Antje Eichler

Lobbying für die Wissenschaft

Politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen als strategische Kommunikation

Lobbying für die Wissenschaft

Politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen als strategische Kommunikation

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.)
der Sprach- und Literaturwissenschaftlichen
Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Betreuer: Prof. Dr. Klaus-Dieter Altmeppen
Korreferentin: Prof. Dr. Susanne Kinnebrock

Vorgelegt von:
Dipl.-Journ. Antje Eichler
Freiburg, 31. Oktober 2023

Datum der Disputation:
Eichstätt, 6. Juni 2024

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IX

Abbildungsverzeichnis XIII

Tabellenverzeichnis XVII

1 Wissenschaftslobbying – weißer Fleck auf rotem Tuch 1

1.1 Forschungsinteresse und Relevanz des Themas 2

1.2 Forschungsstand 5

1.3 Aufbau der Arbeit 11

2 Politische Interessenvertretung von Organisationen 13

2.1 Kommunikation von Organisationen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Differenzierung 14
2.1.1 Politische Interessenvertretung aus systemtheoretischer Perspektive 15
2.1.2 Organisationen in Systemen gesellschaftlicher Differenzierung 17
2.1.3 Organisationen und ihre gesellschaftlichen Anspruchsgruppen 20
2.1.4 Organisationskommunikation zur Legitimation gegenüber der Gesellschaft 21

2.2 Strategische Kommunikation von Organisationen 24
2.2.1 Nicht-intendierte Aspekte von Kommunikation 25
2.2.2 Personale Kommunikation 26
2.2.3 Strategie in der Kommunikation 29

2.3 Strategische Aspekte politischer Interessenvertretung 33
2.3.1 Public Relations und Public Affairs 34
2.3.2 Politische Interessenvertretung als Managementfunktion von Organisationen 37
2.3.3 Politikberatung als interessengeleitete Kommunikation 42
2.3.4 Politische Interessenvertretung von Verbänden 48

2.4 Normative und ethische Aspekte der politischen Interessenvertretung 51
2.4.1 Lobbying zwischen Eigeninteressen und Gemeinwohl 52
2.4.2 Kritik an Lobbying: von Manipulation bis Korruption 57
2.4.3 Standesregeln: Freiwillige Kodizes und Selbstkontrolle 60
2.4.4 Transparenzgesetze und Lobbyregister 63

2.5 Für ein integratives Verständnis von politischer Interessenvertretung 67
2.5.1 Man kann nicht nicht lobbyieren 68
2.5.2 Es gibt kein gutes oder böses Lobbying 69
2.5.3 Politische Interessenvertretung als Begriff 71
2.5.4 Politische Interessenvertretung als Prozess in der strategischen Kommunikation 78

2.6 Kreislauf politischer Interessenvertretung 83
2.6.1 Analytische Einordnung: Ausgangssituation, Aufgabenstellung und Problemanalyse 84
2.6.2 Strategische Planung: Ziele, Bezugsgruppen, Positionen und Strategie 86
2.6.3 Operative Umsetzung: Maßnahmen, Ressourcen und Evaluation 91

3 Hochschulen und Wissenschaft in Deutschland 101

3.1 Die Rolle von Hochschulen und Forschungsorganisationen in der Gesellschaft 101
3.1.1 Rahmenbedingungen von Hochschulen und Forschungsorganisationen 101
3.1.2 Management von Hochschulen und Forschungsorganisationen 108
3.1.3 Zur besonderen Beziehung von Wissenschaft und Politik 114

3.2 Kommunikation von Hochschulen und Forschungsorganisationen 119
3.2.1 Gesellschaftlicher Stellenwert von Wissenschafts- und Hochschulkommunikation 119
3.2.2 Strategische Kommunikation von Hochschulen und Wissenschaft 122
3.2.3 Kommunikation in Hochschul- und Wissenschaftsverbünden 129

Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen und Zwischenfazit 135

4 Forschungsdesign 137

4.1 Von den theoretischen Annahmen zum passenden Untersuchungsinstrument 137
4.1.1 Festlegung der Forschungsfragen 137
4.1.2 Wahl der Methode 139

4.2 Exploration des Forschungsfeldes: Qualitative Leitfadengespräche 142
4.2.1 Auswahl der Befragten 142
4.2.2 Aufbau des Leitfadens 145
4.2.3 Durchführung der Interviews 147
4.2.4 Auswertung der Leitfadengespräche 148

4.3 Erhebung statistischer Daten: Quantitative Befragung 154
4.3.1 Festlegung der Befragten 154
4.3.2 Entwicklung der Fragebögen 156
4.3.3 Durchführung der Befragung 162
4.3.4 Auswertung der Daten 166

5 Hochschul- und Wissenschaftslobbying in Deutschland 173

5.1 Analytische Einordnung der Interessenvertretung von Hochschulen und Wissenschaft 173
5.1.1 Ausgangssituation 174
5.1.2 Aufgabenstellung 184
5.1.3 Problemanalyse 195

5.2 Strategische Entscheidung im Hochschul- und Wissenschaftslobbying 208
5.2.1 Ziele 208
5.2.2 Bezugsgruppen 217
5.2.3 Positionen 228
5.2.4 Strategie 235

5.3 Operative Umsetzung der Interessenvertretung von Hochschulen und Wissenschaft 245
5.3.1 Instrumente 245
5.3.2 Ressourcen 262
5.3.3 Evaluation 274

5.4 Lobbying in Hochschul- und Wissenschaftsverbünden 281
5.4.1 Analytische Einordnung 281
5.4.2 Strategische Entscheidung 298
5.4.3 Operative Umsetzung 312

6 Diskussion und Ausblick 323

6.1 Zusammenfassung und Bewertung 323

6.2 Schlussfolgerungen für die Praxis 329

6.3 Ansätze für weitere Forschung 333

Literaturverzeichnis 335

Anhang 383

Aufgezeichnete und protokollierte Gespräche 383

Leitfaden Experteninterviews 384

Codesystem Experteninterviews 386

Fragebogen Hochschulen 390

Fragebogen Forschungsorganisationen 410

Fragebogen Verbünde 429

Abkürzungsverzeichnis

ABDA	Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e.V.
acatech	Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
AStA	Allgemeiner Studierendenausschuss
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BayFOR	Bayerische Forschungsallianz
BayHIG	Bayerisches Hochschulinnovationsgesetz
BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BayLFD	Der Bayerische Landesbeauftragte für den Datenschutz
BB	Brandenburg
BBAW	Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften
BdKom	Bundesverband der Kommunikatoren
BICC	Bonn International Centre for Conflict Studies
BLHP	Brandenburgische Landeskonferenz der Hochschulpräsidentinnen und -präsidenten
BLV	Bund-Länder-Vereinbarung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Innern
BR50	Berlin Research 50
BRX	Brüssel
BUA	Berlin University Alliance
BUND	Verbund
BV HKom	Bundesverband Hochschulkommunikation
BW	Baden-Württemberg
BY	Bayern
CESAER	Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research
CCO	Chief Communication(s) Officer; Communicative Constitution of Organizations
CEO	Chief Executive Officer
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DAX	Deutscher Aktien Index
de'ge'pol	Deutsche Gesellschaft für Politikberatung
DGVM	Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V.
DGPuK	Deutsche Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DHV	Deutscher Hochschulverband
DLF	Deutschlandfunk
DPA	Digital Public Affairs
dpa/lsw	Deutsche Presseagentur/Landesdienst Baden-Württemberg
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
DRIV	Deutscher Rat für Interessenvertretung
DRPR	Deutscher Rat für Public Relations
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung

DSW	Deutsches Studierendenwerk
EACD	European Association of Communication Directors
ECREA	European Communication Research and Education Association
EE	Erneuerbare Energien
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EU	Europäische Union
EUA	European University Association
EUCOR	European Campus Oberrhein
EUPRERA	European Public Relations Education and Research Association
EuroTech	EuroTech Universities Alliance – six excellent universities of science and technology
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
FO	Forschungsorganisation
FU Berlin	Freie Universität Berlin
FuE	Forschung und Entwicklung
GB	Großbritannien
GFZ	Deutsches Geoforschungszentrum
GG	Grundgesetz
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung
GPRA	Gesellschaft Public Relations Agenturen
GWK	Gemeinsame Wissenschaftskonferenz
HAfM	Hochschulallianz für den Mittelstand
HAW	Hochschule(n) für Angewandte Wissenschaften
HAWtech	HochschulAllianz für Angewandte Wissenschaften
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
HKB	Hochschule für Bildende Künste Braunschweig
hlb	Hochschullehrerbund
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HS	Hochschule(n) = HAW, UNI + KMH
HochSchG	Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz
IBH	Internationale Bodensee-Hochschule
ICA	International Communication Association
ifo	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.
JLU	Justus-Liebig-Universität Gießen
IRS	Leibniz-Instituts für Raumbezogene Sozialforschung
ISE	Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme ISE
KHU	Konferenz Hessischer Universitäten
KI	Künstliche Intelligenz
KIT	Karlsruher Institut für Technologie
KMH	Kunst- und Musikhochschule
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Kom/Kom.	Kommunikation
KPI	Key Performance Indicator(s)

KU	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
KWR	Kölner Wissenschaftsrunde
LDA	Lobbying Disclosure Act
LERU	League of European Research Universities
LHG	Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg
LHG M-V	Landeshochschulgesetz Mecklenburg-Vorpommern
LHK	Landeshochschulkonferenz
LHPK	Landeshochschulpräsidentenkonferenz
LRK	Landesrektorenkonferenz
LRKM	Landesrektorenkonferenz der Kunst- und Musikhochschulen
LKRP	Landeskonferenz der Rektoren und Präsidenten der Hochschulen Berlins
LRM	Landesrektorenkonferenz der Musikhochschulen
MAXQDA	Programm zur Qualitativen Datenanalyse
MBWWK	Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur
MdL	Mitglied des Landtags
MGU	Netzwerk Mittelgroße Universitäten
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
MWG	Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit Rheinland-Pfalz
NGO	Non Governmental Organisation = Nichtregierungsorganisation
NRW	Nordrhein-Westfalen
PA	Public Affairs
PH	Pädagogische Hochschule
PM	Pressemitteilung
PR	Public Relations
RKK	Rektorenkonferenz der deutschen Kunsthochschulen
RKM	Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen
RLP	Rheinland-Pfalz
RND	Redaktionsnetzwerk Deutschland
RI	Research Infrastructure
ROI	Return on Investment
SächsHSG	Sächsisches Hochschulgesetz
SHGS	Saarländisches Hochschulgesetz
SPSS	Statistical Package für Social Sciences
ST	Sachsen-Anhalt
SWR	Südwestrundfunk
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Analyse
ThürHG	Thüringisches Hochschulgesetz
TLPK	Thüringische Landespräsidentenkonferenz
TRIO	Hochschulverbund Transfer und Innovation Ostbayern
TU	Technische Universität
TU9	Allianz führender Technischer Universitäten in Deutschland
TUM	Technische Universität München

U15	German U15 e.V. – Verein forschungsstarker und medizinführender Universitäten
UA11+	Universitätsallianz mittelgroßer Universitäten
UAS7	Führende und forschungsstarke Hochschulen für Angewandte Wissenschaften
UK	Universität Koblenz
UNI	Universität
UniGR	Universität der Großregion
vhw bayern	Verband Hochschule und Wissenschaft
VPH	Verband der Privaten Hochschulen e.V.
WD	Wissenschaftliche Dienste (des Bundestages)
WGL	Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried-Wilhelm-Leibniz
WiD	Wissenschaft im Dialog
WissFG	Wissenschaftsfreiheitsgesetz
WPK	Wissenschafts-Pressekonferenz – Die Wissenschaftsjournalisten
WR	Wissenschaftsrat
WWF	World Wide Fund For Nature
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Fragestellung und Forschungsaspekte ... 3
Abb. 2 Forschungsstand: Weniger Forschung, weniger Ansehen? ... 10
Abb. 3 Mehrebenenmodell der politischen Interessenvertretung ... 14
Abb. 4 Lobbyregelungen in den Bundesländern ... 67
Abb. 5 Bezeichnungen für politische Interessenvertretung im Handbuch Public Affairs ... 75
Abb. 6 Berufsbild der DPRG ... 79
Abb. 7 Regelkreis der Kommunikation und seine zehn Denkschritte ... 80
Abb. 8 Der Politikzyklus ... 81
Abb. 9 Das „LobbyWheel“ ... 82
Abb. 10 Lobbying-Dimensionen ... 83
Abb. 11 Kreislauf politischer Interessenvertretung ... 84
Abb. 12 Lobbying-Stakeholder einer Hochschule ... 106
Abb. 13 Dimensionen politischer Bezugsgruppen ... 106
Abb. 14 Aufbau einer Universität ... 109
Abb. 15 Idealtypische Organisationsstruktur einer außeruniversitären Forschungsorganisation ... 111
Abb. 16 Auswertung der Leitfadengespräche mit MAXQDA ... 150
Abb. 17 Kategorien Bezugsgruppen und Maßnahmen mit ausgewählten Subkategorien ... 153
Abb. 18 Feldphase Online-Erhebung ... 165
Abb. 19 Anzahl Studierende Hochschulen ... 165
Abb. 20 Anzahl Beschäftigte Forschungsorganisationen ... 1651
Abb. 21 Rücklauf der Online-Erhebung ... 170
Abb. 22 Häufigkeit der Kontakte ... 174
Abb. 23 Kontaktanbahnung in Abhängigkeit von Einrichtungsart und Kontakthäufigkeit ... 175
Abb. 24 Arten von wöchentlichen und monatlichen Kontakten ... 176
Abb. 25 Zusammenhang von Häufigkeit und Bewertung der Kontakte ... 177
Abb. 26 Zusammenhang von Kontakthäufigkeit und Zufriedenheit ... 177
Abb. 27 Monatliche Kontakte im Vergleich von beendeten und unterbrochenen Fragebögen ... 178
Abb. 28 Bedeutung und Nutzung der Maßnahmenpakete ... 179
Abb. 29 Nutzung der Instrumente von Beobachtung & Analyse ... 179
Abb. 30 Nutzung von Beobachtung & Analyse im Zusammenhang mit Zufriedenheit ... 180
Abb. 31 Nutzung von Beobachtung & Analyse in Zusammenhang mit der Beziehung zur Politik ... 180
Abb. 32 Zuständigkeiten für politische Interessenvertretung ... 181
Abb. 33 Personen/Gruppen an Hochschulen und ihre Kommunikation mit der Politik ... 182
Abb. 34 Personen/Gruppen in Forschungsinstituten und ihre Kommunikation mit der Politik ... 182
Abb. 35 Gründe für die (Un-)Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung ... 182
Abb. 36 Abstimmung mit anderen Personen/Gruppen in der Einrichtung ... 182
Abb. 37 Selbstverständlichkeit der Kommunikation mit der Politik ... 184
Abb. 38 Zusammenhang von Kontakthäufigkeit zur Politik und Selbstverständnis ... 185
Abb. 39 Zusammenhang zwischen Selbstverständnis und Verhältnis zur Politik/Zufriedenheit ... 185
Abb. 40 Selbstbezeichnung als Lobbyist:innen ... 186
Abb. 41 Selbstbezeichnung als Lobbyist:in im Zusammenhang mit Zielen ... 189

