Daniela De Ridder

Reputationsmanagement an Hochschulen

Den guten Ruf strategisch planen

Reputation ist für Hochschulen im Ringen um Qualität und Exzellenz eine harte, jedoch auch volatile Währung und zugleich eine unerlässliche Errungenschaft, um in einem stets strenger werdenden Wettbewerb bestehen zu können. In der öffentlichen Wahrnehmung wird die Reputation einer Hochschule zunächst eher ihrem zumeist über Jahre traditionell gewachsenen Nimbus zugeordnet und weniger ihrer Kompetenz in Forschung oder gar Lehre. Vielmehr ist es ein dichtes Konglomerat an Facetten eines reputierlichen Images, das Hochschulen kennzeichnet, um in der Hochschullandschaft Renommee genießen zu können: Wissenschaftliche Reputation erreichen Universitäten und Fachhochschulen keineswegs nur aufgrund des Ansehens ihrer Forscher oder etwa einzelner Hochschullehrer, mögen diese zuweilen auch aufgrund oder gar jenseits ihrer fachdisziplinären Zunft medial wirksam in Erscheinung getreten sein, etwa als eloquente Gäste in TV- oder Radio-Talkshows.

Gesehen werden – Der Ruf einer Hochschule ist mittelbar auch für den Erhalt materieller Ressourcen verantwortlich.

Foto: Dirk Schmidt/Pixelio

Zunehmend lässt sich konstatieren, dass die Reputation einer Hochschule, ihr als Profil wahrgenommenes Image und ihr Bekanntheitsgrad bei sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen ganz wesentlich von ihrer Fähigkeit abhängen, einerseits in wissenschaftlichen Rankings zu reüssieren, etwa wenn es um die Zahl hochkarätiger Publikationen, das Volumen der eingeworbenen Drittmittel oder die Nachfrage, Akzeptanz und Zufriedenheit der Studierenden mit den jeweiligen Studiengängen geht. Andererseits schaffen Rankings selbst Reputation, was dazu führt, dass sich junge wie auch etablierte Hochschulen, ihre Führungspersönlichkeiten, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler daran orientieren. Werden etwa die Erwartungen der Studierenden an der Hochschule, für die sie sich nach Lektüre des Rankings entschieden haben, erfüllt, kann dies auch zur Reputationszuschreibung der Hochschule insgesamt beitragen.

Stolz sein auf die eigene Alma Mater – auch ohne Nobelpreis

Gleichwohl gilt es wahrzunehmen, dass jeweils spezifische Strukturen innerhalb der Hochschullandschaft zu berücksichtigen sind: Warum sollte eine Fachhochschule, die ihren Professoren schon aus strukturellen Gründen ein hohes Lehrdeputat abverlangen muss, nicht damit glänzen und dafür auch wissenschaftliche Meriten erhalten wollen, dass sie neue Wege im lokalen und überregionalen Wissens- und Technologietransfer eingeschlagen hat, auch wenn sie – anders als eine Exzellenzuniversität – bisher keine Nobelpreisträger hervorgebracht hat? Und warum sollte eine Universität, die im Wettbewerb um mehr Forschungsgelder nicht Exzellenzuniversität geworden ist – immerhin betrifft dies die allermeisten der deutschen Universitäten – nicht damit punkten können, dass sie hervorragende Betreuungsverhältnisse und intensive Beratungsleistungen oder ein dezidiertes Weiterbildungskonzept anzubieten hat? Eine hohe Lehrqualität und eine ausgeprägte Zufriedenheit der Studierenden könnten diese nicht nur mit Stolz auf ihre Alma Mater erfüllen, sondern sie darüber hinaus für die Alumniarbeit gewinnen; ein solches Image wiederum, transportiert etwa über einen zielgruppenadäquaten Internetauftritt, könnte die Hochschule dann auch zum Förderinteresse möglicher Sponsoren und Zustifter machen.

