen mit zunehmender Organisationsgröße stärker zum Tragen kommt und die Zusammenarbeit der Akteure behindern kann.

Die vorgestellten Befunde zur Organisation der zentralen und dezentralen Hochschulkommunikation und der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kommunikator\*innen greifen aktuelle Entwicklungen und Überlegungen zu verschiedenen Modellen der Integration von dezentralen Kommunikator\*innen in die Arbeit der zentralen Kommunikationsabteilung auf und zeigen, wie diese mit

verschiedenen Erwartungs- und Deutungsstrukturen verknüpft sind. Sichtbar wird zudem eine Reihe von Faktoren, die beeinflussen, wie Kommunikator\*innen in Hochschulen zusammenarbeiten und vor welchen Herausforderungen sie stehen. Hier ergeben sich Anknüpfungspunkte für die Gestaltung der täglichen Arbeit der Berufspraktiker\*innen.



# 1 Hochschulkommunikation in Praxis und Forschung

## 1.1 Hochschulkommunikation im Kontext gesellschaftlichen Wandels

Im Zuge der umfassenden Veränderungen der deutschen Bildungslandschaft seit Mitte der 1990er Jahre hat die öffentliche Kommunikation von Hochschulen an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung geht einher mit der Etablierung des „New Public Managements“ und des daran angelehnten Konzepts der „New Governance“ (Schimank und Meier 2002; Lange und Schimank 2007, S. 524ff.; de Boer et al. 2007, S. 139ff.; Marcinkowski et al. 2013; Friedrichsmeier et al. 2013, S. 7; vgl. Laukötter 2014, S. 5). Die Hochschulen stehen zunehmend unter dem Druck, „in einem komplexen System von Austauschbeziehungen eigene Identitäten entwickeln und sich als unverkennbare Bildungsinstitutionen mit eigenen prägnanten Profilen in der Öffentlichkeit und bei den relevanten Zielgruppen präsentieren“ (vgl. Bühler et al. 2007, S. 2) zu müssen. Die Einführung einer „New Governance“ zwingt Hochschulen also, sich öffentlich zu positionieren. Damit verbunden ist ein Konkurrenzkampf um „Sach- und Personalmittel, Forschungsförderung, wissenschaftliche Reputation und öffentliche Anerkennung“ (ebd., S. 1), in dem öffentliche Sichtbarkeit von entscheidender Bedeutung ist<sup>1</sup>.

Diese Entwicklungen fallen zeitlich zusammen mit Forderungen nach einer verstärkten Kommunikation von Hochschulen mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, die z. B. im Jahr 1999 zur Veröffentlichung des PUSH-Memorandums führten (vgl. Stifterverband 1999). 15 Jahre nach dessen Erscheinen, im Jahr 2014, wurden intensive Diskussionen um Wissenschaftskommunikation in all ihren Facetten angestoßen, die bis heute anhalten. Allen bislang in dieser Debatte

---

<sup>1</sup> Ein provokativer „Zwischenruf“ von Frank Marcinkowski und Matthias Kohring (2014) konstatiert in diesem Zusammenhang allerdings auch, dass die Zunahme an „push science communication“, d. h. der Kommunikation aus Forschungsorganisationen heraus, die sie beobachten, in letzter Konsequenz schädlich für die Entwicklung von Wissenschaft und Forschung ist, weil öffentliche (mediale) Sichtbarkeit kein geeignetes Evaluationskriterium für Wissenschaft ist, sondern eher eine Verschwendung finanzieller und persönlicher Ressourcen darstellt. Sie warnen vor einer weiteren Zunahme dieser Art Wissenschaftskommunikation und stellen die These in den Raum, dass „‘better science communication’ would mean adding by subtracting“ (ebd.: 7).

erschienenen Papieren und Diskussionssträngen (z.B. Acatech et al. 2014; Siggener Kreis 2014, 2015, 2016; Mrotzek et al. 2014, VW-Stiftung 2014, 2015 u. a.) gemein ist die Einordnung der Veränderungen in der Wissenschaftskommunikation in den allgemeinen Wandel der Medienlandschaft und in Veränderungen der Forschungslandschaft, die neue oder erweiterte Anforderungsprofile, Rollenbilder, Zielgruppen und Aufgaben für Wissenschaftskommunikator\*innen mit sich bringen.

Auch der in diesen Papieren angesprochene digitale Wandel, das heißt die Veränderung der Medienlandschaft und der Rezeptionsgewohnheiten durch die stetig zunehmende Nutzung digitaler und insbesondere sozialer Medien sowie eine damit einhergehende Individualisierung und Fragmentierung der Medienrezeption, trägt zum veränderten Aufgabenprofil und Rollenverständnis von Akteuren der Wissenschaftskommunikation bei (vgl. dazu z. B. Neuberger 2014) und stellt Forschungsorganisationen vor große Herausforderungen. Neben der Vermittlung von Wissen als Basis „für begründete politische, wirtschaftliche und technologische Entscheidungen“ (acatech et al. 2014, S. 3) befinden sich insbesondere Hochschulen auch im Wettbewerb um Finanzmittel und politischen Einfluss. Sie sind nicht allein der „reinen Wissenschaft“ verpflichtet (vgl. Mrotzek et al. 2014, S. 2), sondern verfolgen mit ihrer Kommunikation auch strategische Ziele wie z. B. Reputationsgewinn, öffentliche Sichtbarkeit oder Markenbildung.

Aus den dargestellten Entwicklungen ergeben sich neue Fragen für Hochschulen, etwa wie öffentliche Sichtbarkeit effizient hergestellt und die Effektivität öffentlicher Kommunikation gemessen werden können, und welche Auswirkungen dieser Druck zur medialen Sichtbarkeit auf das System Wissenschaft hat (vgl. dazu etwa die These von der Medialisierung der Wissenschaft, Weingart 2001, kritisch Marcinkowski und Kohring 2014). Darüber hinaus wird im Berufsfeld der Hochschulkommunikator\*innen diskutiert, welche Art des Organisierens der Kommunikationsaktivitäten von Hochschulen eigentlich angemessen ist und welche Organisationsstrukturen für welche Art von Hochschule geeignet sind (vgl. etwa Wandt 2019, S. 436f.).