Abb. 42 Selbstbezeichnung als Lobbyist:in im Zusammenhang mit Lobbying-Maßnahmen 190
Abb. 43 Hochschulen im Lobbyregister 190
Abb. 44 Forschungsorganisationen im Lobbyregister 190
Abb. 45 Tätigkeitsbereiche im Lobbyregister des Bundestages 190
Abb. 46 Tätigkeitsbereiche im EU-Lobbyregister 190
Abb. 47 Kategorien Organisationsziel und Aufgabenstellung 195
Abb. 48 Kategorie Problemanalyse 195
Abb. 49 Beziehung von Hochschulen zur Politik in Abhängigkeit von Veranstaltungen 195
Abb. 50 Beziehung von Forschungsinstituten zur Politik in Abhängigkeit von Veranstaltungen 195
Abb. 51 Bewertung des Respekts von Seiten der Politik 198
Abb. 52 Verhältnis zur Politik in Abhängigkeit von informellen Kontakten 199
Abb. 53 Die zehn häufigsten ganzen Wörter in den Leitfadengesprächen 200
Abb. 54 Rollenverständnis in Bezug auf Gespräche mit der Politik; Soll/Ist im Vergleich 200
Abb. 55 Information durch die Einrichtungsleitung; Soll/Ist im Vergleich 201
Abb. 56 Zufriedenheit in Zusammenhang mit der Information durch die Einrichtungsleitung 202
Abb. 57 Rollenverständnis in Bezug auf das Einfordern von Informationen; Soll/Ist im Vergleich .. 202
Abb. 58 Klarheit bei Zuständigkeiten und Einheitlichkeit beim Außenauftritt 203
Abb. 59 Zufriedenheit in Abhängigkeit von Zuständigkeiten und Außenauftritt 203
Abb. 60 Information der Beschäftigten über Lobbyingaktivitäten und Zufriedenheit 203
Abb. 61 Rollenverständnis in Bezug auf Unterstützung anderer; Soll/Ist im Vergleich 204
Abb. 62 Unterstützung anderer im Zusammenhang mit Zufriedenheit 205
Abb. 63 Rollenverständnis in Bezug auf die Einbindung in strategische Planung. 206
Abb. 64 Einbindung in strategische Planung und Verhältnis zur Politik 207
Abb. 65 In den Leitfadengesprächen genannte Ziele 208
Abb. 66 Ziele im Zusammenhang mit der politischen Interessenvertretung 209
Abb. 67 Bedeutung gesellschaftlicher Themen in der Interessenvertretung von Hochschulen 211
Abb. 68 Themen bei Kontakten mit der Politik 213
Abb. 69 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in Abhängigkeit von den Zielen 216
Abb. 70 Häufigste Platzierung der Bezugsgruppen 216
Abb. 71 Durchschnittliche Platzierung der Bezugsgruppen 216
Abb. 72 Häufige und intensive Kontakte der Hochschulen zur Politik (geographisch) 218
Abb. 73 Häufige und intensive Kontakte der Hochschulen und Institute zur Politik (institutionell) . 220
Abb. 74 Häufige und intensive Kontakte der Forschungsorganisationen zur Politik (geographisch) 221
Abb. 75 Information der Hochschulangehörigen über die Lobbyingaktivitäten 223
Abb. 76 Interne Personen und Gruppen, die mit der Politik kommunizieren 225
Abb. 77 Interne Kommunikation von Forschungsorganisationen im Vergleich zu Hochschulen 226
Abb. 78 Themen der Hochschulen in der Kommunikation mit der Politik 228
Abb. 79 Themen der Forschungsorganisationen in der Kommunikation mit der Politik 232
Abb. 80 Aussagen zu strategischer Kommunikation in den Leitfadengesprächen 235
Abb. 81 Strategie und Abstimmung in der politischen Interessenvertretung 236
Abb. 82 Strategie in Abhängigkeit von Größe der Einrichtung und Einstellung zu Lobbying 236
Abb. 83 Strategie in Abhängigkeit von der Hochschulart 236
Abb. 84 Einbindung der Kommunikation an Hochschulen in Zusammenhang mit Strategie 237

Abb. 85 Zusammenhang von interner Kommunikation und Lobbying-Strategie 238
Abb. 86 Strategische Ausrichtung der Interessenvertretung 238
Abb. 87 Einbindung und Information der Kommunikationsabteilung Ost/West im Vergleich 239
Abb. 88 Resonanz der Hochschulen in der Politik in Zusammenhang mit Strategie 239
Abb. 89 Zufriedenheit mit Lobbying von Hochschulen in Abhängigkeit von Strategie 240
Abb. 90 Strategische Ausrichtung der Interessenvertretung von Forschungsorganisationen 241
Abb. 91 Strategische Ausrichtung von Forschungsorganisationen und interne Kommunikation 241
Abb. 92 Einbindung der Kommunikation in Forschungsinstituten und strategische Ausrichtung 242
Abb. 93 Resonanz der Forschungsinstitute in der Politik in Zusammenhang mit Strategie 243
Abb. 94 Zufriedenheit bei Forschungsorganisationen in Zusammenhang mit Strategie 243
Abb. 95 Forderung nach Strategie in Abhängigkeit von bestehender strategischer Ausrichtung 244
Abb. 96 In den Leitfadengesprächen genannte Lobbying-Maßnahmen 244
Abb. 97 Nutzung der Lobbying-Maßnahmen an Hochschulen und Forschungsinstituten 245
Abb. 98 Nutzung der Maßnahmenpakete in Abhängigkeit von Größe und Art der Einrichtung 246
Abb. 99 Nutzung der Maßnahmenpakete in Abhängigkeit von eigener Stelle und Einstellung 246
Abb. 100 Nutzung der Maßnahmenpakete in Ost- und Westdeutschland 247
Abb. 101 Nutzung der Maßnahmenpakete an den Hochschulen in Abhängigkeit von Strategie 247
Abb. 102 Nutzung der Maßnahmenpakete in den Forschungsinstituten je nach Strategie 248
Abb. 103 Nutzung der Maßnahmenpakete in Zusammenhang mit Zufriedenheit 249
Abb. 104 Zufriedenheit in Abhängigkeit von der Anzahl der genutzten Maßnahmenpakete 249
Abb. 105 Bewertung der Maßnahmen-Nutzung 250
Abb. 106 Nutzung der Instrumente von Information & Austausch 250
Abb. 107 Nutzung der Instrumente von nicht-öffentlicher & informeller Kommunikation 253
Abb. 108 Nutzung von Instrumenten der Beratung & Vermittlung von Expertise 254
Abb. 109 Nutzung von Instrumenten der Medienarbeit & Digitalen Interessenvertretung 256
Abb. 110 Nutzung der Instrumente von Aktivierung & Vernetzung 259
Abb. 111 Nutzung der Instrumente von Beobachtung & Analyse 260
Abb. 112 Die zehn am häufigsten genutzten Instrumente der politischen Interessenvertretung 261
Abb. 113 Selbstverständnis der Befragten in Bezug auf Lobbying als Aufgabe 265
Abb. 114 Austauschformate zwischen Hochschulkommunikation und Hochschulleitung 266
Abb. 115 Biographische Daten der Befragten 268
Abb. 116 Rollenverständnis der Befragten in Abhängigkeit von Geschlecht und Bildungsniveau 270
Abb. 117 Ausstattung mit Büros und Budget in Zusammenhang mit Zufriedenheit 273
Abb. 118 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung 274
Abb. 119 Gründe für die (Un-)Zufriedenheit mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung 277
Abb. 120 Verbesserungsvorschläge für die politische Interessenvertretung 279
Abb. 121 Mitgliedschaften der Hochschulen in Verbünden 282
Abb. 122 Mitgliedschaft in Fachverbünden 282
Abb. 123 Wichtigster Verbund der Hochschulen 283
Abb. 124 Wichtigster Verbund der Forschungsinstitute 283
Abb. 125 Bedeutung der Verbünde für die Institute in Abhängigkeit von Dachgesellschaft 284
Abb. 126 Gründe der Forschungsinstitute für die Zusammenarbeit im wichtigsten Verbund 284
Abb. 127 Gründe der Forschungsinstitute und der Verbünde für die Zusammenarbeit im Verbund 285

Abb. 128 Gründe der Hochschulen für die Zusammenarbeit im Verbund 285
Abb. 129 Zufriedenheit der Verbünde mit ihrer Beziehung zur Politik 286
Abb. 130 Aufgaben der Hochschul- und Wissenschaftsverbünde..... 287
Abb. 131 Selbst- und Fremdeinschätzung der Verbünde als Lobbyisten 288
Abb. 132 Selbst- und Fremdeinschätzung von Hochschulen und Verbünden als Lobbyist:innen 288
Abb. 133 Ausstattung der LRK in Zusammenhang mit der Bewertung durch ihre Mitglieder..... 289
Abb. 134 Einschätzung der Forschungsinstitute von deren Verbünden als Lobbyisten..... 292
Abb. 135 Abstimmung und Zusammenarbeit innerhalb der Hochschul-/Wissenschaftsverbünde..... 293
Abb. 136 Einschätzung von Konkurrenz-/Kompromiss-Verhalten von Mitgliedern und Verbünden.294
Abb. 137 Bewertung der Rolle der Verbandsleitung in Bezug auf den Lobbying-Erfolg..... 296
Abb. 138 Ziele der Verbünde und ihrer Mitglieder im Vergleich 298
Abb. 139 Kontaktanbahnung zwischen Politik und Verbünden nach Mitgliedern und Ressourcen .. 301
Abb. 140 Häufige und intensive Kontakte der Verbünde zur Politik 301
Abb. 141 Bedeutung der geographischen Ebenen für die Verbünde..... 302
Abb. 142 Personen und Gruppen in den Verbünden, die mit der Politik kommunizieren..... 303
Abb. 143 Austauschformate zwischen den beteiligten Personen und Gruppen der Verbünde..... 304
Abb. 144 Themen der Verbünde und ihrer Mitglieder im Vergleich 305
Abb. 145 Ziele und Themen der Hochschulverbünde 307
Abb. 146 Ziele und Themen der übergreifenden Wissenschaftsverbünde..... 307
Abb. 147 Themen der LRK laut Selbstauskunft und in ihren Pressemitteilungen im Vergleich..... 307
Abb. 148 Strategisches Vorgehen in der politischen Interessenvertretung der Verbünde..... 310
Abb. 149 Zufriedenheit der Verbünde in Abhängigkeit von Strategie 310
Abb. 150 Forderung der Verbünde nach Strategie je nach bestehender strategischer Ausrichtung ... 311
Abb. 151 Nutzung und Bewertung von Lobbying-Maßnahmen durch die Verbünde..... 312
Abb. 152 Zufriedenheit und Forderungen der Verbünde in Bezug zu den Lobbying-Maßnahmen ... 316
Abb. 153 Zuständigkeiten für die politische Interessenvertretung in den Verbünden..... 317
Abb. 154 Ausstattung der Verbünde mit Büros im Vergleich zu ihren Mitgliedern 318
Abb. 155 Bewertung der Verbandsstrukturen aus Sicht der Verbünde und deren Mitgliedern..... 319

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Grundlagen für freiwillige Lobbying-Regelungen der Wissenschaftskommunikation 62
Tab. 2 Begriffe der politischen Interessenvertretung 77
Tab. 3 Hochschulen in Deutschland 102
Tab. 4 Außeruniversitäre Forschungsorganisationen in Deutschland 105
Tab. 5 Überblick über die wichtigsten Hochschulverbünde auf Bundes- und Länderebene 131
Tab. 6 Fragekomplexe und Forschungsfragen 138
Tab. 7 Vor- und Hauptstudie im Vergleich 142
Tab. 8 Im Rahmen der Vorstudie befragte Einrichtungen und Personen 144
Tab. 9 Überblick über die in der Vorstudie geführten Interviews 148
Tab. 10 Auswahl der Befragten 155
Tab. 11 Fragebogen für die Online-Erhebung unter den Hochschulen 158
Tab. 12 Befragungs-Rücklauf 168
Tab. 13 Unterschiede zwischen Einrichtungen mit/ohne Stelle für die Interessenvertretung 182
Tab. 14 Begründung für die Selbsteinstufung der Einrichtungen/der Befragten als Lobbyist:in. 187
Tab. 15 Lobbying-Ziele von Hochschulen 210
Tab. 16 Lobbying-Ziele von Forschungsorganisationen 214
Tab. 17 Personal und Budget für Interessenvertretung 272
Tab. 18 Ziele von Verbünden je nach Mitgliedern und Bezugsgruppen 299
Tab. 19 Themen von Verbünden je nach Mitgliedern und Ausrichtung 306
Tab. 20 Ressourcen und Instrumente der befragten Verbünde 320

Three dogs are sitting on the corner outside a restaurant when a meat truck pulls up. As the driver steps out to deliver the meat, the dogs begin strategizing about how to get some for themselves. One dog says, "I used to be a lawyer. Let me negotiate with the driver and talk to him into giving us meat." The second dog says, "I used to be an architect. I know a secret passageway to the kitchen. I can lead us to the meat." The third dog says, "I used to be a college president. I'm sure they will give us all the meat we want if we just sit here on the corner and whine and beg."

