

OIKOS

-

Economical and environmental scientific journal series of the faculty Sustainable
Economy, University of Sustainable Development Eberswalde (Germany)

Volume 27 - Journal No. 1 / August 2021

ISSN 1617-5360

Das Fluidum in Marketing und
Kommunikation in der Wissenschaft –
Essays aus der Alltagswirklichkeit

-

Thoralf Buller und Wolfgang Merten (Herausgeber)

Vorangestellte Worte

Wolfgang Merten und Thoralf Buller (Hrsg.)

Wir erinnern uns sämtlich gut an unsere Erfahrungen in den Schulen, die wir besuchten, in den Hochschulen und Universitäten im Anschluss. So mancher Höhepunkt, doch ebenso einige Nackenschläge sind uns geistig haften geblieben. Gleiches gilt diejenigen, der Lehren wir verfolgten – auf so manches Antlitz wollen wir gern verzichten in unseren Erinnerungen, doch andere stehen für die eigene Verdung und eine gewisse Dankbarkeit für die kleinen und großen Schubser, die Kämpfe in Denkschulen und den Freiraum des Ausprobierens; derer sowie ihrer Lehre erinnern wir uns gern.

Im zweiten Buch der Selbstbetrachtungen heißt es "Was lässt du dich von Äußerlichkeiten und Zufällen ablenken? Nimm dir Zeit, etwas Gutes dazuzulernen, und höre auf, planlos umherzuirren". Was uns Marc Aurel da mitgegeben hat, lässt sich auch als eine Art Motto der Konzeptionslehre erkennen, die Klaus Schmidbauer vertrat. Dieses kleine Sammelwerk ist ihm gewidmet, der wichtige Impulse für das Wissenschaftsmarketing und die Wissenschaftskommunikation geliefert hat. Die folgenden vier Essays sollen als Auftakt einer ganzen Reihe von Essays zum Wissenschaftsmarketing und zur Wissenschaftskommunikation dienen. Mögen sich die geneigten Leser*innen aufgefordert fühlen, diesem Auftakt des Sammelwerks ein paar Seiten hinzuzusteuern¹.

¹ Die Kontaktaufnahme mit Dr. Wolfgang Merten ist unter merten@tubs.de möglich.

Claudia Heilmann

Im berufsbegleitenden Masterstudiengang Wissenschaftsmarketing 2011-13 las Klaus Schmidtbauer das Modul Kommunikationskonzept. Wobei „lesen“ stark untertrieben ist – er agierte lebhaft, sowohl verbal als auch körperlich, er zeigte Exempel seiner und fremder Arbeiten, beantwortete bereitwillig jede Zwischenfrage. Dazu verriet er uns einige seiner Geheimnisse, wie: „Dann hänge ich mir Fotos von Menschen aus meiner Zielgruppe auf und rede mit ihnen“.

Seine Vorlesung vermittelte als Wichtigstes: eine Struktur. Schmidtbauer hat uns beigebracht, wie ein Kommunikationskonzept in der Reihenfolge Analyse, Strategieentwicklung und operative Umsetzung entwickelt wird, jeder Schritt mit einem eigenen schlüssigen Fahrplan.

Damit hatte Schmidtbauer zunächst einmal ein Rätsel gelöst: Wenn hinter beeindruckenden Interaktionsstrategien und wirksamer Öffentlichkeitsarbeit nicht Genialität steckt, was dann? Die Antwort lautete: viel Handwerk, etwas Übung und nicht zuletzt Leidenschaft!

In der Tat hat Schmidtbauer uns Werkzeuge mitgegeben, nicht von der billigen Sorte, sondern solche, mit denen man auch dicke Bretter bohren kann. Er hat uns Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten mitgegeben - wenn man den Fahrplan einhält, kommt man unweigerlich ans Ziel.

Nicht von allen Vorlesungen, die ich je gehört habe, kann ich behaupten, dass sie langfristige Auswirkungen hatten. Die von Schmidtbauer hat sich als eine der nachhaltigsten erwiesen. Zum einen lässt sich die Vorgehensweise vielseitig anwenden, für Studienpläne, Marketingaktionen und Bewerbungen, um nur wenige Beispiele zu nennen. Zum zweiten habe ich das Schmidtbauer'sche Kommunikationskonzept in das Curriculum meines Studiengangs aufgenommen, natürlich mit ausführlichem Verweis auf seine Urheberschaft. Die Gründe liegen in meinen Überzeugungen, dass die Vermittlung von Denkstrukturen den eigentlichen

Sinn eines Studiums ausmacht, und dass alle Akademiker*innen etwas über die Organisation von Kommunikation wissen müssen. Zum dritten habe ich einen Aspekt der Strategieentwicklung im täglichen Leben immer im Hinterkopf: das konsequente Denken von der Zielgruppe her. Gelegentliche Irritationen bei Kolleg*innen, denen dieser Ansatz nicht vertraut ist, halte ich aus.

Zusammenfassend stelle ich fest, dass ich bei Klaus Schmidtbauer kein Kommunikationskonzept gelernt habe, sondern etwas fürs Leben. In diesem Sinne wünsche ich allen Leser*innen dieses Bandes eine inspirierende Lektüre und viel Erfolg bei der Entwicklung eigener Konzepte!

Claudia Heilmann studierte Medizin, Molekularbiologie und Wissenschaftsmarketing, habilitierte in Experimenteller Medizin und ist jetzt als Professorin an der Berufsakademie Sachsen tätig.