Folgerichtig hat im gleichen Zeitraum auch das Forschungsinteresse an der öffentlichen Kommunikation von Hochschulen deutlich zugenommen (ausführli-

cher dazu siehe Kapitel I.2.2). Trotz der großen Dynamik der dargestellten Veränderungsprozesse gibt es bislang einen bemerkenswerten Mangel an Wissen darüber, welche Auswirkungen diese Entwicklungen, die auf der gesellschaftlichen Makroebene (dem Teilsystem Wissenschaft) stattfinden, auf einzelne Organisationen wie Hochschulen (Mesoebene) und auf die tatsächlichen Arbeitsbedingungen individueller Kommunikator\*innen (Mikroebene) haben (vgl. auch eine entsprechende Diagnose in Gantenberg (2018)) und wie deren Verzahnung auch konzeptionell beschrieben werden kann. Dieser Mangel ist insbesondere im Forschungsfeld Hochschulkommunikation zu verzeichnen<sup>2</sup>.

In der kommunikationswissenschaftlichen Forschung zeigen verschiedene Beiträge zum Stellenwert öffentlicher Sichtbarkeit in Bezug auf Hochschulen (vgl. z. B. Laukötter 2014; Friedrichsmeier et al. 2013; Marcinkowski et al. 2013), wie vielfältig Ziele, Anforderungen, Selbst- und Rollenverständnisse im Kontext der Kommunikation von Hochschulen zwischenzeitlich geworden sind. Gleichzeitig zeigen sie den Bedarf, die organisationalen Besonderheiten von Hochschulen (z. B. durch die Verknüpfung von Lehre und Forschung; durch Aufgaben wie das Studierendenmarketing; durch Ausrichtung auf spezifische Drittmittelanreize) auf Mikro- und Mesoebene in den Fokus zu nehmen.

Damit verbunden lassen sich Fragen stellen, die auf Probleme des Organisierens von Hochschulkommunikationsabteilungen verweisen – etwa nach den notwendigen Kompetenzen und Befugnissen der Mitarbeitenden und dem Grad der Zentralisierung der Kommunikationsarbeit. Die Mitarbeitenden in den Kommunikationsabteilungen stehen zudem vor der Herausforderung, die Qualität und Wirkung ihrer Arbeit gegenüber ihrem internen organisationalen Umfeld legitimieren und den Stellenwert der eigenen Arbeit immer wieder deutlich machen zu müssen. Fragen nach Evaluationskriterien und Qualitätsmessung verweisen auf divergierende Vorstellungen über zu erreichende Ziele (z. B. quantitative vs. qualitative) und hochschulspezifische Zielgruppen (Leßmöllmann et al. 2015). Hochschulkommunikationsabteilungen stehen demnach vor der Herausforde-

---

<sup>2</sup> Ein kürzlich erschienener Sammelband, „Forschungsfeld Hochschulkommunikation“ (Fährnich et al. 2019a) kartiert das Forschungsfeld umfänglich, in den einzelnen Beiträgen wird aber durchweg auf die lückenhafte Datenlage und fehlende konzeptionelle Anbindung verwiesen.

„(1) Vielfalt der Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen, (2) bestehende[...], lange gewachsene[...] Strukturen sowie [das] Wissen darum, dass manche Abläufe anders organisiert und zeitgemäßer erfolgen könnten, sowie (3) [die] bestehende und [...] dazu häufig im Gegensatz stehende objektiv angemessene Ressourcenausstattung.“ (Wandt 2019, S. 436) unter einen Hut zu bekommen.

Die vorliegende Arbeit adressiert einige dieser Aspekte und legt den Fokus auf das Akteurhandeln und die Organisationsstrukturen von Hochschulkommunikation. Wie oben beschrieben, sind beide Phänomene starken Veränderungsdynamiken unterworfen. Sowohl das Handeln der Kommunikator\*innen als auch die formalen und informellen Strukturen, in denen diese eingebettet sind, bestimmen wesentlich, wie Hochschulkommunikation an einer Hochschule konkret ausgestaltet und organisiert ist. Das Akteurhandeln wird dabei durch die Strukturen geprägt; gleichzeitig schaffen, verändern, stabilisieren und zerstören Akteure Organisationsstrukturen – es liegt also eine wechselseitige Beeinflussung vor. Will man – wie in der vorliegenden Arbeit – das Handeln von Kommunikator\*innen und die Organisationsweise von Hochschulkommunikation beschreiben und analysieren, sind theoretische Konzepte vonnöten, die beide Phänomene erkunden, verknüpfen und in ihrer gemeinsamen Dynamik darstellen können.

Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Wie formiert sich das Handeln von Akteuren innerhalb der durch die Organisation der jeweiligen Hochschule vorgegebenen Strukturen? Welche Rolle spielen Machtverhältnisse zwischen Hochschulkommunikationsabteilungen und Hochschulleitungen, aber auch anderen Akteurgruppen, innerhalb der Hochschule dabei? Wie vollziehen sich vor dem Hintergrund der Erwartungen verschiedener Akteure interne Prozesse des Organisierens von Hochschulkommunikation? Welche Rollen spielen zentrale Kommunikationsabteilungen und Kommunikator\*innen in anderen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten innerhalb der Hochschule?

Ein Blick auf den Forschungsstand zu diesem Themenfeld zeigt, dass dieses sowohl empirisch als auch theoretisch-konzeptionell noch kaum beforscht ist (vgl. Kapitel I.2.2 sowie Kapitel II). Deshalb nähert sich die folgende Untersuchung ihrem Forschungsgegenstand explorativ. Mit Hilfe von theoretisch-konzeptionellen



Ansätzen, die das oben beschriebene Kriterium der Verknüpfung von Akteurhandeln und Strukturen erfüllen, untersucht die Arbeit detailliert die Hochschulkommunikation an drei deutschen Universitäten, die sich in Bezug auf eine Reihe von Kriterien (Standort, Größe, Profil etc.) unterscheiden. Leitfadeninterviews und Dokumentenrecherche generieren sowohl Aspekte konkreten Akteurhandelns (Mikroebene) als auch Erkenntnisse über organisationale Strukturen und deren Entwicklung (Mesoebene), setzen diese zueinander in Beziehung und beschreiben die Wechselwirkungen zwischen Akteurhandeln und Organisationsstrukturen.