Cook (1998): xi

1 Wissenschaftslobbying – weißer Fleck auf rotem Tuch

Anfang des Jahres 2021 überrascht eine Nachricht die Wissenschaftskommunikation: Die Universität Freiburg erweitert ihr Rektorat um den Geschäftsbereich Kommunikation und Strategie. Damit hebt die erste deutsche Hochschule den Aufgabenbereich in die oberste Führungsetage. „Ein Strukturwandel in der Hochschulspitze, der so notwendig wie überfällig ist und der Maßstäbe setzt auch für viele andere Universitäten" (Hartung 2021: o.S.). Nur ein halbes Jahr später ziehen die Technischen Universitäten (TU) Darmstadt und Dresden nach, es folgen die Universität zu Köln, die TU München (TUM), Braunschweig und Berlin, die Freie Universität (FU) Berlin sowie die Universität Jena (vgl. Bundesverband Hochschulkommunikation BV HKom 2023b; FU o.J.; Korbmann 2022a; TU Berlin o.J.). Unter den neuen Chief Communications Officer (CCO)[1] sind auch diejenigen Kommunikationsverantwortlichen, die im Jahr 2016 im BV HKom mit der Projektgruppe Politische Kommunikation die Diskussion zum Thema Lobbying für die Wissenschaft angestoßen haben (vgl. Wandt/Honecker 2016b).

Zu den vielfältigen Aufgaben der neuen CCO und ihren Teams gehört auch die Kontaktpflege zur Politik. Während Hochschulen und Wissenschaft kaum mit politischer Interessenvertretung in Verbindung gebracht werden, berichten Massenmedien regelmäßig über Lobbying von Seiten der Wirtschaft: von Abgeordneten, die Unternehmen zur Beschaffung von medizinischen Masken empfehlen, über Minister, die in den Vorstand eines Konzerns wechseln, bis hin zur Kampagne der Industrie gegen Maßnahmen zum Klimaschutz (vgl. Herrmann 2021; Mestermann 2021). Neuen Auftrieb hat die Berichterstattung über Lobbying durch das lange diskutierte und im Jahr 2022 veröffentlichte Transparenzregister des Bundestages bekommen (vgl. Schiffers 2021a). Stimmen hierzu kommen aus Politik und Wirtschaft, von Lobbyistinnen und Lobbyisten und aus der Politikwissenschaft. Sie formen ein Bild von Lobbying als zunehmend wichtige Aufgabe (vgl. MSL Group 2021) und gleichzeitig unlautere Handlung, betrieben in dunklen Hinterzimmern von finanzstarken Unternehmen und Wirtschaftsverbänden.[2]

Politische Interessenvertretung als strategische Kommunikation von Organisationen und deren Bedeutung für die Gesellschaft bleiben in der Debatte außer Acht, der Beitrag der Kommunikationswissenschaft fehlt. Das vorwiegend einseitige und negative Bild von Lobbying führt dazu, dass nicht gewinnorientierte Einrichtungen politische Interessenvertretung scheuen oder gar ablehnen (vgl. Mai 2019: 11; Schmermund 2017: 296). Wissenschaftliche Studien zu politischer Interessenvertretung sind kaum vorhanden, schon gar nicht für Hochschulen und Forschungsorganisationen. Der weiße Fleck im Lobbying für die Wissenschaft macht Lobbying für die Wissenschaft zum roten Tuch.

[1] An der TUM lautet die Bezeichnung Vice President Global Communication and Public Engagement und ist verknüpft mit der Abteilungsleitung des Corporate Communication Center. Eine systematische Erhebung dazu, an welcher Hochschule es inzwischen CCO gibt bzw. wo die Kommunikation in die oberste Leitungsebene gehoben wurde, steht noch aus.

[2] Systematische Studien zur journalistischen Berichterstattung über Lobbying gibt es nicht. Die Aussagen hier beruhen auf der unregelmäßigen Auswertung von Google-Ergebnissen zum Stichwort Lobbying im Untersuchungszeitraum zwischen den Jahren 2017 und 2022. Eine standardisierte Inhaltsanalyse zu diesem Thema war nicht Teil der hier vorliegenden Studie.

1.1 Forschungsinteresse und Relevanz des Themas

Den weißen Fleck auszufüllen und das rote Tuch zur Seite zu schieben – dazu soll die vorliegende Studie einen Beitrag leisten. Die (strategische) Kommunikation von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen gegenüber der Politik wurde bisher weder theoretisch beschrieben noch empirisch untersucht (vgl. Rhomberg 2017: 421). Ziel ist es deshalb, einen theoretischen Rahmen für die politische Interessenvertretung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen[3] zu liefern und die Aktivitäten in diesem Bereich einer umfassenden und – auch in Hinblick auf die Folgen für Wissenschaft und Gesellschaft – kritischen Bestandsaufnahme zu unterziehen. Zur Datenerhebung dienen Leitfadengespräche im Rahmen einer qualitativen Vorstudie sowie eine standardisierte Online-Befragung als Vollerhebung unter allen Hochschulen, Forschungsorganisationen und deren Verbünden.

Für die Studie lautet die zentrale Forschungsfrage:

> *Inwieweit betreiben Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsorganisationen in Deutschland politische Interessenvertretung als strategische Kommunikation?*

Die Fragestellung bezieht sich auf alle drei gesellschaftlichen Ebenen: Auf der Makroebene interessieren Stellenwert und Selbstverständnis von Hochschul- und Wissenschaftslobbying und deren Zusammenhänge mit der Gesellschaft. Auf der Mesoebene geht es um die Strukturen der Hochschulen und Forschungsorganisationen – von der Analyse über die Planung bis zur Umsetzung politischer Interessenvertretung. Auf der Mikroebene stehen die Akteure im Mittelpunkt, ihre Einbindung in die strategische Hochschul- und Wissenschaftskommunikation sowie ihre Arbeitsweise und Qualifikation. Zum Untersuchungsgegenstand gehören auch Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen, denen im Rahmen der politischen Interessenvertretung eine besondere Bedeutung zukommt.

Die Relevanz der Fragestellung stützt sich auf folgende Annahmen:

Hochschulen und Wissenschaft sind von grundlegender Bedeutung für unsere Gesellschaft
Der besondere Stellenwert von Wissenschaft und Hochschulen ist im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland verankert. Artikel 5 Absatz 3 schützt die Freiheit von Forschung und Lehre und erhebt deren Einrichtungen damit in den Verfassungsrang. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bekennt auf seinen Internetseiten: „Hochschulen als Stätten von hochwertiger Ausbildung und Forschung sind zentrale Impulsgeber für das Innovationsgeschehen in unserem Land und tragen entschieden zur Sicherung von Fortschritt und Wohlstand bei“ (BMBF 2021b). Die außeruniversitären Forschungsorganisationen gelten dabei als „Grundpfeiler der öffentlichen Forschung“ (BMBF 2020: 75).

[3] „Der Begriff der ‚außeruniversitären Forschung‘ leitet sich aus dem komplementären Verhältnis der Forschungseinrichtungen zu den Universitäten ab. Er hat sich zur Kennzeichnung dieses Sektors der deutschen Forschungslandschaft etabliert, der neben dem Hochschulsektor, der Industrieforschung und kommerziellen Forschungseinrichtungen besteht“ (Pfeffer 2016: 34). Die vorliegende Studie beschränkt sich auf die vier großen außeruniversitären Forschungsorganisationen (vgl. Kapitel 3.1.1).

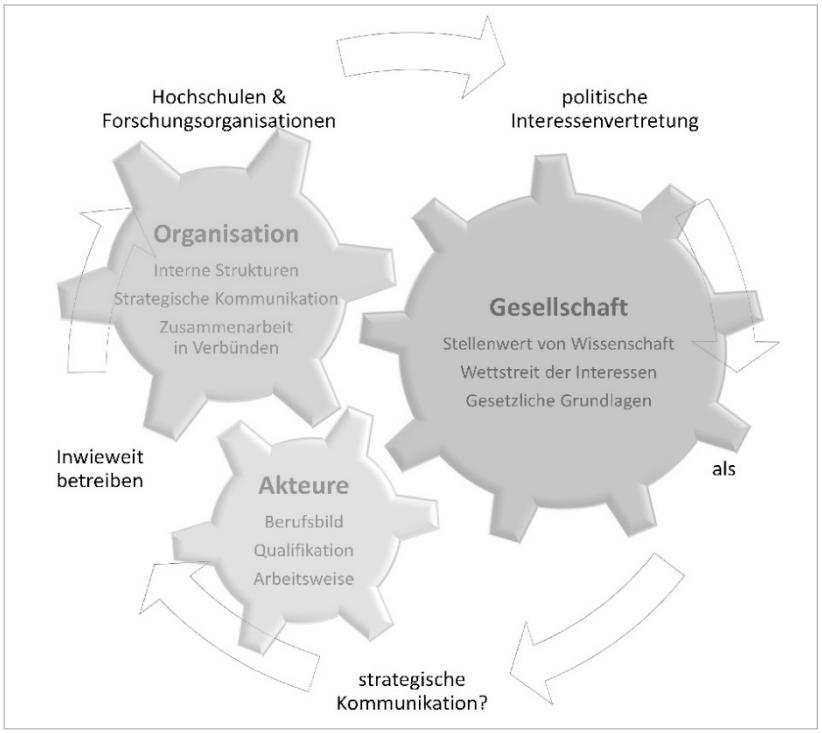


Abb. 1 Fragestellung und Forschungsaspekte in Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Ebenen; eigene Darstellung

Wissenschaft und Politik stehen in einem besonderen wechselseitigen Verhältnis zueinander

Hochschulen und Forschungsorganisationen werden in Deutschland zum Großteil aus öffentlichen Mitteln finanziert und sind hierin abhängig von politischen Entscheidungen. Umgekehrt liefern sie mit ihren wissenschaftlichen Erkenntnissen Grundlage und Expertise für politische Entscheidungen (vgl. Mai 2017: 173; Sager/Wagner 2019: 23), wie nicht zuletzt die Covid-19-Pandemie gezeigt hat.

> „In der Wissensgesellschaft stehen Wissenschaft und Politik damit in einem Verhältnis reziproker Dependenzen. Einerseits ist die Politik in zunehmendem Maße auf wissenschaftliche Expertise angewiesen, um den immer komplexer werdenden gesellschaftlichen Problemen adäquat zu begegnen und politisches Handeln öffentlich zu legitimieren. [...] Andererseits ist die Wissenschaft grundlegend abhängig von öffentlicher Finanzierung und damit vor allem auch von politischer Regulierung und Steuerung [...]“ (Fähnrich/Rhomberg 2017: 1).