Der Skeptiker als Aufklärer 1

Wolfgang Merten

**Wie der Eco-Good-Award zu einem gelungenen Beispiel für
Wissenschaftskonzeption wurde 6**

Thoralf Buller

**Hochschulkommunikation zwischen Corona-Pandemie, Social Media und
Digitalisierung – besondere Auswirkungen im Bereich Bildungsmessen 10**

Susanne Schulze

Der Plan macht die Musik 14

Guido Speiser

Der Skeptiker als Aufklärer

Wolfgang Merten

Marc Aurels Widmung an den Grammatiker Alexander „auf Tadel zu verzichten und denen keine Vorwürfe zu machen, die fremdartige, fehlerhafte oder misstönende Ausdrücke gebraucht hatten; sondern einfach nur im Zuge der Antwort, einer Bestätigung oder einer gemeinsamen Überlegung der Sache selbst, nicht aber des Wortes, den richtigen Ausdruck geschickt ins Gespräch bringen oder im Zuge sonst einer passenden beiläufigen Bemerkung“, könnte eine bedeutsame Eigenschaft des hier erinnerten Kollegen charakterisieren. Es wäre zu kurz gesprungen, würde man sich ausschließlich auf die Großzügigkeit des kommunikativen Umgangs beschränken und dabei seine Arbeit am Begriff unterschlagen. In der Vorbereitung zu einer Aufsatzsammlung, die sich den Aspekten des Wissenschaftsmarketing widmete, besprachen wir mit Volker Trommsdorff und Klaus Schmidbauer seinen Beitrag. Aus dem ursprünglich geplanten Titel „Das Revidierte Wissenschaftsmarketing“ wurde danach „Wissenschaftsmarketing neu denken“. So wurde die Assoziation an die „revidierte Psychoanalyse“ vermieden, mit der Adorno die Kritik an der revisionistischen Verharmlosung der Psychoanalyse charakterisierte. Unverändert blieb die Aufforderung, aus der noch unerfüllten Hoffnung, das Wissenschaftsmarketing als strategische Handlungsmaxime zu etablieren, die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Klaus Schmidbauer sprach aus, was wir seit Jahren stillschweigend konstatiert oder ganz schlicht verdrängt hatten. Wohlfeil das Alleinstellungsmerkmal, das der einschlägige TU-Studiengang für sich reklamieren kann, wenn der Gegenstand, eben das Wissenschaftsmarketing, zu einem operativen Werkzeugkasten degradiert wurde, der vornehmlich zu Werbezwecken oder zur Feinjustierung von Akquiseaktivitäten geöffnet wurde. Dürfen wir darauf hoffen, dass die langsam wachsende Zahl derer, die es besser wissen, weil sie bei uns und von Klaus

Schmidbauer ausgebildet wurden, jene kritischen Größe erreicht, die als Basis für ein Umdenken geeignet wäre?

Die Schüler*innen Schmidbauers und die Absolvent*innen unseres Studiengangs haben eine genaue Vorstellung von der Bedeutung des (Wissenschafts-)Marketing und nutzen das auch im Arbeitsumfeld, wenn es die Umstände erlauben. Aber die Umstände sind zumeist nicht so, wie wir sie brauchen und wie wir sie uns wünschen. Warum ist das so?

Musste sich das Marketing im Unternehmensalltag gegenüber dem mächtigen Vertrieb behaupten, sind es in der Wissenschaft die Traditionsbestände der Disziplinen, die von den CEOs (Fachgebietsleitungen/Lehrstuhlinhaber*innen) argwöhnisch verteidigt werden. Es bedarf entschiedener Führung in Unternehmen wie in den wissenschaftlichen Einrichtungen, um dem Bedarfsaspekt seine ihm zukommende Bedeutung zu geben. Wissenschaftsmarketing wäre dabei das prägende Element der Unternehmensphilosophie, um die Visionen der Leitbilder in Strategien zu transformieren in der die Kernkompetenzen der Einrichtungen als Treiber fungieren.

Der Perspektivwechsel, den das Wirtschaftsmarketing gegenüber der alten Absatzwirtschaft vollzog, bestand im Wesentlichen darin, zunächst zu erforschen, was der Markt braucht. Die Marktforschung setzt also vor der Entwicklung ein und nicht, nachdem das Produkt vermeintlich marktfähig ist. Überträgt man diesen Ansatz auf die Wissenschaft, sähen Skeptiker*innen die Freiheit der Forschung in Gefahr.

Dass Wissenschaftsmarketing ein schlechtes Image besitzt, resultiert in erster Linie aus einem so populären, wie falschen Verständnis des (Wirtschafts-)Marketing. Dem stellt sich Schmidbauer aufklärend entgegen. „Wenn heutzutage Wissenschaftsmarketing zum Einsatz kommt, dann als operatives Instrument in nachgeordneter Stellung. Das reformierte Wissenschaftsmarketing holt sich die

strategische Verantwortlichkeit zurück. Es plant mit System und auf lange Sicht. Die Akteure des Wissenschaftsmarketings verstehen sich als leidenschaftliche Anwälte der Anspruchsgruppen. Sie schaffen einen Ausgleich zwischen der Performance der eigenen Institution und den Ansprüchen und Erwartungen des externen Umfeldes. Das Wissenschaftsmarketing ist in allen relevanten Projektteams der Institution aktiv und hat einen Draht nach ganz oben zur Führung. Es recherchiert, analysiert und trägt die Erkenntnisse beratend und inspirierend in die einzelnen Teams“ – so Schmidbauer 2019 in seinem Aufsatz „Wissenschaftsmarketing neu denken“ im Handbuch Wissenschaftsmarketing von Merten und Knoll. Von diesem Szenario sind wir leider weit entfernt. Wer auch nur versucht über die Sinnhaftigkeit des Wissenschaftsmarketing zu diskutieren, scheitert zumeist schon in einem sehr frühen Stadium.