## **1.2 Hochschulkommunikation als Forschungsgegenstand**

### *1.2.1 Zentrale Begriffe*

Wie bereits im einleitenden Abschnitt deutlich wurde, liegt der Fokus der Arbeit auf der Beschäftigung mit Hochschulkommunikation, den darin aktiven Akteuren sowie den organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen diese stattfindet bzw. stattfinden kann. Dazu ist es notwendig, einige zentrale Begriffe zu diskutieren und ihre Verwendung in der vorliegenden Forschungsarbeit darzustellen. Dabei geht es nicht darum, diese Begriffe abschließend und allgemeingültig zu klären, die verwendeten Termini sollen vielmehr benannt und – wo möglich – in Beziehung zueinander gesetzt werden. Dabei soll auch transparent gemacht werden, welche Begrifflichkeiten in der Arbeit synonym verwendet werden und wo für die Autorin Begriffsgrenzen verlaufen. Darüber hinaus soll auch die Verwendung verschiedener Begriffe von Berufspraktiker\*innen, d. h. Hochschulkommunikator\*innen, deutlich gemacht werden.

Hochschulen kommunizieren infolge der anhaltenden Reformen im Zuge des „New Public Management“ (NPM) seit einigen Jahren stärker in die oder mit der Öffentlichkeit (vgl. Schäfer 2008, S. 207; Marcinkowski et al. 2013, S. 258; Fähnrich et al. 2019b). Sie tun dies für viele unterschiedliche Zielgruppen mittels einer großen Bandbreite von Kanälen und Formaten. Darüber hinaus gehören auch interne Kommunikationsaufgaben oft zum Aufgabenportfolio der Kommunikationsabteilungen. Die bis Anfang der 2000er Jahre gebräuchlichen Begriffe „Presseprecher\*in“, „Presseabteilung“ oder „Pressestelle“ finden daher zunehmend

weniger Verwendung. Symptomatisch für diese Öffnung und die Zunahme der Aufgabenvielfalt, aber auch ein verändertes Rollenselbstverständnis ist die Umwandlung der „Arbeitsgemeinschaft der Hochschulpressestellen“ (die seit 1969 existierte) in den „Bundesverband Hochschulkommunikation“ im Jahr 2011. Die Akteure, die an Hochschulen hauptverantwortlich und zentral Kommunikationsaktivitäten verantworten, bezeichnen sich selbst als „Hochschulkommunikator\*innen“ – dieser Begriff wird auch in der vorliegenden Arbeit verwendet.

Grob kann man die Definitionen von Hochschulkommunikation in zwei Gruppen einteilen: Zum einen wird Hochschulkommunikation häufig unter dem Begriff „Wissenschaftskommunikation“ mitgedacht (vgl. z. B. Schäfer et al. 2015, Weingart und Günther 2016). Folgt man einer umfassenden Definition des Forschungsfelds Wissenschaftskommunikation, dann gehören zu Wissenschaftskommunikation „alle Formen von auf wissenschaftliches Wissen oder wissenschaftliche Arbeit fokussierter Kommunikation, sowohl innerhalb als auch außerhalb der institutionalisierten Wissenschaft, inklusive ihrer Produktion, Inhalte, Nutzung und Wirkungen“ (Schäfer et al. 2015, S. 13, sehr ähnlich auch Lühje et al. 2012 sowie Bonfadelli et al. 2017:’, S. 5). Hier wird vor allem auf den Kommunikationsgegenstand fokussiert. Diese Forschung hat sich in der Zwischenzeit facettenreich entfaltet<sup>3</sup>. Jedoch kann man auch einen anderen Blickwinkel einnehmen und stärker von der Einbettung dieser Kommunikation in die Organisation „Hochschule“ und die sich daraus ergebenden Besonderheiten ausgehen. Dann lässt sich Hochschulkommunikation als Form der Organisationskommunikation betrachten, die in der spezifischen Organisation „Hochschule“ stattfindet (vgl. dazu z. B. Fähnrich et al. 2019b, S. 8).<sup>4</sup> Organisationskommunikation umfasst alle Formen der Kommunikation in und von Organisationen und „schließt formale

---

<sup>3</sup> Für eine Übersicht über die Vielfalt des Forschungsfeldes Wissenschaftskommunikation vgl. z.B. Bucchi und Trench 2014; Nisbet und Markowitz 2015 ; Schäfer et al. 2015; Bonfadelli et al. 2017. Die Vielfalt des Berufsfeldes mit einigen Einblicken in die Forschung zeigen Dernbach et al. 2012a und 2012b.

<sup>4</sup> Zu Hochschulen als Organisationen mit speziellen Eigenschaften und Strukturen, die sie von anderen Organisationen wie z. B. Wirtschaftsunternehmen oder Behörden unterscheiden, vgl. u. a. Musselin 2007, Besio 2012, Huber 2012, Röttger et al. 2014, Hüther und Krücken 2016<sup>201</sup> sowie ausführlicher in Kapitel II der vorliegenden Arbeit.

und informale, strategische und spontane, schriftliche und mündliche, medienvermittelte und interpersonale Kommunikation ebenso ein, wie auch interne und externe Kommunikation, Marketingkommunikation und PR“ (Röttger et al. 2014, S. 25). Diese Begriffsdefinition wird für die vorliegende Arbeit auf Hochschulkommunikation übertragen. Damit wird für die vorliegende Arbeit der Fokus auf die Kommunikation in und von Hochschulen gelegt und damit der Begriff „Hochschulkommunikation“ enger gefasst, als dies beispielsweise die Autor\*innen des Sammelbands „Forschungsfeld Hochschulkommunikation“ tun (vgl. Fähnrich et al. 2019a), die darunter „alle Formen von Kommunikation in, von und über Hochschulen inklusive ihrer Produktion, Inhalte, Nutzung und Wirkungen, die von Akteuren innerhalb und außerhalb der Organisation Hochschule erbracht wird.“ (Fähnrich et al. 2019b, S. 8) verstehen.