Hochschulen und Wissenschaft stehen unter Druck

Zunehmender Wettbewerb durch Exzellenzinitiative und Hochschulpakt, Unterfinanzierung der Hochschulen und verstärkte Einflussnahme der Politik durch Leistungsindikatoren und Rankings erhöhen den Druck auf die Wissenschaft (vgl. Althaus 2010: 28; Fähnrich et al. 2019a: 6; Knopf/Sarkowsky 2017: 402). Gleichzeitig „haben wissenschaftsfeindliche und reflexionsaverse Strömungen eine eigene Prägnanz gewonnen“ (Strohschneider 2017: 21). Auch wenn die Medienberichterstattung während der Covid-19-Pandemie den Eindruck vermittelt, wissenschaftliche Expertise sei in der Politik gefragter denn je (vgl. Korbmann 2020b), gibt es Stimmen, die evidenzbasierte Fakten anzweifeln und/oder eine Übermacht der Wissenschaft befürchten (vgl. Bogner 2021; Hirschi 2021). Befeuert werden die wissenschaftskritischen bis -leugnenden Bewegungen von höchster Ebene, wie etwa in den USA, in der Türkei oder in Ungarn (vgl. Jäger 2018).[4] Auch in Deutschland gibt es Gruppen wie die so genannten Querdenker oder Teile der AfD, die Zweifel an wissenschaftlicher Evidenz hegen (vgl. Best at al. 2023). „Sie versuchen, gesellschaftlichen Debatten ihre wissenschaftlich begründeten Faktenbezüge zu entziehen oder wissenschaftliche Institutionen oder Methoden zu delegitimieren und stellen damit ernsthafte

[4] Unter Präsident Joe Biden erfuhr die Wissenschaft wieder mehr Entgegenkommen (vgl. Douglas/Edelstein 2020), das nach der erneuten Wahl Donald Trumps im November 2024 allerdings wieder rückläufig sein dürfte (vgl. Vallbracht 2024).

demokratiegefährdende Herausforderungen dar“ (Hochschulrektorenkonferenz (HRK) 2022a). Gleichzeitig „häufen sich die Fälle von (verbalen) Angriffen auf Wissenschaftler*innen“, so Markus Weißkopf, Geschäftsführer von Wissenschaft im Dialog (WiD) (zitiert in Winkels 2022a: o.S.).

Andererseits zeigen regelmäßige Befragungen und Bewegungen wie March for Science, dass Hochschulen und Wissenschaft einen starken Rückhalt in der Bevölkerung genießen. „Das generelle Vertrauen in Wissenschaft und Forschung ist vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie deutlich gestiegen. Aktuell geben fast drei Viertel der Befragten an, eher oder voll und ganz in Wissenschaft und Forschung zu vertrauen“ (Ziegler 2020: 5). Einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa zufolge haben 80 Prozent der Bevölkerung hohes Vertrauen in Universitäten (vgl. Grigat 2018).

Was das Ansehen von Wissenschaft in der Politik angeht, finden sich keine wissenschaftlichen Befunde. Michael Murphy, Präsident der European University Association (EUA) meint, das Vertrauen sei gesunken und „universities are now seen as being in ‚perpetual opposition‘ by politicians“ (Matthews 2019: o.S.). Auch wenn die Haltung der Politik gegenüber der Wissenschaft in Deutschland eine positivere sein mag, kann sie auch hier nicht mit einer uneingeschränkten Unterstützung seitens der Politik rechnen. „Zu erwarten ist [...], dass sich die Distanz zwischen Forschungseinrichtungen und Staat weiter vergrößert und somit spezifisches Lobbying umso notwendiger wird“ (Althaus 2010: 38).

Hochschulen und Wissenschaft brauchen Lobbying

Unabhängig davon, wie hoch das Vertrauen von Politik und Gesellschaft in Bezug auf die Wissenschaft eingeschätzt wird – die meisten sind sich einig, dass Hochschulen und Forschungsorganisationen in der Politik Gehör finden müssen. Teilnehmende des March for Sciences stimmten dieser Forderung zu 97 Prozent zu.[5] Voraussetzung dafür müsse sein, dass die Wissenschaft gegenüber der Öffentlichkeit erklärt, was sie leistet (vgl. Bonfadelli et al. 2017b: 3; Könneker 2017a: 6). Weil Hochschulen öffentlich finanziert sind, unterliegen sie der Rechenschaftspflicht gegenüber der Politik und „haben selbst Interesse daran, sich für potentielle Mitglieder, politische Unterstützer oder sonstige Finanziers öffentlich gut darzustellen“ (Rödder 2017: 66). Um Entscheidungen zu treffen, braucht die Politik Informationen aus der Wissenschaft. „Denn die Fachleute der Wissenschaft sitzen nicht in den Parlamenten. Die Fachleute sind in den Universitäten tätig“ (Feldner 2016: 17). Bereits vor einem Viertel Jahrhundert lautete das Fazit einer Studie, die Hochschulkommunikation aus ökonomischer Perspektive untersucht hat:

> „Da sowohl die allgemeine Öffentlichkeit als auch wichtige Teilzielgruppen wie Arbeitgeber, Wirtschaftsverbände oder Parteien die Effizienz bundesdeutscher Hochschulen mehr als je zuvor in Frage stellen, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die bloße Information der Öffentlichkeit mittlerweile nicht mehr ausreicht und weitaus intensivere Bemühungen [...] erforderlich sind“ (Nietiedt 1996: 141).

Trotz des offenbar vorhandenen Bewusstseins für die Bedeutung von Lobbying für Hochschulen und Wissenschaft gilt weiterhin: „In Deutschland ist die Grundhaltung defensiv“ (Althaus 2010: 30).[6]

Lobbying braucht einen integrativen Ansatz innerhalb der Kommunikationswissenschaft

Die Zurückhaltung gegenüber Lobbying liegt auch in dessen negativer Konnotation begründet. Die vorliegende Studie setzt daher auf ein integratives Verständnis von politischer Interessenvertretung und betrachtet sie als eine grundlegende Aufgabe von strategischer Kommunikation. Die kommunikations-

[5] Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie „Wissenschaftskommunikation in Deutschland“, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler befragt hat. Von ihnen stimmen 93 Prozent (eher) der Aussage zu, „dass Politik grundsätzlich Entscheidungen auf wissenschaftliche Erkenntnisse stützen sollte“ (WiD 2021: 78).

[6] Den Studien liegen keine quantitativen Erhebungen zugrunde, die sich auf repräsentative Auswahlverfahren stützen. So haben z.B. Marcinkowski et al. 35 Leitfadengespräche mit zufällig ausgewählten Hochschulleitungen und Senatsmitgliedern geführt.

wissenschaftliche Einordnung stellt die funktionale Bedeutung von Lobbying für Organisationen und Gesellschaft heraus und zielt darauf ab, die Akzeptanz für politische Interessenvertretung zu erhöhen – sowohl bei denen, die sie betreiben, als auch bei denen, die sie adressiert.

Hochschul- und Wissenschaftslobbying braucht strategische Kommunikation
Hochschulen und Forschungsorganisationen haben ihre Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahren stark ausgebaut (vgl. Fähnrich et al. 2019a; Höhn 2011; Leßmöllmann et al. 2017; Schwetje et al. 2017). Ihren Fokus richten sie auf Pressearbeit, Onlinekommunikation, Studierendenmarketing und Eventmanagement. Die Kommunikationsabteilungen sind sehr heterogen aufgestellt und meist im operativen Bereich tätig (vgl. Hauser et al. 2019: 134). „An der Strategie mangelt es in der Wissenschaftskommunikation" (Schmidbauer 2019: 121; vgl. Bräutigam/Ettl-Huber 2013; Höhn 2011: 295).

Kommunikation und strategische Ausrichtung einer Organisation zu verknüpfen, ist jedoch grundlegend für deren Erfolg (vgl. Volk/Zerfaß 2022: 640). Bereits vor einem Viertel Jahrhundert forderte die Hochschulrektorenkonferenz (HRK): „Eine wirksame Interessenvertretung [...] muß auch [...] in der Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Hochschule geschehen" (HRK 1995: o.S.). Strategische Kommunikation von Hochschulen und Forschungsorganisationen baut auf einem ganzheitlichen Verständnis auf und betrachtet politische Interessenvertretung als eine ihrer integralen Aufgaben. Dazu gehört eine enge Anbindung an die Leitungsebene mit entsprechenden Möglichkeiten zu Austausch und Abstimmung über kommunikative und strategische Fragestellungen. Hierbei ist die Beziehungspflege zur Politik selbstverständlicher Bestandteil. Die politische Interessenvertretung nimmt den gesamten Kommunikationsprozess in den Blick: von der Beobachtung und Analyse über die strategische Zielsetzung und operative Umsetzung bis hin zu Erfolgsmessung und Weiterentwicklung des Aufgabenbereichs.

Die vorliegende Studie liefert theoretische und empirische Befunde zur politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen, versteht sich als Handreichung für die Kommunikationsabteilungen und Leitungsebenen in Wissenschaft und Hochschulen sowie für die Politik und enthält Ansätze für eine gesellschaftliche Debatte über die Rolle von politischer Interessenvertretung.

1.2 Forschungsstand

Die zentrale Forschungsfrage verweist auf vier Felder, die für die Studie relevant sind:

Inwieweit betreiben Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsorganisationen (1) politische Interessenvertretung (3/4) als strategische Kommunikation (2/4)?

1) Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen: eine weite Forschungslandschaft
Entsprechend der Bedeutung von Hochschulen und Wissenschaft ist auch die Forschung dazu aufgestellt:[7] Ganze Institute, sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene, wie etwa das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung oder das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung beschäftigten sich mit Fragen zur Hochschullehre, untersuchen einzelne Fächer oder erstellen Gutachten zu Studiengängen (vgl. Donk et al. 2019: 357). Das BMBF fördert mit seinem Programm zur Wissenschafts- und Hochschulforschung Untersuchungen zu Themen wie Studienerfolg

[7] Da sich die vorliegende Studie auf Wissenschafts- und Hochschullobbying in Deutschland beschränkt, sei hier nur auf den Forschungsstand bezüglich des deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystems verwiesen.

und Studienabbruch, Leistungsbewertung in der Wissenschaft oder digitale Hochschulbildung. Einige Universitäten haben Institute oder Lehrstühle für Hochschul- oder Wissenschaftsforschung eingerichtet und beschäftigen entsprechend viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die umfangreich publizieren – zum großen Teil auch in eigenen Zeitschriftenreihen wie etwa *Beiträge zur Hochschulforschung* oder *die hochschule* oder auf eigenen Tagungen und Symposien (vgl. Prenzel/Lange 2017).

Es gibt Studien zu einzelnen Hochschularten (vgl. Heinrichs 2011), zu Akteuren in der Wissenschaft (vgl. Hüther/Krücken 2018), zu Fächern und Finanzierung (vgl. Baumgarth et al. 2016; Schimank 2014) und zur Transformation von Hochschulen (vgl. Baier 2017; Konen 2020). In jüngster Zeit stehen Aspekte wie neue Governance oder auch New Public Management (vgl. Bieletzki 2018; Kleimann 2018), digitale Publikationsinfrastrukturen oder Internationalisierung im Fokus (vgl. F. Meier 2019; Aufderheide/Neizert 2016). Auch Fragen zur Hochschul- und Forschungspolitik wie etwa die Auswirkungen der Exzellenzinitiative oder die Beziehung zwischen Wissenschaft und Politik sind Gegenstand von Untersuchungen (vgl. Hamann et al. 2017; Möller 2016; Simon et al. 2016). Darüber hinaus gibt es Vergleichsstudien zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen (vgl. Dusdal et al. 2020) sowie zwischen den Bundesländern (vgl. Hechler/Pasternack 2018; Hetze/Weißmantel 2019).

Manche Bereiche erfahren dabei mehr, andere weniger Aufmerksamkeit. Die Hochschulforschung ist stark auf Universitäten ausgerichtet und hier wiederum auf die staatlichen. Kaum Untersuchungen gibt es zu Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) und Universitäten anderer Träger (vgl. Hüther/Krücken 2016: 15). Ebenfalls selten sind Publikationen zu Forschungsorganisationen, zum Teil erscheinen sie im Auftrag des BMBF, beziehen sich nur auf einzelne Institute oder werden von diesen herausgegeben (vgl. Horváth 2013; vgl. Kronthaler 2013; Pfeffer 2016; Wiarda 2017; Wirtz 2016).

2) Wissenschafts- und Hochschulkommunikation: ein eigenes Forschungsfeld

Parallel zum Ausbau der Wissenschafts- und Hochschulkommunikation hat auch die Forschung dazu deutlich zugenommen. Inzwischen gibt es eigene Institute, wie etwa das Nationale Institut für Wissenschaftskommunikation in Karlsruhe, zahlreiche Professuren und Lehrstühle, unter anderem an der Universität Passau, der TU Dresden und der RWTH Aachen sowie eine Fachgruppe in der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPuK) mit einem eigenen Themenheft in der *Publizistik* (vgl. Fähnrich/Schäfer 2020: 518). Einen ersten Überblick über ihre Tätigkeit liefern einige von ihnen gemeinsam in dem Sammelband „Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation" (Bonfadelli et al. 2017a). Im Juni 2021 verkündet die Volkswagenstiftung die Förderung von vier neuen Forschungszentren zur Wissenschaftskommunikation (vgl. Volkswagenstiftung 2021) – nur einen Tag, nachdem die Bundesforschungsministerin die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen der #FactoryWisskomm vorgestellt hat, die seit dem Jahr 2020 Handlungsperspektiven für die Wissenschaftskommunikation entwickeln (vgl. BMBF 2021a).

Die Forschung zielt fast ausschließlich auf die Kommunikation einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Disziplinen und Themen, wie etwa Klimawandel, Gesundheit oder moderne Technologien (vgl. Broer/Hasebrink 2022; Hagen et al. 2018; Jamieson et al. 2017; Kessler et al. 2020; Leßmöllmann 2020; Lüthje 2012; Peters et al. 2009; Schäfer et al. 2015; Serong et al. 2017; Weitze 2016) und hier – ausgehend von der Medialisierungsthese – in der Regel auf massenmedial vermittelte Kommunikation (vgl. Lehmkuhl 2019) sowie zunehmend auf digitale Wissenschaftskommunikation (vgl. Könneker 2020; Walter et al. 2019). Welche Vielfalt die Studienlage inzwischen erreicht hat,

zeigen beispielsweise Untersuchungen zu Emotionen und Narrativen in Forschungsnachrichten (vgl. Bilandzic et al. 2020) oder zur „Post-normal science communication“ (Brüggemann et al. 2020) an der verschwimmenden Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Journalismus.