Marketing ist eine Führungsphilosophie, ohne das daraus abzuleiten wäre, dass die Unternehmensleitungen, Präsident*innen, Vize-Präsident*innen, Rektor*innen oder Kanzler*innen die Marketingverantwortung übernehmen müssten. Sie müssen lediglich die Weichen stellen, um dem Marketing die Möglichkeit zu geben Wirkungen zu entfalten. Sie müssen von der Bedeutung des Wissenschaftsmarketing überzeugt sein. Die (Umsetzungs-)Verantwortung sieht Schmidbauer in einer bereichsübergreifenden Prozessorganisation (in der unsere Absolvent*innen unterwegs sind), wenn er feststellt, dass Wissenschaftsmarketing den Rückhalt in Kultur und Klima der Institution benötigt. Fehlt es daran sind alle Implementierungsszenarien Makulatur. Um die Voraussetzungen für den Rückhalt zu schaffen setzt er, wie könnte es bei Schmidbauer anders sein, auf Kommunikation. Das dezidierte Programm des neuen Wissenschaftsmarketing Schmidbauerscher Prägung zeichnet sich durch eine Neubestimmung der strategischen Grundlagen und des methodischen Instrumentariums aus. Die frühen Versuche, die Besonderheit der Wissenschaft in den strategisch-methodischen Zugriff einzupreisen, erschöpften sich bekanntlich weitgehend in der Korrektur ganz offensichtlich unzutreffender Begrifflichkeiten. Das beginnt mit der Konstruktion der Marketing-Mix-Faktoren: die berühmten 4 Ps (Product, Price, Place, Promotion) wurden zu 7 Ps und dann zu

10 Ps, ohne damit die Skeptiker*innen zu überzeugen. Schmidbauer erklärt die Zeit der Mix-Faktoren aus der Wirtschaft für beendet. Sein neuer Mix geht von den Leistungen der jeweiligen Institution aus. Auf dem Weg zur Einflussnahme ist agiles Management gefordert: so soll „Schritt für Schritt“, von Projekt zu Projekt, der Marketinggedanke in die Institution hereingetragen werden und, ein ebenso bedeutender, wie selbstverständlicher Aspekt, das alles soll unter tatkräftiger Mitarbeit der Wissenschaftler*innen geschehen.

Natürlich kommt bei der Einschätzung der Implementierungswahrscheinlichkeit der Governance-Praxis eine entscheidende Bedeutung zu. Der Wissenschaftsrat, wahrlich keine Kaderschmiede für radikale Innovationen, hatte im Jahr 2018 vier Governance-Modi entworfen, die implizit unterschiedliche Integrationsperspektiven für manageriale Innovationen adressieren. Die Wahl des Governance-Modells hat Einfluss auf die Chancen des (reformierten) Wissenschaftsmarketing; sie entscheidet mit, ob es sich als bestimmende Strategieoption durchsetzen kann.

Zur Durchsetzung braucht es einen positiven Schub: Präsident*innen, Rektor*innen, Dekan*innen, sie alle müssen der strategischen Bedeutung des Wissenschaftsmarketing vertrauen und seine Durchsetzung in der Organisation unterstützen. Nur, wie erreicht man das? Bislang zeigen sich die Mehrheit der Führungskräfte in den deutschen Wissenschaftseinrichtungen für derartige Botschaften unempänglich. Der Handlungsdruck ist offensichtlich nicht groß genug. Darum ist es nicht verwunderlich, dass es noch an restlos überzeugenden Modellen mangelt, trotz ermutigender Ansätze vor allem an der TU München, aber auch in Aachen oder Dresden, Passau oder Heidelberg. Es ist auch die Tendenz erkennbar, dass die technischen Universitäten aufgeschlossener sind.

Derzeit werden Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlaspekte diskutiert, die die künftigen Forschungsagenden prägen sollen. Uwe Schneidewind fordert gar, dass die unter Third Mission zusammengefassten Konzeptionen zur ersten, stilbildenden

Mission der Universitäten werden müssen¹; das Wissenschaftsmarketing wäre in einem solchen Prozess unverzichtbar. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Philip Kotler im Jahr 2017 in seinem Werk Marketing 4.0 das neue „menschenorientierte Marketing“ propagierte; eine zufällige Parallelbewegung?

Klaus Schmidbauer hat uns auf die für ihn typische unspektakuläre und zurückgenommene Art eine detaillierte Handreichung hinterlassen, die möglichst intensiv auf ihre Eignung im Alltag unserer Wissenschaftsorganisationen geprüft werden sollte. Jetzt sind wir gefragt.

Wolfgang Merten ist gebürtiger Rheinländer, promovierter Soziologe und Leiter des Masterstudiengangs Wissenschaftsmarketing und -management an der Technischen Universität Berlin.