Die eine wie die andere Begriffsfassung ist allerdings so umfassend, dass sie Konzepte wie „Hochschulmarketing“ oder „Hochschul-PR“ einschließt, die jeweils Teilmengen von Hochschulkommunikation sind (vgl. ebd., S. 8, für eine ausführlichere Diskussion v. a. der Unschärfen zwischen den beiden Begriffen vgl. Röttger und Laukötter 2019, S. 168f.). Diese Begriffe sind in der Verwendung im Berufsfeld teilweise negativ aufgeladen, weil die damit verbundenen Assoziationen des Verkaufens und Werbens nicht in das Bild der objektiven Vermittlung von Wissenschaft passen. Wenn man sich aber die heutige Realität im Teilsystem Wissenschaft anschaut, in der es neben der Vermittlung von wissenschaftlichem Wissen vor allem um öffentliche Aufmerksamkeitsgenerierung für die einzelne Hochschule und das Ringen um finanzielle wie auch personelle Ressourcen geht, dann wird klar, dass Hochschulkommunikation immer auch Elemente von Marketing und Public Relations hat. Gerade die hochschulinternen Erwartungen an die Hochschulkommunikator\*innen beinhalten das Umsetzen einer Kommunikationsstrategie, die Etablierung einer Marke „Hochschule“ und das aktive Werben um Studierende wie um exzellente Wissenschaftler\*innen. Dem steht die öffentliche Erwartung von neutraler Kommunikation der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse gegenüber. Daraus ergibt sich für Kommunikator\*innen, aber auch für kommunizierende Wissenschaftler\*innen ein Spannungsfeld, in dem sie sich immer wieder neu verorten müssen. Weitere Begriffe, die im Zusammenhang mit der Kommunikation von Hochschulen sowohl in der Forschungsliteratur als auch

in Diskussionen im Berufsfeld auftauchen, sind „strategische Kommunikation“ und „integrierte Kommunikation“. Auch sie stellen Teilmengen dar, die entweder auf eine bestimmte Art des Kommunizierens (im Fall der strategischen Kommunikation „intentional-zweckgebunden“, Röttger et al. 2013, S. 11, vgl. auch Scheu und Blöbaum 2019, S. 251) oder auf eine Form der Organisation der Kommunikation als Management-Funktion hinweisen. Auch hier zeigen sich viele Unschärfen und Überlappungen zu anderen ähnlichen Begrifflichkeiten. Der Begriff „Hochschulkommunikation“ umfasst alle Arten von Kommunikationsaktivitäten einer Hochschule und wird i. d. R. wertneutral verwendet. Deswegen findet er im Berufs- wie auch im Forschungsfeld verstärkt Verwendung. Dem schließt sich die vorliegende Arbeit an.

Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass an spezifischen Hochschulen unterschiedliche Aufgabenbereiche in die Verantwortung der Hochschulkommunikator\*innen fallen. Dies hängt wesentlich von den Organisationsstrukturen innerhalb der Hochschule sowie vom Selbstverständnis einzelner Akteure und Akteurguppen dieser Hochschule ab. Hier spielen nicht nur Rollenbilder der Hochschulkommunikator\*innen selbst, sondern auch die Fremdbilder z. B. der Hochschulleitung, Wissenschaftler\*innen oder Verwaltungsmitarbeiter\*innen über Hochschulkommunikation eine wichtige Rolle. Dies genauer zu beleuchten, ist Teil der empirischen Erhebung, die im Rahmen dieser Arbeit stattfindet, sowie Fokus eines mehr in die Breite angelegten Projektes, das die Autorin gemeinsam mit Kolleg\*innen durchführt, und das von der Volkswagen Stiftung gefördert wird<sup>5</sup>.

Nachdem damit auf der Makroebene die Perspektive dargestellt ist, unter der Hochschulkommunikation in der vorliegenden Arbeit betrachtet wird, soll mit der „Kommunikationsabteilung“ ein weiterer zentraler Begriff diskutiert werden. Während Hochschulkommunikation den Blick auf die Organisation „Hochschule“ lenkt, ist dieser Begriff auf der Mesoebene der Organisationseinheiten angesiedelt. Wie oben bereits beschrieben, ist hier eine Begriffswandlung zu beobachten – weg von der „Pressestelle“, hin zu Benennungen, die häufig „Kommunikation“ im Titel tragen und oft bereits Hinweise auf Strukturen und Aufgabenzuschnitte

---

<sup>5</sup> Für weitere Informationen zum Forschungsprojekt „Hochschulkommunikation erforschen. Organisation von Hochschulkommunikation in Abhängigkeit von Hochschulformen“ siehe <https://www.geistsoz.kit.edu/germanistik/2844.php>

geben, etwa wenn es, wie an der Universität zu Köln, ein „Dezernat Kommunikation und Marketing“ gibt, oder, wie am Karlsruher Institut für Technologie, die „Abteilung Gesamtkommunikation“ Teil der Dienstleistungseinheit „Strategische Entwicklung und Kommunikation“ ist. In der vorliegenden Arbeit werden die Organisationseinheiten, die zentral für die Hochschulkommunikation verantwortlich sind, als „zentrale Kommunikationsabteilung“ oder nur „Kommunikationsabteilung“ bezeichnet. Dies wird der Vielzahl der zu bewältigenden Aufgaben und der Komplexität des Medien- und Zielgruppengeflechts, dass Kommunikator\*innen an Hochschulen steuern müssen, besser gerecht als die Bezeichnung „Pressestelle“, die aus diesem Grund in der vorliegenden Arbeit (mit Ausnahme von Zitaten) nicht verwendet wird.

Wenn die Organisation und deren Organisationseinheiten auf der Mesoebene betrachtet werden, dann stellen Akteure auf der Mikroebene die zentrale Analysekategorie dar. Akteure sind dabei Einzelpersonen, die sozial handeln (vgl. hier und folgende Ausführungen: Schimank 2010a, S. 44ff.) – und nur ebendieses soziale Handeln ist für soziologische Betrachtungen interessant. Dabei wird Akteuren unterstellt, dass sie „intentional und sinnhaft“ (ebd., S. 44) handeln und andere Akteure ihnen Handeln zuschreiben können. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich Akteure in sozialen Situationen (d. h. in Interaktion mit Anderen) an vergangenem, gegenwärtigem oder zukünftig erwartbarem Verhalten anderer Akteure orientieren und ihr eigenes Handeln daran ausrichten. Dazu stehen ihnen Handlungsoptionen zur Verfügung, die sowohl vom Wollen des einzelnen Akteurs als auch von der jeweiligen sozialen Situation bestimmt werden. Im Gegensatz zum Begriff „Individuum“ sind Akteure also mit Blick auf die Gesellschaft nicht autonom. Akteure folgen unterschiedlichen Handlungslogiken, die in der soziologischen Literatur als Akteurmodelle beschrieben werden und erklären sollen, warum Akteure „in bestimmten Situationen auf eine ganze bestimmte Weise und nicht anders handeln“ (ebd., S. 46).