Die Kommunikation der Wissenschafts*organisationen*, also von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen, steht seltener im Fokus, auch wenn es immer mehr Studien gibt, wie „eine Meta-Studie zum Stand der deutschsprachigen Forschung über strategische Kommunikation von Wissenschaftsorganisationen“ (Fähnrich 2018: Titel) belegt und inzwischen sogar ein Sammelband zum „Forschungsfeld Hochschulkommunikation“ (Fähnrich et al. 2019) erschienen ist. Hervorzuheben ist an dieser Stelle das Projekt *Hochschulkommunikation erforschen* der Abteilung Wissenschaftskommunikation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) im Auftrag des Bundesverbands Hochschulkommunikation (vgl. Leßmöllmann et al. 2017 und Schwetje et al. 2017). Ausgangspunkt der meisten Studien ist die Frage, wie wissenschaftliche Vorgehensweisen und Befunde so kommuniziert werden können, dass die breite Öffentlichkeit diese versteht. Dabei geht es insbesondere um Akteure, Selbstverständnis, Strukturen, Inhalte und Instrumente sowie die Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen (vgl. Bräutigam/Ettl-Huber 2013; Bühler et al. 2007; Friedrichsmeier et al. 2013; Fürst et al. 2022; Hauser 2020; Höhn 2011; Kallfass 2009; Laukötter 2014; Lederbogen 2004).

Wie in der Forschung zu Hochschulen und Wissenschaft im Allgemeinen zielen die Untersuchungen fast ausnahmslos auf Universitäten. Die Kommunikation von HAW, privaten Hochschulen oder außeruniversitären Forschungsorganisationen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen Einrichtungsarten sind nahezu unerforscht (vgl. Höhn 2011: 7; Jarren 2019: 418; Peucker 2014: 6f.; Lederbogen 2004: 34f.).

> „Auch der Vergleich der Hochschulkommunikation mit anderen forschungsnahen Kommunikationsformen (z. B. außeruniversitäre Wissenschaftskommunikation, Kommunikation in forschenden Unternehmen), der zeigen könnte, wie stark und in welcher Form Werkzeuge und insbesondere Strategien der Unternehmenskommunikation in den jeweiligen organisationalen Zusammenhängen angewendet werden (können), steht noch aus“ (Hauser et al. 2019: 134).

Überhaupt keine Studien gibt es zur Kommunikation von Hochschulverbünden, sondern lediglich zu einzelnen Forschungsverbünden, so genannten Sonderforschungsbereichen. Der Fokus liegt hier auf der Vermittlung ihrer Forschung gegenüber der Öffentlichkeit, die Politik als Zielgruppe spielt keine Rolle (vgl. Gantenberg 2018).

Neben der Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Forschung zu Marketing mit Hochschulen und Wissenschaft und verortet deren Kommunikation unter dem Begriff des Wissenschaftsmarketings (vgl. Merten/Knoll 2019). Darüber hinaus sind zahlreiche Praxishandbücher erschienen (vgl. Archut 2008; Dernbach et al. 2012; Falkenberg 2021; Honecker 2019; Könneker/Zimmermann 2012) sowie Literatur zur Geschichte der Wissenschaftskommunikation (vgl. Ball 2021). Trotz der Zunahme von Publikationen zur Kommunikation von Forschungs*organisationen* liegt der Fokus weiterhin auf der Kommunikation von Forschungs*inhalten* und deren Relevanz für die Gesellschaft. „Es wird nicht danach gefragt, welche organisationsbezogenen, sondern welche gesellschaftlichen Ziele mit der Kommunikation erreicht werden sollen“ (Raupp 2017: 149).[8]

[8] Ausnahmen bilden neben der Studie des KIT die Publikationen von Henning Escher (2001) und Tanja Prillwitz (2012), die Modelle für die Hochschulkommunikation aus Sicht der Organisationen beziehungsweise aus der Sicht von Marketing entwerfen, allerdings beschränkt auf Universitäten. Die Forschung zur Hochschulkommunikation hat die beiden Modelle bisher jedoch nicht weiterverfolgt. Mit dem Verhältnis von organisationsbezogener und wissenschaftsbezogener Kommunikation von Hochschulen beschäftigen sich darüber hinaus einige Studien außerhalb von Deutschland und Europa. Ihre Erkenntnisse beruhen allerdings meist auf einer dünnen Datenbasis und lassen sich aufgrund der Unterschiede im Hochschul- und Wissenschaftssystem nur bedingt auf Deutschland übertragen (vgl. Elken et al. 2018; Koivumäki/Wilkinson 2020; Lo et al. 2019; McKinnon et al. 2019; Stack 2016; VanDyke/Lee 2020; Watermeyer/Lewis 2018).

Dass sich die Forschung zu Wissenschaftskommunikation bisher weitgehend auf deren Inhalte beschränkt, liegt auch daran, dass die PR-Forschung zu Organisationskommunikation oder strategischer Kommunikation Hochschulen und Wissenschaft bis vor Kurzem überhaupt nicht abgebildet hat (vgl. Fröhlich et al. 2015: 631ff.). Diese Forschungslücke führt in Forschung und Praxis teilweise dazu, Kommunikation von Hochschulen und Wissenschaft als etwas so Besonderes zu betrachten, dass die Grundlagen der PR in ihren Organisationen als nur bedingt anwendbar gelten (vgl. Schwetje et al. 2017: 58).

3) Forschungsstand zu Lobbying: Begriffswirrwarr und wenig Empirie

Auch wenn in Medien und Öffentlichkeit häufig (und dabei meist negativ) von Lobbying die Rede ist – die gezielte Einflussnahme gesellschaftlicher Gruppen auf die Politik ist in Deutschland theoretisch und empirisch unzureichend erforscht (vgl. Enke et al. 2022: 116; Polk 2022: 502; Polk 2020: 44; Röttger et al. 2021: 6). Politische Interessenvertretung war (und ist) hauptsächlich Gegenstand der Politik- und Wirtschaftswissenschaften, die den Fokus eher auf gesellschaftliche und ökonomische Zusammenhänge als auf kommunikative Aspekte legen und Lobbying häufig auf persönliche Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren reduzieren (vgl. Leif/Speth 2006; Lösche 2007; Speth 2014; Rasch 2022).

Die Publikationen betrachten vor allem Wirtschaftsunternehmen (vgl. Olfe-Kräutlein 2012; Schatilow 2014; Schieder 2017), insbesondere deren Einflussnahme auf europäische Institutionen (vgl. Bauer 2017; Classen 2014; Dialer 2014; Klüver 2013) und lassen sich nicht ohne Weiteres auf Wissenschaftsorganisationen beziehen (vgl. Röttger et al. 2014: 205). Dasselbe gilt für eine Reihe von Praxishandbüchern, meist aus der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Althaus et al. 2005; Hessenius 2016; Köppl 2017; Nicolle 2019; Prenzel 2019a und b; Ratzek 2010; Rieksmeier 2007; Zetter 2014). Vielen Veröffentlichungen ist gemein, dass sie den Begriff des Lobbyings vermeiden und stattdessen fälschlicherweise von politischer Kommunikation oder Politikberatung sprechen (vgl. u.a. Michalowitz 2019). Die Begriffe werden dabei durcheinander und willkürlich verwendet. „[...] the word lobbying has seldom been used the same way twice by those studying the topic" (Baumgartner/Leech 1998: 33). Kritische Stimmen gegenüber Lobbying finden sich in Büchern von Journalist:innen, die den Politikbetrieb in den Hauptstädten beobachten (vgl. Zimmer 2021: 472). Sie beruhen jedoch eher auf subjektiver Wahrnehmung und Anekdoten und tragen deshalb weniger zur wissenschaftlichen Einordnung des Feldes bei.

Die deutschsprachige Kommunikationswissenschaft verortet Lobbying als Teilbereich der Public Affairs, die wiederum als Teilbereich der Public Relations (PR) beziehungsweise Organisationskommunikation festgelegt sind (vgl. Hoffjann 2020: 208; Röttger et al. 2021: 6). Ebenso wie Lobbying sind auch Public Affairs keineswegs eindeutig definiert: Im englischsprachigen Raum dominiert ein sehr weites Verständnis von Public Affairs, zum Teil rangieren sie mit PR auf einer Stufe, zielen also auf *alle* Kommunikationsaktivitäten einer Organisation. Lobbying gilt dort als selbstverständlich (vgl. Beger 2018; Godwin et al. 2013; Harris/Fleisher 2017, Nothhaft 2013; Shapalova 2015), wenngleich es neben einer Unmenge an lobbyingunterstützenden Publikationen – vor allem aus der Praxis – auch kritische Stimmen gibt, die im massiven Lobbying insbesondere finanzstarker US-Unternehmen ein Ungleichgewicht in der öffentlichen Wahrnehmung von Interessen und damit eine Gefahr für die Demokratie sehen (vgl. Drutman 2015; Schlozmann 2012).[9]

[9] Das insgesamt eher positive, demokratiefördernde Verständnis von Public Affairs beziehungsweise Lobbying sowohl in Praxis als auch Forschung englischsprachiger Länder – vertreten unter anderem durch die Autor:innen des *Journal of Public Affairs* und des *Sage Handbook of International Corporate and Public Affairs* (vgl. Harris/Fleisher 2017) – wird insbesondere von der deutschen (Kommunikations-)Wissenschaft kritisch gesehen, bis hin zur Bewertung als „funktionalistische, instrumentelle und affirmative *Mainstream*-Forschung [H.i.O.]" (J. Hoffmann 2021: 144).

Neben der fehlenden theoretischen Fundierung mangelt es vor allen an empirischen Studien. Wenn vorhanden, beschränken sich diese auf ausgewählte Branchen der Privatwirtschaft, wenige Fallstudien oder qualitative Befragungen (vgl. Beck 2014; Kentrup et al. 2013; Lamprecht 2017; Nothhaft 2017; Schiffers 2019; Schörner 2017). Quantitative Forschung ist selten und fokussiert häufig einzelne Aspekte oder Akteure von Lobbying (vgl. Schwaneck 2019; Siedentopp 2009) oder stammt von Lobby-Agenturen selbst (vgl. MSL Group 2021). Dabei bleiben die Untersuchungen auf öffentlich verfügbare Quellen beschränkt, insbesondere auf die Berichterstattung in den Massenmedien über Organisationen und deren Interessen (vgl. Bernhagen et al. 2017). Möglicherweise eröffnet das 2022 in Deutschland eingeführte Lobbyregister neue Forschungsansätze – so, wie ein Forschungsteam gerade erst Daten aus dem EU-Transparenzregister zum Lobbying von Nichtregierungsorganisationen ausgewertet hat (vgl. Almansa-Martínez/Castillo-Esparzia 2023).

Ein weiteres Indiz dafür, wie unterrepräsentiert Public Affairs innerhalb der Kommunikationswissenschaft sind, ist die Tatsache, dass es hierzu keine eigene Fachgruppe in der DGPuK gibt, im Gegensatz zu anderen Disziplinen wie Gesundheits-, Sport- oder Wissenschaftskommunikation (vgl. DGPuK 2022).[10] Auch wenn in jüngster Zeit einige Studien entstanden sind, lässt sich immer noch konstatieren:

> „Jenseits aller disziplinären Unterschiede ist für den deutschsprachigen Raum festzustellen, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Public-Affairs-Management bislang eher verhalten erfolgt und nur vergleichsweise wenige wissenschaftliche Arbeiten zum Public-Affairs-Management und seinem Beitrag zum politischen Prozess in Deutschland vorliegen [...]“ (Röttger et al. 2021: 6).

Die mangelnde wissenschaftliche Aufbereitung politischer Interessenvertretung führt auch dazu, dass Lobbyist:innen sich in ihrer Arbeit auf ihre Intuition anstatt auf evidenzbasierte Fakten verlassen und weniger strategisch agieren:

> „Public affairs professionals often make [...] decisions based on their experience or their gut feeling. In practice, lobbying is often more of an art than a science. It is an intuitive and creative process, rarely involving any insights rooted in science“ (Bruycker 2019: o.S.).

4) Lobbying von Hochschulen und Wissenschaft: blinder Fleck in der Forschungslandschaft

Der direkten Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik hat sich die Forschung bisher kaum genähert, und wenn, dann ausschließlich auf theoretische Weise. Dabei steht vor allem die Beratungsfunktion der Wissenschaft im Vordergrund (vgl. Oehmer/Jarren 2019; Renn 2017; Schimank 2006). Hierbei sind die Akteure nicht die Forschungseinrichtungen, sondern einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. „Diese agieren jedoch unabhängig von Mitglieder- und Förderinteressen“ (Oehmer 2022: 182). Es wird davon ausgegangen, dass sie ihre Forschungsergebnisse objektiv weitergeben (vgl. Glaab 2013: 252).

> „Im Unterschied zu anderen Politikbereichen wird die Interessenvertretung der Wissenschaft kaum als Lobbying wahrgenommen, obwohl es auch in der Wissenschaft um beträchtliche Investitionen geht. Der [sic] Einsatz der Universitäten in der Politik für die Sanierungen ihrer Unikliniken – es geht um Milliarden – wird kaum jemand als illegitimes Lobbying bezeichnen“ (Mai 2019: 11).