¹ Uwe Schneidewinds Artikel "Die „Third Mission“ zur „First Mission“ machen?" ist in der Zeitschrift "Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung" im Jahr 2016 erschienen.

Wie der Eco-Good-Award zu einem gelungenen Beispiel für Wissenschaftskonzeption wurde

Thoralf Buller

Wie vermarkten Wissenschaftler*innen (und in einem erweiterten Kontext Lehrende) ihre Leistungen? Sicherlich stellt diese eine der spannendsten Fragen dar, verbandelt mit Fragen nach der Notwendigkeit der Vermarktung und sicherlich auch der Frage nach der Existenz eines Marktes. Gehen wir einfach einmal davon aus, es gäbe ihn, diesen Markt einer klassischen Definition nach Adam Smith mit Angebot und Nachfrage. Und dieser Markt stünde auf den Festen der Bedürfnisse Neugier und Fortschritt (oder Verbesserung der Gesellschaft). Dann müssten wir uns damit befassen, diese Bedürfnisse zu wecken, zu erkennen, zu verstehen und zu befriedigen, dann müssten wir wissen, mit wem wir es zu schaffen haben, welche Werte – selbstverständlich auch ökonomische – wir bei unseren Entscheidungen zu Grunde legen und auf welcher Reise wir unsere Zielgruppe schicken wollen. Aber wir müssen uns auch damit befassen, wie wir die Leistung so gestalten, dass unsere Zielgruppe den Weg mitzugestalten vermag.

Das nachstehende Fallbeispiel besitzt sicherlich nicht den komplexen Anspruch großer wissenschaftlicher Einrichtungen mit ihren organisationsweiten Entscheidungen, zeigt aber eindringlich, dass die konzeptionelle Arbeit eine tagtägliche Arbeit ist mit vielen kleinen, oft mühseligen Schritten und kein Projekt zu gering sein kann, um nicht konzeptionell aufgesetzt zu werden. Es zeigt auch, wie komplexe Planungen in weniger komplexe, inkrementale verändert werden können, die allen Beteiligten die Gelegenheit verschaffen, zu interagieren und – ganz schlicht – zu machen. Oder wie es Klaus Schmidbauer im Jahr 2019 in einem Aufsatz im Handbuch Wissenschaftsmarketing von Merten und Knoll formulierte: „Der Weg [...] erfolgt im Sinne des agilen Managements in kleinen Schritten“.

Seit dem Jahr 2018 wurde durch zenikplus, das Zentrum für Nachhaltige und Innovative Konzeptionen zur Förderung des Guten Lebens an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) in Kooperation mit der bbw Hochschule Berlin der Eco-Good-Award (welcher bis zum Jahr 2020 Eco-Good-Governance-Award hieß) vergeben. Ausgezeichnet wurden bisher jährlich laufende Projekte, die im Rahmen des Moduls „Betriebliches Umweltmanagement“ am Fachbereich Nachhaltige Wirtschaft entstanden sind und zugleich Impulse für gesellschaftliche Veränderungen in Sachen Umweltbewusstsein setzen. Die Palette der möglichen Themen erstreckt sich von Transport über Beschaffungsrichtlinien bis hin zum Konsum von Lebensmittel. So gewann im Jahr 2018 ein Team, das den Einfluss des EU-Ecolabels auf das Konsument*innenverhalten untersuchte, im Jahr 2019 setzte sich ein Team durch, dass den Brotkonsum in Eberswalde zunächst durch eine Umfrage unter Bürger*innen ermittelte und dann zusammen mit einer lokalansässigen Bäckerei eine Brotbeutel-Aktion initiierte, um ein Zeichen gegen Verschwendung von Lebensmitteln zu setzen. Im Jahr 2020 überzeugten die Sieger*innen mit einer Clean-Fleet-Strategie für ein mittelständisches, regionales Unternehmen, im Jahr 2021 untersuchten die Gewinner*innen vorrangig die Prozesse hinsichtlich einer möglichen Optimierung der nachhaltigen Beschaffung und versahen die eine Beschaffungsrichtlinie mit einem neuen Ansatz samt einer produktspezifischen, interaktiven Wissensdatenbank.

Im Grunde ist so mit den Studierenden bereits eine Empfänger*innenzielgruppe des Eco-Good-Awards gut sichtbar geworden. Neben den Studierenden richtet sich der Eco-Good-Award zudem an die Mitarbeiter*innen und Leitung der Hochschule, besitzt ergo an dieser Stelle eine interne Perspektive. Nach außen richtet sich der extern vorrangig an die Öffentlichkeit der Region, an die Medien, an die Politik und an die Wirtschaft. Wenn man nun die Frage nach den Mittler*innen des Awards stellt, wird offenbar, dass das Konzept hybrid aufgesetzt ist. Viele der Protagonist*innen der Empfänger*innenzielgruppe repräsentieren auch Mittler*innen. In diesem role reversal versteckt sich die Idee, die Zielgruppen als System zu verstehen, welches unterschiedliche funktionale Kopplungen vorzunehmen vermag. Dies wirkt sich

unbedingt auf die Zielstellungen aus, wie sich später im Text zeigen wird. Auch die dritte Gruppe der Absender*innen geht in diesem systemischen Ansatz auf; die Rollen von Empfänger*innen, Mittler*innen und Absender*innen vertauschen sich in einem iterativen Prozess ständig. Will man aber nun einen Kern identifizieren, so lässt sich zeigen, dass die Studierenden senden, die Medien mitteln (dafür sind die de facto auch da) und die Öffentlichkeiten empfangen.