In der Soziologie wird unterschieden zwischen individuellen und überindividuellen Akteuren – d. h. auch Organisationen können als Akteure begriffen werden. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Akteur“ allerdings tatsächlich für Einzelpersonen verwendet, überindividuelle Akteure werden hier als „Organisatio-

nen“ oder „Organisationseinheiten“ bezeichnet, um begrifflich eine klare Unterscheidung der Meso- und Mikroebene zu erreichen. Wenn von Personengruppen die Rede ist, die in Bezug auf bestimmte Merkmale ähnlich sind, dann werden diese in der vorliegenden Arbeit als „Akteurgruppen“ bezeichnet. Dies können im Fall von Hochschulen beispielsweise Angehörige der Hochschulleitung, Wissenschaftler\*innen, Verwaltungsmitarbeiter\*innen sowie zentral und dezentrale Kommunikator\*innen sein.

Folgt man einer weiten Fassung des Begriffs „Kommunikator\*in“, so ist jede\*r Mitarbeitende einer Hochschule, der\*die mit Zielgruppen außerhalb und innerhalb der Hochschule in Kontakt tritt und Inhalte aus der Organisation „Hochschule“ kommuniziert, Kommunikator\*in. Allerdings wird für diese Arbeit ein engeres Begriffsverständnis gewählt: Kommunikator\*innen sind diejenigen Akteure innerhalb einer Hochschule, für die Kommunikation über diese Hochschule und deren Arbeit (bezogen auf Forschung, Lehre, Wissenstransfer etc., aber auch über organisatorische, strukturelle und hochschulpolitische Themen) zur offiziellen Aufgabenbeschreibung gehört. Das schließt sowohl die Leitenden und Mitarbeitenden der Kommunikationsabteilungen als auch Wissenschaftler\*innen ein, die z. B. offiziell die Öffentlichkeitsarbeit für ihre Organisationseinheit betreuen. Hochschulkommunikator\*innen können an verschiedenen Stellen in der Organisation „Hochschule“ tätig sein und unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Da die Beschreibung und Analyse der Organisationskontexte und -strukturen, in denen diese eingebunden sind, wesentlicher Bestandteil sowohl des konzeptionellen als auch des empirischen Teils dieser Arbeit sind, widmen sich insbesondere Teile des Kapitels III ausführlicher der Akteurgruppe „Hochschulkommunikator\*innen“ und ihrem Arbeitsalltag.

### *1.2.2 Forschungsfeld Hochschulkommunikation*

Das Thema dieser Arbeit – die Beschreibung und Analyse der Organisation von Hochschulkommunikation, ihrer Strukturen und Rahmenbedingungen sowie der Akteure, die diese betreiben – ist mit einer Vielzahl von Forschungsthemen aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Disziplinen verknüpft. Neben der PR-

und Organisationskommunikationsforschung gehören dazu auch die Organisationssoziologie, die Hochschulforschung und die Forschung zur New Governance der Wissenschaft. Wie Fähnrich et al. (2019c) darstellen, hat jede dieser Teildisziplinen eigene Forschungstraditionen und eine Reihe von Ansätzen, die die Forschung zu Hochschulkommunikation befruchten können. Bisher sei dies allerdings nur punktuell zu beobachten, die Forschung zu Hochschulkommunikation sei stark fragmentiert, nur wenige Studien weisen substanzielle theoretische Ansätze entweder als Ausgangspunkt oder als Ziel ihrer Forschung aus (ebd., S. 62). In der vorliegenden Arbeit geht es um einen Teilaspekt von Hochschulkommunikation, die Organisation von Hochschulkommunikation. Wie bereits in Hauser et al. (2019) dargestellt, findet die Beschäftigung mit der Organisation von Kommunikation (im Allgemeinen, teilweise auch im Besonderen mit Bezug zur Hochschulkommunikation) in verschiedenen Disziplinen und Forschungstraditionen statt, oft aber lediglich als Kontext und wichtiger Einflussfaktor für das Handeln individueller Akteure. Eine Anknüpfung an theoretisch-konzeptionelle Ansätze erfolgt nur selten. Dies gilt sowohl für die deutschsprachige als auch für die internationale Forschung zu Hochschulkommunikation. Aufgrund der großen Unterschiede in der Struktur, Finanzierung und Ausstattung von Hochschulen verschiedener Länder und nationalen Hochschulsystemen (vgl. Teichler 2006, S. 5ff.) sind Vergleiche über Ländergrenzen hinweg allerdings ohnehin nur bedingt möglich. Die folgende Darstellung orientiert sich deshalb v. a. an der deutschsprachigen Literatur und an Studien zur Hochschulkommunikation an deutschen Hochschulen. Dabei lassen sich verschiedene Schwerpunkte identifizieren (vgl. auch Schwetje et al. 2017).

Ein erster Schwerpunkt findet sich bei Studien zum Berufs- und Arbeitsumfeld, die Fragen zur Ausstattung von Hochschulkommunikationsabteilungen, zu den Anforderungen an und Zielen von Hochschulkommunikation sowie zur organisationalen Einbindung und Verortung der Hochschulkommunikator\*innen thematisieren und auch deren Selbst- und Rollenverständnis erfassen (u. a. Meier und Feldmeier 2005; Bühler et al. 2007; Peters et al. 2008; Kallfass 2009; Gerber 2012; international z. B. McCleneghan 2006; Samuel et al. 2017). Aus dem Blickwinkel der Journalismus- und PR-Forschung auf Hochschulkommunikation

stehen in diesen Studien die Kommunikator\*innen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Einen wesentlichen Befund dieser Arbeiten fasst Raupp wie folgt zusammen:

„Die Kommunikationsabteilungen wurden personell und finanziell aufgestockt, was darauf schließen lässt, dass die strategische Kommunikation an Bedeutung gewonnen hat. Sie vermag es aber offenbar nicht, zentrale Organisationsentscheidungen zu beeinflussen.“ (Raupp 2017, S. 153)