Entsprechend selten ist auch von Lobbying die Rede, wenn sich die Forschung der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik zuwendet (vgl. Althaus 2010; Mono 2013; Reimann 2020)[11]. Den

[10] Auch in der European Communication Research and Education Association (ECREA) und in der International Communication Association (ICA) gibt es unter der Vielzahl an Sektionen keine eigene für Public Affairs und Lobbying.

[11] Auf Althaus gehen gleich mehrere Publikationen zu Lobbying von Hochschulen zurück. Seine Befunde sind allerdings nur eingeschränkt verlässlich, stützen sie sich doch auf einen „naturalistischen Ansatz, d. h. auf der Beobachtung und Auswertung von Daten und Quellen, die ohne formale Erhebung zugänglich sind. [...] Statt eines rigiden Erhebungsapparats wurde ein Rechercheverfahren genutzt, das – analog zu historischen und journalistischen Verfahren – ständig nach neuen Indizien und

wenigen Publikationen ist gemein, dass sie ihre Annahmen auf Aussagen einzelner Personen aus Hochschulen und Politik stützen. Die einzige quantitative Erhebung zu politischer Interessenvertretung von Wissenschaft in Deutschland beschränkt sich auf Verbände. Sie kommt zu dem Schluss, dass Lobbying seitens der deutschen Wissenschaft deutlich zugenommen hat, jedoch

> „nur dasjenige Teilspektrum an Vereinigungen sich deutlich ausdehnt, das den Wissenschaftsdisziplinen und ihrer Förderung dient, nicht aber jene Spektren boomen, die sich um die Interessen der Forschungsinstitutionen und um die beruflichen Belange der Wissenschaftler kümmern“ (Sebaldt 1996b: 191f.).

Wegen des unklaren Begriffsverständnisses von Lobbying und der damit einhergehenden ablehnenden Haltung gegenüber politischer Interessenvertretung gibt es nur

> „Einzelfälle, in denen traditionelle Wissenschaftseinrichtungen sogar eigene Interessenverbände gegründet haben, um ihre strategische und politische Kommunikation zu professionalisieren [...]: Wie solche Konstrukte aber in der Wissenschaft selbst gesehen werden, bleibt bisher ein blinder Fleck der Forschung. Ebenso stellt sich die Frage, mit welchen Legitimationsressourcen wissenschaftliche Organisationen Advocacy betreiben“ (Rhomberg 2017: 421).

Es ist anzunehmen, dass die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen äußerst heterogen aufgestellt ist und die folgende Einschätzung allenfalls auf einen kleinen Teil der Einrichtungen zutrifft: „Die deutsche Wissenschaft lobbyiert – immer offener, direkter, auf allen politischen Ebenen“ (Althaus 2010: 27).



Abb. 2 Weniger Forschung, weniger Ansehen? Auf den ersten Blick legt der Bestand an wissenschaftlichen Publikationen eine solche Vermutung nahe. Ein genauer Nachweis zu dieser Annahme steht jedoch aus; Quelle: eigene Darstellung

Die Kommunikationswissenschaft hat sich bisher nur sehr eingeschränkt mit politischer Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen beschäftigt. In den Untersuchungen zu Hochschul- und Wissenschaftskommunikation wird die Politik als Zielgruppe nur am Rande abgefragt. Dabei wird – ausgehend von der Medialisierungsthese – unterstellt, dass sich sowohl Politik als auch

Quellen für weitere Einsichten und Forschungsfragen sucht und die Recherche daher ständig vorantreibt“ (Althaus 2009: 22). Mono und Reimann schreiben aus der Praxissicht heraus und nutzen kaum wissenschaftlichen Quellen.

Wissenschaft gegenseitig vor allem über die Medien wahrnehmen (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 3). Dementsprechend liegt der Fokus bei Untersuchungen zum Verhältnis von Wissenschaft und Politik auf massenmedial vermittelter Kommunikation (vgl. Marcinkowski et al. 2013: 274). Andere nehmen nicht die Wissenschaftsorganisationen, sondern die Kontakte zwischen einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zur Politik in den Blick (vgl. Rauchfleisch et al. 2021). Einige Publikationen zu Hochschul- und Wissenschaftskommunikation vermuten, dass die Beziehungen zwischen Wissenschaftsorganisationen und der Politik deutlich umfassender sind als weithin angenommen und entsprechend erforscht werden sollten (vgl. Gerber et al. 2020: 4f.; Höhn 2011: 251; Fähnrich/Ruser 2019: 3).

Ganz selbstverständlich und entsprechend erforscht ist Lobbying von Hochschulen und Wissenschaft im angloamerikanischen Raum (vgl. Althaus 2007 und 2009; Boddy 2016; Cohen 2014; Dunkelberger 2017; Ferrin 2005; Weingart 1970). US-amerikanische und britische Colleges und Universitäten beschäftigen ganze Stäbe an Lobbyist:innen oder beauftragen entsprechende Agenturen, unterhalten Büros in den Hauptstädten, bearbeiten Politiker:innen in Gesprächen, mit Stellungnahmen oder bei eigens zum Zwecke des Lobbyings inszenierten Veranstaltungen – und das seit Jahrzehnten. Ein Großteil der Maßnahmen findet öffentlich statt, etwa im Rahmen von groß angelegten Kampagnen, die vor allem von Hochschulverbünden gefahren werden (vgl. Cook 1998).[12] „Die besten Hochschulen haben ein leistungsfähiges Lobbying. Und umgekehrt gilt: Wer ein professionelles Lobbying hat, steigert auch die Leistungsfähigkeit als Hochschule“ (Althaus 2009: 605). Eine aktuelle Studie zur Hochschulkommunikation in Großbritannien kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass die Kommunikation in Richtung Politik deutlich zugenommen hat; zu welchem Zweck und in welcher Form dies geschieht, bleibt offen (vgl. Gerber 2022a; Jamison 2022). Einzelne Fälle deuten darauf hin, dass nicht nur die Hochschulkommunikation, sondern auch Gruppen wie Studierende in Großbritannien und USA professionelle politische Interessenvertretung betreiben (vgl. Flanagan 2022).

Die Befunde zu Lobbying von Hochschulen im angelsächsischen Raum lassen sich allenfalls ansatzweise auf Deutschland übertragen, zu unterschiedlich sind die Wissenschafts- und Hochschulsysteme. Dennoch verweisen die Ergebnisse der genannten Studien sowie die wenigen Aufsätze zu Lobbying von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen in Deutschland darauf, dass auf diesem Gebiet Aktivitäten im Gange sind, die eine eingehende wissenschaftliche Untersuchung lohnen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Um den Untersuchungsgegenstand zu rahmen und die empirische Studie zu entwickeln, bedarf es der theoretischen Einordnung der zentralen Begrifflichkeiten, die sich im Titel der vorliegenden Studie wiederfinden: Dabei sind mit Wissenschaft und Politik zunächst zwei Systeme der Gesellschaft genannt, wobei der Blick in Bezug auf das System Wissenschaft vornehmlich auf deren Organisationen, nämlich Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsorganisationen gerichtet ist. Kapitel 2 nähert sich daher unter 2.1 politischer Interessenvertretung von Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive und beschreibt Organisationskommunikation und deren Legitimationsfunktion in Systemen gesellschaftlicher Differenzierung. Kapitel 2.2 betrachtet Strategie in der Organisationskommunikation und diskutiert dabei auch deren emergente und personale Aspekte. Kapitel 2.3 ordnet politische Interessenvertretung ein in die strategische Kommunikation von Organisationen. Ausgehend von der Festlegung von Public

[12] Dass Cook auch öffentliche Kampagnen zu Lobbying zählt, steht beispielhaft für das weiter oben erwähnte weite Verständnis von Public Affairs und Lobbying im englischsprachigen Raum.

Affairs als funktionale Ausdifferenzierung von Public Relations wird untersucht, inwieweit politische Interessenvertretung eine Managementfunktion in Organisationen erfüllt und sich Politikberatung als interessengeleitete Kommunikation einstufen lässt. Schließlich folgt ein Unterkapitel zur Kommunikation von Verbünden, die eine besondere Rolle in der politischen Interessenvertretung innehaben. Kapitel 2.4 betrachtet normative Aspekte von Lobbying und diskutiert dabei den Zusammenhang von Eigeninteressen und Gemeinwohl sowie Kritik an und Kontrolle von Lobbying. Kapitel 2.5 plädiert für ein integratives Verständnis von politischer Interessenvertretung, diskutiert die zahlreichen Begriffe rund um Lobbying und beschreibt politische Interessenvertretung als Funktion strategischer Kommunikation und deren Einbettung in den kommunikativen Prozess. Angelehnt an den Kommunikationskreislauf wird in Kapitel 2.6 der Lobbying-Kreislauf entwickelt und in seinen einzelnen Schritten beschrieben: von der analytischen Einordnung über die strategische Entscheidung bis zur operativen Umsetzung.

Kapitel 3 wirft einen Blick auf die Organisationen, deren politische Interessenvertretung im Rahmen dieser Studie analysiert wird: Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsorganisationen. Neben einem Überblick über Entwicklung und Status Quo von Wissenschaft und Lehre in Deutschland steht die besondere Beziehung zwischen Wissenschaft und Politik im Fokus von Kapitel 3.1. In Kapitel 3.2 geht es um die Kommunikation von Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen, deren Entwicklung und ihre Bedeutung für Forschung und Gesellschaft. Dabei stehen die institutionalisierte PR von Hochschulen und Wissenschaft sowie deren Verbünden im Vordergrund.

Kapitel 4 skizziert das mehrstufige Forschungsdesign: Ausgehend von der Operationalisierung der Forschungsfragen in Kapitel 4.1 wird in Kapitel 4.2 die qualitative Untersuchung erläutert: Da das Feld empirisch nicht erforscht war, wurden im Rahmen einer Vorstudie mithilfe eines teilstandardisierten Leitfadens ab Herbst 2017 18 Kommunikationsverantwortliche von Hochschulen und Forschungsorganisationen in jeweils etwa halbstündigen Interviews befragt. Die Auswahl berücksichtigte, dass die Institutionen in Art und Größe sowie geographisch möglichst gleichmäßig verteilt waren. Kapitel 4.3 beschreibt die quantitative Studie: Aufbauend auf der Auswertung der Leitfadengespräche und den theoretischen Ansätzen wurde ein standardisierter Online-Fragebogen entwickelt, der in einer Vollerhebung allen Kommunikationsverantwortlichen von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen ab Herbst 2019 zugesandt wurde. Im Sommer 2020 folgte schließlich eine standardisierte Online-Befragung von Hochschulverbünden. Von den insgesamt 645 angeschriebenen Personen nahmen 257 an der Befragung teil, 120 füllten den Fragebogen komplett aus. Die Daten spiegeln in etwa die Grundgesamtheit wider, was Art, Größe und geographische Verteilung der Einrichtungen betrifft.

Kapitel 5 führt die zentralen Befunde entlang der drei Phasen des Kommunikationskreislaufes politischer Interessenvertretung zusammen: Kapitel 5.1 liefert Ergebnisse zu Analyse und Einordnung von Lobbying an Hochschulen und Forschungseinrichtungen. In Kapitel 5.2 werden strategische Überlegungen zu Zielen, Bezugsgruppen und Positionen des Wissenschaftslobbying dargestellt. Kapitel 5.3 nimmt schließlich die operative Umsetzung in den Blick, listet Maßnahmen und Ressourcen auf und wendet sich der Evaluation und Bewertung der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu. Kapitel 5.4 bereitet die Daten zur politischen Interessenvertretung von Hochschul- und Wissenschaftsverbünden auf, ebenfalls angelehnt an den Lobbying-Kreislauf.

In Kapitel 6 werden die zentralen empirischen Befunde zusammengefasst und vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen und der aktuellen Bestandsaufnahme diskutiert. Daraus ergeben sich Schlussfolgerungen für die Praxis sowie ein Ausblick auf künftige Forschungsansätze.

2 Politische Interessenvertretung von Organisationen

Politische Interessenvertretung war lange Zeit der politikwissenschaftlichen Forschung überlassen und wurde beziehungsweise wird dort aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive diskutiert (vgl. Zimmer 2022). Vor dem Hintergrund einer liberalen Pluralismustheorie gilt Lobbying als gemeinwohlfördernd und grundlegend für das Funktionieren der Demokratie (vgl. Bentele 2015; Lösche 2007). „Wo die Regierenden regelmäßig auf die Ratschläge verschiedenster Interessengruppen achten, ist auch Politik von hoher Qualität“ (Sebaldt/Straßner 2004: 13).

Dieser positiven Einschätzung stehen kritische Ansätze gegenüber, die auf die unterschiedlichen Ressourcen gesellschaftlicher Gruppen verweisen, welche zu ungleichen Chancen bei der Durchsetzung von Interessen führen (vgl. Leif/Speth 2006: 17). Als Akteure der Interessenvertretung widmete sich die Politikwissenschaft vor allem den Verbänden und weniger den Organisationen (vgl. Zimmer 2022: 21). „Lobbying von Unternehmen [...] blieb in der wissenschaftlichen Betrachtung häufig unbeachtet“ (Wehrmann 2007: 37). Der sich immer schneller vollziehende gesellschaftliche Wandel und die zunehmende Komplexität der Gesellschaft haben den Wettbewerb der Interessen verändert. Unternehmen und Agenturen scheinen Verbände als Hauptakteure politischer Interessenvertretung abzulösen (vgl. Hoffjann 2021: 380).