Der systemische Ansatz greift zudem die Steckbriefproblematik der Zielgruppen an und versucht, die Gefahr der stereotypischen Fokussierung auf soziodemografische Profile zu unterlaufen, indem er implizite Interdependenzen nutzt – die Frage lautet folglich nicht mehr, was wer an wen an welche Orte wie senden möchte, sondern was ich als Sender*in zurückerhalten möchte. Damit docken wir bereits an die Zielbildung an. Es ist wohl unbestritten, dass wir inmitten der Vielzahl der alltäglichen Botschaften bemerkt werden wollen mit unseren. Simpel formuliert besitzt auch der Eco-Good-Award diesen Anspruch, bemerkt werden zu wollen und bestimmte Impulse zu setzen: Ich bin da und mache dich neugierig, ich bleibe und ich stehe für etwas, was euch gefällt und von euch für so gut gehalten wird, dass ihr mitmachen wollt! Der Award nimmt dabei Bezug auf didaktische Modelle, indem er die Übersetzung des an einer Hochschule erworbenen Wissens letztendlich in die Alltagswirklichkeiten versucht. Hier wendet sich der Award an die Gesellschaft als Ganzes und vermittelt die Absicht, sich als Teil des Systems an der verbessernden Veränderung zu beteiligen. Neben diesem externen Hauptziel sollen intern vorrangig Kompetenzen erworben werden, die neben dem rein fachlichen Erwerb von Wissen auch die Selbstwahrnehmung der Studierenden, ihre sozialen Fähigkeiten sowie deren objektiv-wissenschaftliche Expertise erweitern. Im Nukleus geht es um das Machen, das Kommunizieren und das Begreifen, es mit Menschen zu schaffen zu haben.

Wie positioniert die der Eco-Good-Award also? Dieser Award stellt eine Verknüpfung der beiden losen Enden eines Kontinuums dar. Es lässt sich in einer Kategorie verdichten zu der Frage: Für was studiere ich eigentlich? Die

sichtbarzumachende Positionierung zeigt sich zeigt sich im Selbstverständnis, etwas für die Verbesserung der Gesellschaft zu unternehmen, weil dies die eigentliche Stärke der wissenschaftlichen Ausbildung ausmacht. Die Gesellschaft mit ihrer Suche nach sich selbst, sie stellt die strategische Option dar, ist neugierig und wird so zum Hebel mit Wirkung. Er ist die Gelegenheit der Wissenschaft, sich selbstverständlich zu machen. In diesem Fall lautet die Positionierung so: Der Eco-Good-Award verschafft den Studierenden die Möglichkeit, das Gelernte anzuwenden und in die Alltagswirklichkeit zu transferieren, um dessen Nutzen erkennen zu können. Und darin liegt die wesentliche Botschaft, welche nach außen getragen werden soll: Der Eco-Good-Award macht das Gelernte sichtbar.

Thoralf Buller ist gebürtiger Ostwestfale, promovierter Geisteswissenschaftler, Professor für Unternehmensführung an der bbw Hochschule in Berlin und Mitgründer des Forschungszentrums zenikplus.

Hochschulkommunikation zwischen Corona-Pandemie, Social Media und Digitalisierung – besondere Auswirkungen im Bereich Bildungsmessen

Susanne Schulze

Das Erforschte und Neue auch nach außen zu kommunizieren ist vielen Forschern seit vielen Jahren ein wichtiges Anliegen, aber auch Herausforderung. Von komplexen Forschungsinhalten zur Kommunikation in die breite Öffentlichkeit kann ein langer Weg sein.¹ Im Rahmen der Wissenschaftskommunikation wird hierbei zwischen der Entwicklung der Idee und Austausch mit Gleichgesinnten, der Weiterentwicklung der Idee im erweiterten Kreis sowie der letztendlichen Kommunikation nach außen unterschieden. Eine einheitliche Definition zu Wissenschaftskommunikation gibt es nicht.² Wissenschaftskommunikation in seinem Ursprung gibt es wohl bereits seit der Antike von der mündlichen Kommunikation zwischen Schüler und Lehrer bis hin zur schriftlichen Publikation.³ Doch, wie findet Wissenschaftskommunikation heute statt und welchen Einfluss haben aktuelle Ereignisse wie die Corona-Pandemie um COVID-19 oder die schnelle Fortentwicklung von Social Media?