Ein zweiter Schwerpunkt der Hochschulkommunikationsforschung liegt auf dem Einsatz einzelner Kanäle oder Formate in der Hochschulkommunikation (u. a. Kohring und Matthes 2001; Lederbogen und Trebbe 2003; Bräutigam und Ettl-  
Huber 2013; Friedrichsmeier et al. 2013; König und Nentwich 2016; Leßmöllmann et al. 2017). Dabei wird v. a. in den letzten Jahren vermehrt auf den Einsatz Sozialer Medien in der Hochschulkommunikation fokussiert – dieser Schwerpunkt lässt sich auch in der englischsprachigen Forschung identifizieren (z. B. Almadhoun et al. 2011; Benson und Morgan 2015; Singh und Bisawa 2016; vgl. dazu auch Metag und Schäfer 2019). Nicht überraschend kommen diese Studien u. a. zu dem Schluss, dass die Anzahl der von den Kommunikationsabteilungen bespielten und beobachteten Kanäle in den letzten Jahren enorm gestiegen ist. Interessant ist dabei, dass die vor einigen Jahren (und teilweise auch immer noch) mit der Einführung der Sozialen Medien verbundene Erwartungen, diese könnten die dialogische Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen der Hochschulen stärken, bislang nicht erfüllt wurden (vgl. Raupp 2017, S. 155). Allerdings werden die organisationalen Auswirkungen dieser großen Bandbreite an (neuen) Kommunikationsformen und -kanälen selten thematisiert. Dabei ließen sich verschiedene Beobachtungen, etwa die diagnostizierten Probleme mit dialogischen Kommunikationsformen, gut organisationstheoretisch begründen: Plausibel erscheint z. B. die Annahme, dass sich die mit dialogischer Kommunikation verbundenen Anforderungen an die interne Struktur und Befugnisse der Kommunikationsabteilungen (vgl. Rümmele 2012, S. 165) bislang noch nicht ausreichend in den organisationalen Rahmenbedingungen niedergeschlagen haben. Darüber hinaus sind mit diesem stetig wachsenden Aufgabenbereich auch personelle Veränderungen in den Kommunikationsabteilungen verbunden. Hier besteht eine



Forschungslücke, deren Schließung in Pilotprojekten unter Mitwirkung der Autorin bereits angedacht ist<sup>6</sup>.

In einem dritten Schwerpunkt widmet sich die Forschung zu Hochschulkommunikation den Auswirkungen von veränderten politischen Rahmenbedingungen auf hochschulinterne Steuerungsprozesse (u. a. Friedrichsmeier et al. 2013; Kohring et al. 2013; Marcinkowski et al. 2013; Marcinkowski et al. 2014; Laukötter 2014; Friedrichsmeier et al. 2015). Die genannten Studien berücksichtigen organisationsinterne Faktoren und Aktivitäten und machen u. a. deutlich, dass im Zuge der New Public Management-Reformen von Hochschulen deren öffentliche Sichtbarkeit wichtiger geworden ist. Damit steigt die Bedeutung der Hochschulkommunikation besonders in den Augen der Hochschulleitungen, deren Unterstützung und Wertschätzung essenziell für erfolgreiche Kommunikationsarbeit ist (vgl. Kohring et al. 2013, S. 172). Mit dieser steigenden Bedeutung geht auch eine Professionalisierung des Berufsstandes einher (ebd., S. 176).

Im vierten und letzten Fokus der Forschung zu Hochschulkommunikation erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Sichtweisen auf Hochschulen und die Rolle der Hochschulkommunikation in diesen Kontexten. Zu diesem Schwerpunkt gehören Studien, die sich etwa mit dem „Image“ von Hochschulen (Jesse 2007) und deren „Reputationsmanagement“ (Gehrau et al. 2013) oder allgemeiner dem „Hochschulmarketing“ beschäftigen (Meffert und Müller-Böling 2007; Wefers 2007; Tücking 2009; Kohrn et al. 2012).

Empirische Daten zur organisationalen Anbindung von Hochschulkommunikation finden sich etwa in den Arbeiten von Höhn (2011<sup>7</sup>), Friedrichsmeier et al. (2013), Leßmöllmann et al. (2017) und Schwetje et al. (2017)<sup>8</sup>. Erwähnenswert ist, dass es trotz der von Raupp (2017) konstatierten gestiegenen Bedeutung der Hoch-

---

<sup>6</sup> Vgl. Fußnote 5.

<sup>7</sup> Höhn beschreibt auch ausführlich die historische Entwicklung der Hochschulkommunikation bzw. der Pressestellen an deutschen Hochschulen (Höhn 2011, S.: 118ff.).

<sup>8</sup> Leßmöllmann, Hauser und Schwetje haben die Ergebnisse ihrer zweiweligen Online-Befragung in zwei Berichten vorgelegt: In Leßmöllmann et al. (2017) findet sich der erste Teil. Schwetje et al. (2017) beschreiben die Ergebnisse der zweiten Welle, erheben aber einige Daten auch erneut und fassen die Ergebnisse beider Befragungen zusammen.

schulkommunikation anscheinend noch immer deutsche Hochschulen ohne dezidiert ausgewiesene Kommunikationsabteilung gibt – dies trifft v. a. auf kleine Hochschulen zu. So fand Höhn (2011) bei mehr als zehn Prozent der von ihm untersuchten Hochschulen (n=32 aus 248) keine in der Organisationsstruktur für die Kommunikation ausgewiesene Struktureinheit<sup>9</sup>. Dort würden Hochschulkommunikationsaufgaben meist von Mitarbeitenden der Leitungsebene zusätzlich zu ihren eigentlichen Tätigkeiten übernommen (Höhn 2011, S. 196). Über alle Hochschulen hinweg lässt sich in den letzten Jahren aber tatsächlich ein Aufwuchs bei den Mitarbeitenden der Kommunikationsabteilungen verzeichnen (vgl. etwa Friedrichsmeier et al. 2013, S. 24; Schwetje et al. 2017, S. 22f.).