Reputation, so zeigen die Beispiele, muss also in Zeiten leerer Staatskassen und angesichts notorisch unterfinanzierter Hochschulen stets als Kosten-Nutzen-Kalkül betrachtet werden;

Reputationsmanagement ist ein zentrales Thema eines wettbewerbsorientierten strategischen Führungskonzeptes, bei dem es auch, aber keineswegs nur um ein schlüssiges Marketingvorhaben gehen kann.

schließlich ist das Image der Hochschule auch mittelbar für den Erhalt materieller Ressourcen verantwortlich, die vordringlich an Institutionen fließen, die sowohl mit Wissenschaftlern mit gutem Ruf und zunehmend auch mit reputierlichen Führungspersönlichkeiten aufwarten können, zugleich jedoch auch durch gute Ideen, innovative Konzepte und eine überzeugende Hochschulkultur bestechen. Dies zeigt die wachsende Zahl der Wettbewerbe in der Wissenschaft, in denen Profile jenseits der Forschungsreputation honoriert werden, etwa bezogen auf die Qualität der Lehre oder des Hochschulmanagements.

Dennoch sei kritisch angemerkt, dass deren finanzielle Ausstattung bisher deutlich geringer als das der honorierten Forschungsleistungen ist. Dies hat unterschiedliche Effekte: Einerseits sind die mit einem geringeren Preisgeld verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten deutlich eingeschränkt, was dazu führt, dass sich insbesondere Universitäten nach wie vor eher um ‚förderungswürdige' Forschungsreputation innerhalb des Mainstreams bemühen, während andere Felder noch unterbelichtet bleiben; andererseits wächst der Anspruch der Hochschulen, mit entsprechenden Auszeichnungen Reputationsmarketing betreiben zu wollen.

Reputation strategisch aufbauen

Reputationsmanagement ist somit ein zentrales Thema eines wettbewerbsorientierten strategischen Führungskonzeptes, bei dem es auch, aber keineswegs nur um ein schlüssiges Marketingvorhaben gehen kann. Umso mehr gilt es für Hochschulen, ausgehend von ihrem Leitbild, ihre spezifischen Stärken und Entwicklungspotenziale zu erkennen und auszubauen.

Für einen strategischen Reputationsaufbau und die Wirkung der Hochschule nach außen ist insbesondere die Schaffung möglichst optimaler Rahmenbedingungen unerlässlich.Zu einem systematisch ausgerichteten Reputationsmanagement gehört demnach ein holistischer Ansatz, der zunächst in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse einen kritisch-konstruktiven Blick auf die eigene Hochschule wirft. Befragungen der Studierenden und der Beschäftigten – sowohl in den Handlungsfeldern von Forschung, Lehre und Studium wie auch in der Administration – sind daher unverzichtbar. Auch muss berücksichtigt werden, dass beispielsweise Nachwuchswissenschaftler Reputationsaufbau betreiben und sich dadurch im Wissenschaftssystem etablieren, während etablierte Professoren um Reputationserhalt bemüht sein müssen, um ihre bereits erreichten Profile noch ausbauen zu können. Dabei bestehen seitens der Scientific Community, der Partner aus Unternehmen in Bezug auf Wissens- und Technologietransfer oder der kommunalen Akteurinnen und Akteure mit Blick auf das Hochschulstandortmarketing wiederum sehr spezifische Anforderungen: Während wissenschaftliche Kollegen (und Konkurrenten Qualität vermutlich eher an der Zahl der Publikationen in angesehenen Journals und Zitationshäufigkeit messen, verlangen potenzielle Financiers aus der Wirtschaft nach hoher Sorgfalt sowie Innovationsfähigkeit der Forschungsvorhaben. Die Sichtbarkeit der Hochschule als relevanter sozialer Akteur vor Ort wiederum erfordert Kommunikation und Präsenz in Schulen, Betrieben oder bei Verbänden.

Neben dem Ausbau des Profils und der internen Kommunikation gilt es ferner, passend zum spezifischen Profil Ziele und Maßnahmen zu definieren und – idealiter – „Agenda Setting" für die eigene Hochschule zu betreiben: durch Qualitätsbewusstsein und Serviceorientierung, das medial wirkungsvolle Besetzen und Platzieren eigener Themen und Aspekte, die Partizipation nicht nur an wissenschaftlich, sondern auch sozial und kulturell relevanten Diskussionen und die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung, mit der die Hochschule ihre wissenschaftliche Kompetenz unter Beweis stellen kann – eine wiederentdeckte aber zu bewältigende Herausforderung.

Autorin:

Dr. Daniela De Ridder ist Projektleiterin bei der CHE Consult GmbH in Gütersloh.