Das Jahr 2020 kann als Zäsur oder Zeitpunkt der Veränderung der Wissenschaftskommunikation und der Kommunikation von Hochschuleinrichtungen bezeichnet werden – im März 2020 befand sich Deutschland im 1. Lockdown der Corona-Pandemie. Kolleginnen und Kollegen befinden sich verstärkt im Home

¹ WEITZE, MARC-Denis/ HECKL, WOLFGANG M.: Wissenschaftskommunikation – Schlüsselideen, Akteure, Fallbeispiele, 2016, Springer-Verlag Berlin, 303 S., ISBN: 978-3-662-47842-4

² BALL, RAFAEL: *Wissenschaftskommunikation im Wandel, Von Gutenberg bis Open Science*, 2020, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 141 S., ISBN: 978-3-658-31540-5, Seite 3

³ BALL, RAFAEL: *Wissenschaftskommunikation im Wandel, Von Gutenberg bis Open Science*, 2020, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 141 S., ISBN: 978-3-658-31540-5, Seite 3

Office. Die Kommunikation ist plötzlich neben telefonischem Austausch auf Videokonferenzen beschränkt oder eingeschränkt. Der persönliche Austausch fehlt und es wird deutlich, wie wichtiger dieser ist. Diskussionen verkürzen sich unter Umständen, da es sich per Video eben doch nicht so einfach kommuniziert wie persönlich oder man nur bedingt Reaktionen des Gegenübers wahrnimmt. Missverständnisse können leichter entstehen. Hinzukommen technische Hürden: Ausfall des WLAN, einige Teilnehmer bekommen gar nicht oder nur verzögert Zugang zur Videokonferenz etc. Besonders die Herausforderungen an die Moderation steigen. Auf der anderen Seite reduzieren sich Dienstreisen und es ist vielleicht mehr Austausch möglich oder auch überregionaler, da zeitlich flexibler. Aber auch die Hochschulkommunikation an sich fand sich plötzlichen Veränderungen ausgesetzt. Studierende haben und hatten statt Präsenz- eher Onlinelehre oder Selbststudium. Der schnelle Austausch zur Prüfung oder zum Bachelorarbeitsthema wird erschwert. Und auch das Erreichen von Studieninteressenten veränderte sich rasant: Bildungsmessen wurden abgesagt oder in Onlineformate umgewandelt, Studienberatung fand telefonisch oder online statt und Hochschuleinrichtungen konnten nur noch online oder per Video „besucht“ werden. Krisenkommunikation war an der Tagesordnung. Verstärkend hinzu kam die wachsende Bedeutung von Social Media. Plötzlich fand die Kommunikation vorwiegend online statt und schnell mussten Sprache und Inhalte angepasst werden neben der Bedienung der bestehenden Medien, wie Print, Werbeplakate oder Webauftritten. Besonders die Schnelligkeit ist hervorzuheben und die sich daraus ergebenden Herausforderungen. Neben alltäglichen Themen mussten aktuelle Entwicklungen zur Pandemie und sich ändernde Rahmenbedingungen kommuniziert, Hygienepläne angepasst werden.

Aber auch positive Seiten sind der Krisenkommunikation der letzten Monate zu entnehmen. Die Digitalisierung an Hochschuleinrichtungen hat an Fahrt aufgenommen, die Nutzung von Social-Media-Kanälen hat an Wichtigkeit gewonnen. Aber auch die Wahrnehmung der Vielfältigkeit und des breiten Spektrums des Aufgabengebietes von Hochschulkommunikation hat sicher

zugenommen. Es konnten Formate ausprobiert werden, wie virtuelle Messen oder digitale Studieninformationstage, so dass die Angebotspalette erweitert und zukünftig vielleicht mehr hybride Angebote ermöglicht werden.

Besonders stark waren die Auswirkungen der Pandemielage im Bereich Bildungsmessen. Im Jahr 2020 konnten auf Grund der Corona-Pandemie um COVID-19 nur wenige Bildungsmessen in Präsenz stattfinden oder mit verringerter Aussteller- und Besucherzahl. Digitale Formate entwickelten sich rasant. Mit fortschreitender Corona-Pandemie, auch ins Jahr 2021 hinein, steigt die Erwartung so schnell wie möglich wieder flächendeckend Präsenzangebote machen zu können. Bildungsmessen sind und bleiben ein wesentliches Instrument bei der Suche nach einem Studien- oder Ausbildungsplatz. Terpitz unterstreicht letztgenannte Aussage in ihrem Artikel und macht deutlich, dass digitale Messeangebote nur eine Zwischenlösung seien, aber die Digitalisierung vorangebracht haben. Es wird dankbar angenommen, überhaupt Angebote machen zu können, wenn die Einnahmen der Messeveranstalter auch nicht mit Präsenzmessen zu vergleichen sind, auch wenn zukünftig hybride Angebote nicht ausgeschlossen sind. Insgesamt wird auf baldige Präsenzangebote und persönliche Kontakte gehofft, nicht nur für Einnahmen für Messeveranstalter, sondern auch für wegfallende kommunale Einnahmen, wie Hotelbuchungen, Konsum vor Ort etc.⁴

In einer Studie wurden 1.000 Marketingverantwortliche in Deutschland, Schweiz, Österreich sowie Holland und Litauen Anfang 2020 sowie nach dem ersten Lockdown in der Pandemie im Juli 2020 befragt, zu den Herausforderungen und voraussichtlichen Entwicklungen im Marketing. Interessant ist eine erwartete Verschiebung der Budgets Richtung Social-Media oder digitaler Formate und der Annahme, dass Investitionen in Messen eher abnehmen bzw. unterdurchschnittlich

⁴ TERPITZ, Katrin: Digitale Messen als Brücke, erschienen im Handelsblatt Nr. 220, 12.11.2020, Seite 25

anwachsen werden.⁵ Virtuelle Angebote scheinen besonders in herausfordernden Zeiten wie der Corona-Pandemie ein gutes Alternativangebot darzustellen, was die Nutzer bzw. Zielgruppen auch annehmen, allerdings passiver als vielleicht auf einer Präsenzmesse.