Die Medialisierung der Gesellschaft hat Lobbying schließlich in den Blick der Kommunikationswissenschaft gerückt (vgl. Kleinfeld et al. 2007: 21). Das Fach hat sich darauf verständigt, politische Interessenvertretung als Public Affairs in die PR einzuordnen (vgl. Hoffjann 2020: 208). Die Forschung zu Public Affairs baut demnach auf den theoretischen Zugängen der PR-Forschung auf (vgl. Hoffjann 2015b: 883), beschränkt sich dabei aber meist auf einzelne Ansätze, etwa auf die Funktion von Lobbying für Organisationen (vgl. Röttger et al. 2021: 9). Angesichts der Bedeutung von Hochschulen und Wissenschaft für die Gesellschaft reicht eine rein organisationsbezogene Betrachtung nicht aus. Vielmehr ist es erforderlich, dass sich Hochschulforschung

> „damit auseinandersetzt, ungleichheits-, differenzierungs- und kulturtheoretische Perspektiven auf die moderne Gesellschaft als instruktive Rahmung spezifischer Fragestellungen in Betracht zu ziehen – und zwar nicht als eklektizistisches Nebeneinander, sondern als integrativen Bezugsrahmen“ (Schimank 2015: 80).

Das muss genauso für die Forschung zu Hochschul- und Wissenschaftskommunikation gelten.

Die gesellschaftliche Tragweite von politischer Interessenvertretung, insbesondere der umstrittene Einfluss von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen und Verbänden erfordert einen ganzheitlichen Zugang, der Ansätze aus der Kommunikationswissenschaft und aus anderen Disziplinen integriert und die Zusammenhänge zwischen Gesellschaft, Organisationen und Akteuren und deren Wechselwirkungen untereinander gleichermaßen in den Blick nimmt. Als Grundlage für eine multiperspektivische Darstellung von politischer Interessenvertretung dienen Modelle aus der PR.

In Anlehnung an das so genannte Mehrebenenmodell des Journalismus von Siegfried Weischenberg hat Olaf Hoffjann das Zwiebelmodell in die PR eingeführt (vgl. Hoffjann 2020: 10; Weischenberg 1992: 68). Auf den fünf Ebenen Gesellschaft, Bezugsgruppen, Organisation, Funktion und Rollen sind die wesentlichen Aspekte von PR untergebracht. Mithilfe dieser Darstellung lässt sich auch politische Interessenvertretung in ihren vielfältigen Zusammenhängen modellhaft abbilden:

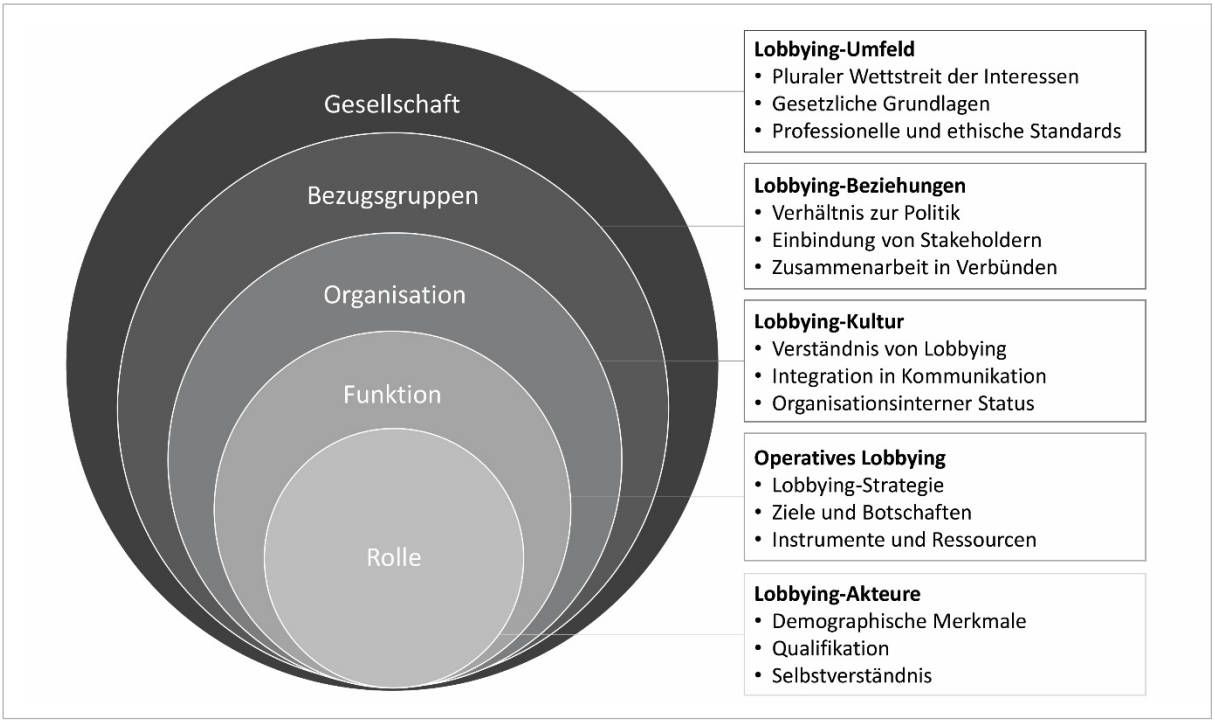


Abb. 3 Mehrebenenmodell der politischen Interessenvertretung; eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffjann 2020: 10; Weischenberg 1992: 68)

Die Ebenen lassen sich in der Praxis allerdings nicht voneinander trennen, sondern sind ineinander verwoben, so dass die Gliederung des folgenden Kapitels einen anderen Weg nimmt: Ausgehend von der Darstellung von Organisationen in differenzierten Gesellschaften beschreibt Kapitel 2.1 die Kommunikation von Organisationen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Bezugsgruppen und der Legitimation diesen gegenüber. Kapitel 2.2 lenkt den Blick auf die strategische Kommunikation von Organisationen im Zusammenhang mit emergenten und personalen Aspekten, um in Kapitel 2.3 strategische Elemente von politischer Interessenvertretung aufgreifen zu können. Beide Unterkapitel beziehen sich sowohl auf den Organisations-, als auch den Funktions- sowie Rollenkontext. Kapitel 2.4 stellt mit ethischen und normativen Aspekten politischer Interessenvertretung Verbindungen zwischen allen Ebenen her, bevor diese zusammen mit den vorangegangenen Ausführungen in Kapitel 2.5 zu einem integrativen Konzept von Lobbying als Prozess strategischer Kommunikation zusammenlaufen. Den Kreislauf politischer Interessenvertretung in seinen einzelnen Phasen und Schritten beschreibt schließlich Kapitel 2.6.

2.1 Kommunikation von Organisationen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Differenzierung

Politische Interessenvertretung von Organisationen ist nur angemessen zu verstehen, wenn man sie in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammengang einbettet und dabei die Anforderungen an und durch die Gesellschaft (Makroebene) sowie die Interessen und Aufgaben der sie betreibenden Organisationen (Mesoebene) und Akteure (Mikroebene) beschreibt (vgl. Dernbach 2015: 147 ff.). In Anlehnung an die PR-Forschung gehen die folgenden Ausführungen von einer systemtheoretischen Perspektive aus und erweitern diese um Ansätze gesellschaftlicher Differenzierung. Über diese Herleitung lässt sich erklären, wie sich Organisationen durch Kommunikation gegenüber der Gesellschaft legitimieren. Dies dient als Ausgangspunkt für die Bestimmung der Legitimitätsfunktion von politischer Interessenvertretung für Organisationen und deren Funktion innerhalb der strategischen Kommunikation.

2.1.1 Politische Interessenvertretung aus systemtheoretischer Perspektive

Ebenso wie PR nicht losgelöst von der Gesellschaft betrachtet werden kann (vgl. Dernbach 2015: 143), lässt sich auch politische Interessenvertretung nur vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Zusammenhänge theoretisch verstehen und praktisch ausführen. Obwohl PR-Forschung häufig den Zugang über die Systemtheorie von Niklas Luhmann wählt (vgl. Hoffjann 2020: 154), hat dessen Ansätze bisher niemand auf den Teilbereich Public Affairs angewandt. „In der wissenschaftlichen Diskussion hat bedauerlicherweise (noch) keine explizite Beschäftigung mit der Frage nach der systemtheoretischen Einordnung von Public Affairs stattgefunden“ (Wippersberg 2012: 30). Vielmehr herrscht hier die Annahme vor, politische Interessenvertretung diene „dazu, die Bedingungen für das Überleben und den nachhaltigen Erfolg von Organisationen positiv zu beeinflussen und hat darüber hinaus keine gesamtgesellschaftliche Funktion“ (Röttger et al. 2021: 9; vgl. Lowery 2007: 30; Zimmer 2021: 463).

Um die Komplexität der Gesellschaft zu erfassen, unterteilt Niklas Luhmann in seiner Systemtheorie Gesellschaft in Funktionssysteme, darunter Politik und Wissenschaft (vgl. Luhmann 1991: 7). Sie sind selbstreferenziell (auf sich selbst bezogen), autopoetisch (ihrer Umwelt gegenüber geschlossen) und folgen jeweils einem Leitcode (vgl. Luhmann 1987): Politik orientiert sich an Macht, Wissenschaft an Wahrheit. Luhmann unterscheidet drei Ebenen von sozialen Systemen: Interaktionen, Organisationen und Gesellschaften (vgl. Luhmann 1987: 16). Das bedeutet, auch einzelne Einrichtungen, Öffentlichkeit und Kommunikation können als Systeme fungieren (vgl. Merten 2004: 53f.). In der Kommunikationswissenschaft lässt sich für den Journalismus „[...] als eigenständigen gesellschaftlichen Funktionsbereich [...] die gut ausgearbeitete systemtheoretische Perspektive“ (Arnold 2009: 134) vorweisen. Luhmann selbst hat hierfür als binären Code Information/Nichtinformation eingeführt (vgl. Luhmann 1996: 36).

Auch für die PR gibt es entsprechende Ansätze (vgl. Hoffjann 2007; Merten 2004; Szyszka 2009), die wiederum auf dem Entwurf für eine „Theorie der Public Relations“ von Franz Ronneberger und Manfred Rühl aufbauen (vgl. Ronneberger/Rühl 1992: 249ff.). Obwohl der Entwurf als „für die PR-Theorieentwicklung im deutschsprachigen Raum bedeutsam“ (Jarren/Röttger 2015: 33) erachtet wird, lehnen ihn Teile der Kommunikationswissenschaft wegen dessen normativen, auf seine Funktionen für die Gesellschaft bezogenen Charakters ab (vgl. Jarren/Röttger 2015: 35). Genau aus diesem Grund aber sei der Ansatz von Ronneberger und Rühl hier eingeführt, denn ihr Drei-Ebenen-Konzept, aus dem sie Funktionen, Leistungen und Aufgaben von PR ableiten, eignet sich durchaus als Basis, um die komplexen Zusammenhänge von politischer Interessenvertretung zu analysieren:

> „1. Ist in der binnendifferenzierten Gesellschaft das Verhältnis von Public Relations zur *Gesamtgesellschaft* zu bestimmen, dann handelt es sich um die *Funktion* von Public Relations [...]. 2. Neben den gesamtgesellschaftlichen Funktionsbeziehungen unterhält Public Relations Wechselbeziehungen zu faktisch allen einzelnen *gesellschaftlichen Funktionssystemen*: zu Politik, Wirtschaft, Wissenschaft [...] sowie in besonderem Maße zu Journalismus [...]. All diese *Intersystem-Entscheidungsbeziehungen* auf der sozialen Meso-Ebene vollziehen sich über *Märkte* und werden so zur Sache von *PR-Leistungen*. 3. Der dritte Beziehungstypus orientiert sich an *inner- und interorganisatorischen* institutionalisierten Verhältnissen. Die Wechselbeziehungen auf der Mikro-Ebene steuern die innerorganisatorisch hergestellten Entscheidungsprogramme und werden auf die Weise zur Sache konkreter *PR-Aufgaben*“ (Ronneberger/Rühl 1992: 250ff.; H.i.O.).

In dieser Ausführung lässt sich der Begriff Public Relations relativ problemlos durch politische Interessenvertretung ersetzen, mit der Einschränkung, dass politische Interessenvertretung Wechselbeziehungen nicht zu allen gesellschaftlichen Funktionssystemen unterhält, sondern – wie der Begriff bereits suggeriert – vornehmlich zur Politik. Auch wenn sich der Theorieentwurf von Ronneberger und Rühl aus einer normativen Sichtweise auf politische Interessenvertretung anwenden ließe, soll er hier nicht

allein stehenbleiben. Zurecht kämen Einwände, dass strategische oder interpersonale Aspekte von Kommunikation fehlen und politische Interessenvertretung eventuell nicht auf allen drei Ebenen gleichberechtigt betrachtet werden kann, sondern die Organisationen und Akteure im Vordergrund stehen.