Alle drei genannten Studien kommen darüber hinaus zu dem Schluss, dass die Kommunikationsabteilungen in der Regel in klare Hierarchien eingebunden und auf der obersten Hierarchieebene angesiedelt sind, d. h. meist direkt der Hochschulleitung unterstehen (vgl. Höhn 2011, S. 200; Schwetje et al. 2017, S. 18). Die Einbettung in die Organisationsstrukturen der gesamten Hochschule beeinflusst stark, welchen Handlungsspielraum Kommunikator\*innen haben und gibt auch Hinweise auf deren Stellung in der Hochschule. So geben Friedrichsmeier und Kolleg\*innen an, dass ein Drittel der Kommunikator\*innen „häufig oder immer an den Sitzungen der Hochschulleitung“ (2013, S. 26) teilnimmt – womit noch keine Aussage darüber getroffen ist, welche Rolle sie dort spielen, aber eine allgemeine Bereitschaft verbunden ist, Kommunikator\*innen in alle Belange, die die Hochschule betreffen, Einblick zu gewähren. Knapp einem Drittel der Kommunikator\*innen bleibt dies nach eigenen Angaben verwehrt (ebd., S. 26). Auch die Ergebnisse von Leßmöllmann et al. 2017 deuten darauf hin, dass Kommunikator\*innen nur z. T. in Entscheidungsprozesse, die die Hochschulkommunikation betreffen, eingebunden sind (Leßmöllmann et al. 2017, S. 30ff.) Ein weiterer Weg, Informationen schnell und direkt übermittelt zu bekommen, ist der direkte

---

<sup>9</sup> Allerdings sind die von Höhn erhobenen Daten aus dem Jahr 2009 und bedürften mit Blick auf das dynamische Berufsfeld sicher einer Revision. Aktuelle Erhebungen (z. B. Schwetje et al. 2017 und Leßmöllmann et al. 2017) deuten darauf hin, dass es noch immer Hochschulen gibt, in denen Hochschulkommunikation nicht als eigenständige Aufgabe betrachtet wird. In diesen beiden Studien lässt sich dies aber vornehmlich aus der Nicht-Teilnahme an den Befragungen ableiten, die teilweise mit Zeitmangel begründet wird, teilweise aber auch auf die vergebliche Recherche einer Ansprechperson zurückzuführen ist.

Kontakt zur Hochschulleitung. Dazu konstatiert auch Höhn zu Ergebnissen aus seiner Delphi-Studie:

„Nur durch die Anbindung an die oberste Managementebene und den permanenten Kontakt zur Führungsriege [ist] Öffentlichkeitsarbeit in der Lage [...], Themen frühzeitig zu erkennen und unter kommunikationsspezifischen Gesichtspunkten zu bearbeiten.“ (Höhn 2011, S. 239)

Hier geben in der Befragung von Friedrichsmeier et al. drei Viertel der Kommunikator\*innen an, dass sie (fast) täglich mit der Hochschulleitung kommunizieren (Friedrichsmeier et al. 2013, S. 29f.).

Auffallend ist jedoch, dass der Aufgabenzuschnitt der Kommunikationsabteilungen in den Hochschulen sehr stark variiert und Kommunikationsaufgaben innerhalb der Hochschulen an verschiedene Akteure verteilt sind. Neben den zentralen Kommunikationsabteilungen gibt es fast immer „weitere subsidiäre Organisationseinheiten, die explizit mit meist fachspezifischen Teilöffentlichkeiten, aber auch Medien, kommunizieren“ (Höhn 2011, S. 206). Sonderforschungsgebiete, Exzellenzcluster und Universitätskliniken mit eigenen Kommunikationsverantwortlichen zählen dazu ebenso wie Mitarbeitende in Studiengängen, Fachbereichen oder Forschungsgruppen, die Kommunikationsaufgaben übernehmen. Friedrichsmeier und Kolleg\*innen konstatieren, dass die Zahl dieser „dezentral Kommunizierenden“ die Zahl der Mitarbeitenden in den zentralen Kommunikationsabteilungen meist deutlich übersteigt (Friedrichsmeier et al. 2013, S. 24). Ergänzt werden die bereits genannten Akteure durch Mitarbeitende in Organisationseinheiten der zentralen Verwaltung, die z. B. Aufgaben in der Studieninteressiertenberatung, dem Fundraising, dem Veranstaltungs- oder dem Alumni-Management übernehmen (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013) und dabei oft, auch im Sinne der oben dargelegten Definition von Hochschulkommunikation, Kommunikation über und für die Gesamtorganisation „Hochschule“ betreiben. Mehr als die Hälfte der von Schwetje et al. befragten Kommunikator\*innen gibt an, dass es in ihrer Hochschule „neben der zentralen Kommunikationsabteilung weitere Abteilungen auf der gleichen (organisationalen) Ebene gibt, die mit Kommunikations- oder Marketingaufgaben befasst sind“ (Schwetje et al. 2017, S. 18). Zusammengefasst zeigt sich, dass v. a. in Bezug auf die verfügbaren Ressourcen, die Aufgaben, Ziele und Kompetenzen der Kommunikationsabteilungen eine große Varianz herrscht, die sich auch nicht nur allein mit der unterschiedlichen

Größe der Hochschulen erklären lässt. So variiert beispielsweise die Größe der Abteilungen selbst bei vergleichbaren Studierendenzahlen stark (vgl. Schwetje et al. 2017, S. 22)<sup>10</sup>. Große Unterschiede zwischen den Hochschulen lassen sich auch für Aspekte wie die Aufgabenverteilung, die verwendeten Formate oder die materielle Ausstattung der zentralen Kommunikationsabteilungen feststellen. Insbesondere Faktoren wie die Hochschulgröße, der Hochschultyp oder die Trägerschaft und damit zusammenhängende Unterschiede in der Organisation der Hochschulen scheinen einen Einfluss auf die (organisatorische) Ausgestaltung der Hochschulkommunikation zu haben (vgl. dazu ebd., S. 57ff.). Auch die strukturelle Vielfalt deutscher Hochschulen scheint die Forschung zur Hochschulkommunikation zu erschweren. Friedrichsmeier et al. schreiben dazu:

„Während an der einen Hochschule das Marketing der Pressestelle zugeordnet ist, ist es an einer anderen in eine eigenständige Abteilung ausgegliedert; an einer Dritten wird dieser Aufgabenbereich zwischen mehreren Abteilungen geteilt, an externe Dienstleister ausgegliedert oder nur auf der Ebene der Fächer (oder auch gar nicht) wahrgenommen. Analoges gilt für andere Aufgabenbereiche mit Öffentlichkeitsbezug.“ (Friedrichsmeier et al. 2013, S. 26)

Dies legt eine differenzierte Betrachtung der Hochschulkommunikation unter Berücksichtigung der spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Organisation und damit des organisationsinternen wie -externen Kontexts der Kommunikationsabteilungen nahe.