Es bleibt abzuwarten, was nach der Pandemiesituation sich langfristig entwickelt. Aktuell sieht es nach der Etablierung von hybriden Formaten (Mischung aus virtuell und Präsenz) aus. Jeder Messeveranstalter muss derzeit abwägen, Erfahrungen sammeln oder Entwicklungen der Wettbewerber abwarten. Grundsätzlich sollte die Bereitschaft für neue Angebote bestehen und die sich ergebenden Chancen genutzt werden.

Hochschulkommunikation ist seit jeher ständigen Veränderungen ausgesetzt, nicht zuletzt durch politische oder technische Entwicklungen. Hinzukommen Herausforderungen in Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie. Alle Zeitepochen eint die Wichtigkeit von Hochschul- und Wissenschaftskommunikation die Zielgruppen zeitnah und mit der jeweils angemessenen Sprache und auf den genutzten Kanälen anzusprechen. Besonders letzteres verändert sich rasant und macht eine stringente Weiterentwicklung von Hochschulkommunikation so wesentlich. Es nützen die herausragenden Ergebnisse und Informationen nichts, wenn sie nicht beim Adressaten ankommen.

Susanne Schulze ist Referentin für Öffentlichkeitsarbeit/ Marketing an der Berufsakademie Sachsen und promoviert derzeit im Bereich Standortmarketing nach dem erfolgreichen Abschluss des Masterstudiengangs Wissenschaftsmarketing und -management an der TU Berlin.

⁵ AMC AUSTRIAN MARKETING CONFEDERATION: Marketing 2020 – Herausforderungen und Hindernisse der MarketingentscheiderInnen in Europa und Österreich, <https://marketingclub.at/assets/Europastudie-Marketing-2020.pdf>

Der Plan macht die Musik

Guido Speiser

Für viele Kolleginnen und Kollegen, die Klaus Schmidbauer als Dozenten erlebt haben und danach im Wissenschaftsmarketing tätig waren, dürfte sich die Perspektive auf dieses Themenfeld in eine Prä- und eine Post-Schmidbauer-Ära einteilen lassen. Bei mir etwa rief „Marketing“ vor dem Schmidbauer'schen Modul Assoziationen wie „Google Adwords“, „Podiumsdiskussion“ und „Massen-Mailing“ hervor. Daran war und ist nichts Falsches, denn diese und weitere Maßnahmen versammeln sich unter dem Dach des Marketings. Schmidbauers Verdienst war es jedoch, die diesem intuitiven Verständnis zugrundeliegende Begriffsverkürzung herauszuarbeiten und so der Marketing-Idee erst ihren vollen Gehalt zu verschaffen. Noch bevor an eine konkrete Marketingmaßnahme zu denken sei – so lautete eine seiner zentralen Botschaften – seien eine Reihe logisch vorgängiger, intellektueller Schritte zu absolvieren. Zu klären seien die Identität der eigenen Organisation (als Absender aller kommunikativen Botschaften), deren Marktposition und Alleinstellungsmerkmale sowie die übergeordneten Organisations- und Kommunikationsziele. Sodann seien die Zielgruppen zu definieren, zu sortieren und zu analysieren. Im Anschluss seien die für das Marketing verfügbaren Ressourcen zu klären, die Kommunikationsaktivitäten der Mitbewerber zu betrachten und...einige Dinge mehr. Dann und erst dann kämen „Google Adwords“ und alle weiteren Marketingmaßnahmen an die gedankliche Reihe. Diese stünden mithin – so Schmidbauers geduldig vorgetragenes Credo – am Ende der Überlegungen, nicht an deren Anfang. Sie seien Werkzeuge, deren sinnhafter Einsatz sich nach einem sorgfältig definierten Zweck bemesse. Wer einen Nagel in die Wand schlagen will – so ließe sich das vielleicht bildlich transportieren – braucht den Hammer. Wer aber den Nagel aus der Wand ziehen oder gar ein Brett durchsägen will, der braucht den Hammer nicht (und zwar auch dann nicht, wenn er ihn gerade in der Hand hat). Das Gleiche gilt für Zange, Säge und Hobel. Den natürlichen Impuls, mit einem

Werkzeug zu operieren, ohne damit wirklich einem Plan zu folgen, hat Schmidbauer auf meisterhafte Weise zu korrigieren gewusst. Für mich und viele meiner damaligen Kommilitoninnen und Kommilitonen hat er den Begriff des Marketings vom Kopf auf die Füße gestellt.

Sein Bauplan des Wissenschaftsmarketings prägt mich bis heute. Ungezählt sind die Augenblicke, in denen man einer „tollen“ (mitunter sogar „genialen“) Marketing-Idee begegnete oder selbst darauf kam, dann innehielt, sich des Bauplans besann und die Idee darin zu verorten versuchte. Nicht selten führte das dazu, dass die Idee angepasst oder gar wieder verworfen wurde. Man schwang schon den Hammer, legte ihn aber wieder weg, weil sich partout kein Nagel zeigen wollte. Auch und gerade diese inneren Korrekturen waren im Nachhinein betrachtet von großem Wert. Ich erinnere mich etwa an die Idee für eine Veranstaltung, die an einem außergewöhnlichen, fast spektakulären Ort in Berlin stattfinden sollte. Setting, Atmosphäre und Timing des Events schienen perfekt. Bei näherem Betrachten war dann allerdings zuzugeben, dass der Ort für die notorisch zeitknappe Zielgruppe (der man sich à la Schmidbauer eben nochmal explizit vergewissert hatte) schwierig zu erreichen war. Überdies passten die Kulisse des Orts und die damit entstehenden Bilder mehr schlecht als recht zum Image des Absenders. Schweren Herzens, aber dann eben doch positiv gestimmt wurde die Veranstaltung schließlich an eine andere Lokalität verlegt.

Von prägender Kraft in der Lehre von Klaus Schmidbauer war seine jahrelange Erfahrung im Wissenschaftsmarketing. Auf diesem reichen und vielfältigen Erfahrungsschatz gründeten die meisten seiner Lehrinhalte. Das vermittelte Wissen war somit zwar theoretisch unterlegt, leitete sich in seiner Substanz aber aus vielen Hundert Stunden der praktischen Anwendung ab. Dies verlieh Schmidbauers Auftreten eine ansonsten kaum zu erreichende Autorität und Glaubwürdigkeit. Überdies ermöglichte es ihm, aus einem schier unerschöpflichen Reservoir an Beispielen und Fällen zu schöpfen. Nahezu alle Marketing-Konstellationen – so hatte registrierte man ungläubig – hatte er schon einmal gesehen, umgesetzt oder

zumindest in Betracht gezogen. Und nicht nur das: Er behielt sein Wissen nicht für sich, sondern gab es mit offenen Armen weiter. Aus seiner Perspektive war die Weitergabe von praktisch gewonnenem und praktisch einsetzbarem Wissen zwar nur eines seiner Tätigkeitsfelder, aber doch eines, in dem sich eben diese Felder gegenseitig spiegelten und befruchteten. Dazu passte seine Lehrmethode, in deren Mittelpunkt nicht die anschauungsarme Theorie stand, sondern der konkrete Fall. Im Kurs war ein Marketingkonzept für einen realen, externen Kunden zu entwickeln. Dazu war der erwähnte Bauplan abzuarbeiten – also Auftraggeber, Marktumfeld und Positionierung, strategische Botschaften und Marketingmaßnahmen zu beleuchten. Ich erinnere mich an wenige Teamarbeiten – weder davor noch danach –, die ähnlich intensiv und gewinnbringend waren wie diese. Man war auch deshalb so engagiert, weil der Bauplan immer den Blick für das Ganze ermöglichte. Die einzelnen Recherchen, Analysen und Überlegungen, in die man sich durchaus verlieren konnte, standen jeweils im Dienst eines klar benennbaren Zwecks. Sie hatten ihren guten Sinn – und das motivierte.

Dieses intensiv eingeübte Prozedere war prägend für zahlreiche spätere Anwendungsfälle, die in der beruflichen Praxis zu bearbeiten waren. Vor Augen steht mir etwa der Auftrag, ein Marketingkonzept für eine Abteilung einer großen deutschen Klinik zu entwickeln. Der Bauplan war hier von Anfang bis Ende zu realisieren. Zunächst bestimmten wir die Identität der Abteilung und ihr Leistungsversprechen näher. Hinsichtlich der Zielgruppen waren nicht nur Patientinnen und Patienten zu berücksichtigen, sondern auch weitere, weniger evidente Zielgruppen, etwa einweisende Fachärzte, Krankenkassen, Fachgesellschaften und interne Stakeholder wie Klinikleitung und Controlling. Besonders das Herausarbeiten der Alleinstellungsmerkmale und die damit einhergehende Positionierung erwiesen sich als anstrengender, aber letztlich höchst ertragreicher Arbeitsschritt. Auf diese Vorarbeiten gestützt wurden schließlich externe und interne Marketingmaßnahmen konzipiert. Wir entwickelten einen auf die Zielgruppe der Fachärzte hin orientierten, bewusst persönlich gehaltenen Newsletter, der von den Adressaten immer wieder lobend erwähnt wurde. Zu den zentralen

Teilen des Maßnahmenpakets gehörte der Relaunch der Website, die konzeptionell, inhaltlich und sprachlich auf Patientinnen und Patienten zugeschnitten wurde. Der Ansatz fußte auf einer detaillierten Recherche zum Such- und Entscheidungsverhalten dieser Gruppe. Aus gleichem Grund fand auch die Suchmaschinenoptimierung intensive Beachtung, was sich nicht zuletzt in der Beauftragung einer spezialisierten Agentur niederschlug. Ganz im Sinne Schmidbauers war das Maßnahmenpaket jedoch auch insofern interessant, da es einige, nicht mehr als durchweg zweckdienlich identifizierte Aktivitäten nur noch in abgeschwächter Form oder gar nicht mehr enthielt. Dazu gehörten gedruckte Broschüren, Flyer und Informationsblätter, die über Jahre hinweg die Marketing- und Informationsaktivitäten der Abteilung dominiert hatten. Druckerzeugnisse blieben zwar für Subsegmente der Zielgruppen im Maßnahmenmix, der Akzent wurde aber stärker in den Online-Bereich verschoben. Die Effekte der Marketingmaßnahmen zeigten sich nach und nach – Bekanntheitsgrad und positive Wahrnehmung der Abteilung verbesserten sich, ebenso wie zentrale Kennzahlen.

Guido Speiser ist promovierter Geistes- und Sozialwissenschaftler und arbeitet im Berliner Büro der Max-Planck-Gesellschaft an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Politik.