Während also der Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente und die Aufgabenvielfalt in den Kommunikationsabteilungen von Hochschulen vergleichsweise gut beschrieben sind, bleiben deutliche Forschungslücken in Bezug auf die Einbettung und Vernetzung der Kommunikationsabteilungen im größeren Kontext der Organisation „Hochschule“. Laukötter schreibt dazu, dass „der Blick vermehrt

---

<sup>10</sup> Befragt wurden jeweils die im Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz genannten Ansprechpartner der zentralen Kommunikationsabteilung. Die Existenz paralleler mit Kommunikationsaufgaben betrauter Abteilungen wurde gesondert abgefragt. Im unterschiedlichen Aufgabenzuschnitt der zentralen Kommunikationsabteilungen liegt eine mögliche Erklärung für die stark voneinander abweichenden Zahlen.

auf die Hochschule als gesamte Organisation<sup>11</sup> gelenkt werden sollte, statt allein auf die Pressestelle“. PR-Forschung müsse generell einen stärkeren Fokus auf unterschiedliche strukturelle Ausgangsbedingungen der Organisationen legen (vgl. Laukötter 2014, S. 55). Sie gibt damit eine Forderung wieder, die auch Borchelt und Nielsen im selben Jahr formuliert haben:

„In developing future research strategies for PR in science, it will certainly be necessary to take into account cultural differences, but it may also be useful to take a broader approach to PR rather than to think of it as something that one unit in an organisation does. [...] Understanding the role of PR in science communications will require a much more robust research effort aimed at elucidating these organisational and societal level PR activities. Scholars need to examine, for example, the degree of disconnection between PR practices at the programme or functional level and the organisational level. [...] Because PR is a function of entire organisations, not just science communicators or scientific officers, science communications researchers need to turn their attention to the relationship between senior management and PR departments and to its impact on the trust portfolio at the societal level.“ (Borchelt / Nielsen 2014, S. 65ff)

Auch Gantenberg konstatiert:

„Bislang nicht ausreichend evaluiert ist das Zusammenspiel der institutionellen Strukturen von Forschungsorganisationen und den darin aktiv an der Umsetzung von Maßnahmen zur Wissenschaftskommunikation beteiligten Akteuren, d. h. Organisationsleitung, Kommunikationsexperten und vor allem den Wissenschaftlern.“ (Gantenberg 2018, S. 20)

Neben den beschriebenen Studien, die empirische Ergebnisse zu einzelnen Aspekten der Hochschulkommunikation liefern, gibt es nur vereinzelt auch theoretisch-konzeptionelle Vorschläge zur Beschäftigung mit und Einordnung von Hochschulkommunikation (hier hat sich wenig an der bereits 2008 von Röttger vorgebrachten Kritik geändert, dass genau diese Verknüpfung fehle und noch zu leisten sei, vgl. Röttger 2008, S. 297). Während es beispielsweise in der PR-Forschung bereits seit einigen Jahren eine intensive Auseinandersetzung zur organisations-theoretischen Fundierung des Forschungsfeldes gibt und sich Organisationstheoretiker\*innen zunehmend auch mit Kommunikationsprozessen beschäftigen

---

<sup>11</sup> Der Verweis auf die Hochschule als „gesamte Organisation“ kommt dadurch zustande, dass auch andere Bereiche neben der Pressestelle der Hochschule medienaffin sein können wie z. B. einzelne Personen oder bestimmte Fachbereiche. (Fußnote im Orig.)

(vgl. Theis-Berglmair 2013, S. 38), steht dies für die Forschung zur Hochschul- und Wissenschaftskommunikation bislang – bis auf wenige Ausnahmen (vgl. beispielhaft Rödder 2017, Hauser et al. 2019, Fähnrich et al. 2019c) – noch aus. Dies wird auch erschwert durch ein stark interdisziplinär geprägtes Forschungsfeld und eine national wie international fragmentierte Forschungscommunity (vgl. Fähnrich et al. 2019b). Kapitel II greift diese Aspekte detailliert auf und stellt kommunikationswissenschaftliche und organisationssoziologische Konzepte dar, die instruktiv für die Betrachtung von Hochschulkommunikation sein können.

Auch die Hochschulforschung, genauer die Organisationsforschung zu Hochschulen ist ein relevantes Forschungsfeld, an dem sich diese Arbeit orientieren und anknüpfen kann. Jüttemeier konstatiert mit Blick auf Hochschulen als Organisationen: „Hochschulen gehören mit zu den ältesten und auch am häufigsten untersuchten Organisationstypen“ (Jüttemeier 2016, S. 108). Nach Winter (2014) ist Hochschulforschung „Forschung über Hochschulen und Hochschulbelange. Dies umfasst z. B. Hochschulpolitik und -steuerung, Organisation, Studiengänge, Personal, Studierende und Forschung an Hochschulen“ (ebd., S. 34). Entsprechend vielfältig und interdisziplinär ist die Forschungslandschaft zu unterschiedlichen Teilaspekten von Hochschulen. Angelehnt an Hüther und Krücken (vgl. Hüther und Krücken 2016, S. 63) lassen sich grob vier zentrale Themenfelder der Hochschulforschung identifizieren<sup>12</sup>:

- Die Erforschung der „quantitativ-strukturellen Gestalt und Entwicklung“ (ebd.) von Hochschulen, bei der es vor allem darum geht, auf der Systemebene Makrostrukturen der Hochschullandschaft und deren Entwicklung zu untersuchen (vgl. z. B. Whitley 2010; Schimank 2014);
- Betrachtungen zur politischen Steuerung von Hochschulen (Governance der Hochschulen), die die Wechselwirkungen zwischen Makro- und Mesostrukturen untersuchen (vgl. dazu Whitley 2010; Bogumil et al. 2013; Gläser und von Stuckrad 2014);

---

<sup>12</sup> Eine Übersicht über eine Vielzahl weiterer Einzelstudien zu den einzelnen Teilaspekten findet sich ebenfalls bei Hüther und Krücken 2016.