Als theoretischen Ausgangspunkt speziell für Hochschul- und Wissenschaftskommunikation hat sich bisher niemand ausschließlich auf Systemtheorie beschränkt. Unter der Überschrift „Theoretische Anschlussstellen der Organisationsforschung für die Hochschulkommunikation" wird sie im Sammelband „Forschungsfeld Hochschulkommunikation" neben Strukturationstheorie, Neoinstitutionalismus und Communicative Constitution of Organizations (CCO) aufgeführt (vgl. Fähnrich et al. 2019b: 73ff.). Die Autorinnen und Autoren beschränken sich dabei auf organisationale Aspekte und verknüpfen diese von Anfang an mit den anderen oben genannten theoretischen Ansätzen (vgl. Fähnrich et al. 2019b: 79ff.). Henning Escher setzt in seiner Studie zu „Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen" zwar – wie er bereits im Untertitel andeutet – auf eine „systemtheoretische Grundlegung", verweist aber aufgrund der „Entkoppelung sozialer Systeme von der Existenz und dem Gestaltungswillen einzelner Akteure [auf] einen systemischen Fatalismus, der von einer Operationalisierbarkeit der *Luhmannschen* Theorie für den Umgang, d.h. für die Managebarkeit sozialer Systeme durch individuelle (zweck-)rationale Akteure weit wegführt" (Escher 2001: 65; H.i.O.). Der fehlende Bezug zu Akteuren ist ein häufig erhobener Einwand (vgl. Schimank 2000: 201) und spricht auch gegen die alleinige Anwendung von Systemtheorie auf politische Interessenvertretung. In Hinblick auf die große Bedeutung von interpersonaler, direkter Kommunikation beim Lobbying würde eine rein systemtheoretische Betrachtung auch in dieser Hinsicht zu kurz greifen.

Zur Beschreibung der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen eignet sich die Systemtheorie Luhmanns auch insofern nur bedingt, als sich die zu untersuchenden Einrichtungen nicht genau einem System zuordnen lassen. So führt Luhmann neben Politik und Wissenschaft das System Bildung/Erziehung ein, was zur Folge hat, dass sich insbesondere Hochschulen nicht eindeutig verorten lassen (vgl. Luhmann 1987: 626f.). Überschneidungen gibt es bei allen Einrichtungen mit mehreren Systemen, da Institutionen in Forschung und Lehre hauptsächlich staatlich finanziert sind und somit dem Politiksystem zugerechnet werden können. Gleichzeitig lassen sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen dem Wirtschaftssystem und damit dem Leitcode Geld zuordnen, da sie immer mehr von Drittmitteln abhängig sind (vgl. Schimank 2006: 34; Wilkesmann 2017b: 568).

Auch die Unterscheidung von Systemen anhand ihrer Leitcodes lässt sich nicht auf die kommunikativen Beziehungen zwischen Wissenschaft und Politik übertragen: Einerseits ist Politik auf die mit Wahrheit assoziierten Ergebnisse aus der Wissenschaft angewiesen, um damit ihre Entscheidungen zu legitimieren. Andererseits ist Wissenschaft auf Macht angewiesen, um eigene Interessen wie etwa die Finanzierung von Forschungsprojekten gegenüber der Politik durchzusetzen. Durch die Zuschreibung der Leitcodes Wahrheit für die Wissenschaft und Macht für Politik verhindert die Systemtheorie nicht nur die Kommunikation von Interessen, sondern auch eine Kommunikation auf Augenhöhe, weil Wissenschaft als ein einzigartiges, von anderen Bereichen abgehobenes System konstruiert wird (vgl. Luhmann 1991: 282):

> „Im Bereich Wissenschaft stoßen wir [...] auf eine traditionsbestimmte Vorrangbehauptung – und nicht, wie im Falle der Politik, für eine Position *in* der Gesellschaft, sondern für eine Position *über* der Gesellschaft" (Luhmann 1991: 7; H.d.Verf.).

Dieser Ansatz führt in der Forschung zu Hochschul- und Wissenschaftskommunikation oft dazu, diese als so besonders zu betrachten, dass sie mit den bestehenden kommunikationswissenschaftlichen Theorien und Praktiken nicht vereinbar sei.

Gut geeignet scheint der systemtheoretische Ansatz, um politische Interessenvertretung von Verbünden zu erklären. Schließlich zielt deren Kommunikation darauf ab, ganze Systeme wie das der Wissenschaft zu erhalten. Gleichzeitig stehen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, einzelne Disziplinen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zunehmend im Wettbewerb zueinander und konkurrieren in Bezug auf die symbolisch generierten Kommunikationsmedien Wahrheit, Macht und Geld – aus systemtheoretischer Sicht ein eher dysfunktionaler Prozess.

> „Die Autonomie eines gesellschaftlichen Teilsystems macht Luhmann (…) strikt an dessen Autopoesis fest. Solange diese gewahrt, also nicht durch Außeneinwirkungen zerstört ist, ist das Teilsystem autonom" (Schimank 2000: 167).

Zusammenfassend betrachtet ist es aus mehreren Gründen sinnvoll, politische Interessenvertretung vor dem Hintergrund von Systemtheorie zu beschreiben, es sprechen aber auch eine Reihe an Schwächen dafür, die Überlegungen hierzu um organisations- und akteurbezogene Ansätze zu erweitern.

2.1.2 Organisationen in Systemen gesellschaftlicher Differenzierung

Ein in der Kommunikationswissenschaft inzwischen verstärkt beachtetes Konzept zur Verbindung von systemtheoretischen, organisations- und akteurbezogenen Ansätzen hat der Soziologe Uwe Schimank entwickelt. Es hat unter anderem Eingang gefunden in die Forschung zu Journalismus (vgl. Arnold 2009; Neuberger 2004), Medienorganisation (vgl. Altmeppen 2006) und Organisationskommunikation (vgl. Evers 2016; Löffelholz et al. 2013). Auch Studien zur Hochschulkommunikation greifen auf Schimank zurück (vgl. Fähnrich et al. 2019b; Hauser 2020).[13] Das liegt nicht nur in seinen Ausführungen zu Organisationen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Differenzierung begründet, sondern erweist sich auch von daher als sinnvoll, als Schimank seine Überlegungen unter anderen am Beispiel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen diskutiert und belegt (vgl. Schimank 2006).[14]

Ausgangspunkt ist dabei die Annahme einer funktional differenzierten Gesellschaft, die auf Organisationen aufbaut und sich in ständigem Wandel befindet.[15] Die moderne, zunehmend komplexe Gesellschaft braucht Organisationen, die sich auf jeweils spezifische Aufgaben konzentrieren und als Teilsysteme der Gesellschaft jeweils bestimmte Funktionen übernehmen. Dabei stehen sie in vielfältiger Weise in Beziehung zueinander. Neben den interorganisationalen Wechselwirkungen beschreibt Schimank gleichzeitig die komplexen innerorganisationalen Zusammenhänge, die einerseits auf deren Strukturen, andererseits auf einzelne Mitglieder und deren Beziehung zur Organisation verweisen (vgl. Schimank 2000: 200ff.). All diese Aspekte sind grundlegend für das Verständnis von politischer Interessenvertretung, insbesondere von heterogenen Organisationen wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Ein Kritikpunkt Schimanks an Luhmanns Systemtheorie ist deren unzureichende Fähigkeit, gesellschaftlichen Wandel zu erklären. Seiner Ansicht nach liegt das daran, dass Luhmanns autopoetische Systeme Akteure sowie deren Austausch untereinander ausblenden und demnach die Dynamik von Gesellschaft nicht beschreiben können. Die Systemtheorie sei „nicht sonderlich feinfühlig, um z. B. die Veränderungen des deutschen Wissenschaftssystems während der letzten vier Jahrzehnte zu erfassen" (Schimank 2000: 202). Gesellschaftlicher Wandel und Wachstum gehen mit zunehmender Individualisierung einher (vgl. Schimank 2000: 211). Die einzelnen Mitglieder der Gesellschaft verfolgen

[13] Die Forschung zu Hochschul- und Wissenschaftskommunikation erweist sich grundsätzlich als „Nutznießer und Importeur von Theorieinnovationen, die andernorts erarbeitet wurden" (Görke/Rhomberg 2019: 58).
[14] In seinem Aufsatz „Welche Gesellschaftstheorien braucht die Hochschulforschung?" (Schimank 2015) kommt diese Verknüpfung von Gesellschaftstheorie und Wissenschaftsorganisationen bereits im Titel zum Vorschein.
[15] Die folgenden Ausführungen beziehen sich im Wesentlichen auf Schimank 2000. Darin beschreibt er verschiedene Gesellschaftstheorien und entwickelt schließlich seine eigenen Überlegungen zur gesellschaftlichen Differenzierung.

individuelle Ansprüche, ohne dabei die Funktionen der Teilsysteme wahrzunehmen. Um beide Perspektiven, die der Akteure und die der (Teil-)Systeme zu vereinen, führt Schimank den Begriff der „*reflexiven Interessen*“ (Schimank 2000: 253; H.i.O.) ein. Darunter versteht er auf andere Akteure bezogene und von vielen Akteuren geteilte Interessen wie etwa Wachstum, Autonomie oder Kontrolle. Wer seine Interessen durchsetzen will, darf diese nicht losgelöst von denen anderer Akteure verfolgen, sondern in Bezug auf diese. „Die Interessen der Akteure müssen mit deren Einflußpotentialen zusammengesehen werden. Zwischen beiden besteht ein zirkulärer Zusammenhang“ (Schimank 2000: 254).

Wird dieser Zusammenhang ausgeblendet, gibt es Reibungsverluste. Zwar können Akteure Widerstände anderer Akteure durch Umgehen vermeiden oder aber versuchen durch „gezielte Beeinflussung der anderen Akteure deren Widerstand zumindest partiell zu überwinden“ (Schimank 2016b: 191). Meist entsprechen die Wirkungen des eigenen Handelns allerdings nicht dem, was sich die Akteure vorgestellt haben, sondern sind transintentional. Manchmal scheitern die Akteure mit ihren Absichten sogar völlig, weil alle etwas wollen, aber alle etwas anderes (vgl. Schimank 2000: 211).

> „Nur dem, der weiß, was er will, erschließt sich, was er diesbezüglich bewirken kann bzw. was nicht. Die Interessen heben gleichsam aus der Gesamtheit dessen, was einem Akteur prinzipiell möglich wäre, spezifische offenstehende oder verschlossene Handlungsmöglichkeiten hervor. So verbinden sich Interessen und Einflußpotentiale einer Mehrzahl von beteiligten Akteuren zu mehr oder weniger komplexen Konstellationen“ (Schimank 2000: 254).

Wie Akteure in diesen Konstellationen handeln, ist nicht nur abhängig von ihren Interessen, sondern vom systemischen Umfeld und dessen Konditionen (vgl. Schimank 1985: 428f.). Diesen Zusammenhang zwischen individueller Handlung und den Vorgaben des Systems bildet Schimank in seinem Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken ab: Strukturen prägen Handeln, und Handeln wiederum erzeugt Strukturen (vgl. Schimank 2016b: 16ff.).

Unter Akteuren versteht Schimank nicht nur einzelne Individuen: In einer zunehmend differenzierten Gesellschaft bedarf es vielmehr der Durchsetzung von „formalen Organisationen, die die teilsystemspezifischen Orientierungsmuster in Handlungsprogramme operationalisieren“ (Schimank 2000: 276). Organisationen sind Produkte von Verhandlungskonstellationen, auf unbestimmte Zeit konstituiert und „die einflussstärksten Akteure überhaupt“ (Schimank 2016b: 330). Sie sind auf der Mesoebene angesiedelt und vermitteln zwischen der Makroebene des Systems und der Mikroebene des Individuums, da sie zugleich Akteur und Struktur sind (vgl. Donges 2011: 217). Schimank unterscheidet Arbeitsorganisationen, die von oben initiiert und organisiert sind und Interessenorganisationen, die von unten entwickelt und gestaltet werden (vgl. Schimank 2016b: 331ff.), macht aber zugleich deutlich, dass „[...] formale Organisationen als handlungsfähige Akteure reflexive Interessen“ (Schimank 2006: 183) haben.

Vereinfacht auf die Wissenschaft übertragen ließen sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Arbeitsorganisationen und Hochschulverbünde als Interessenorganisationen einordnen. Bei genauerer Betrachtung der Hochschulen aber „lässt sich konstatieren, dass sie in Teilen wie Arbeitsorganisationen aufgebaut sind (v. a. im Verwaltungsteil), sich konstitutiv aber als Interessenorganisationen verstehen und dies stark v. a. das Selbstverständnis des akademischen Kerns, der Wissenschaftler*innen, prägt“ (Hauser 2020: 72). Andererseits sind Hochschulen „zum Zweck errichtet, Wissenschaft und Lehre zu betreiben“ (Zechlin 2012: 44) und werden zu diesem Zwecke staatlich finanziert, was wiederum gegen eine Einstufung als Interessenorganisation spricht. Sie nur als Arbeitsorganisationen einzustufen, greift allerdings auch zu kurz, „weil sie nicht von der Hochschulleitung durchregiert werden können und die starke Autonomie der Wissenschaftler*innen eine durchgehende Hierarchie verhindert“ (Hauser 2020: 72). Für außeruniversitäre Forschungsorganisationen gilt diese Einschätzung nur bedingt:

Die einzelnen Institute sind zumindest teilweise eng mit den Zentralen verbunden, und innerhalb der Institute herrschen in Form von Abteilungen klare Hierarchien und Zuständigkeiten (vgl. Kapitel 3.1.2). Zur Beschreibung der Organisationsstruktur innerhalb von Hochschulen und Forschungseinrichtungen eignet sich ebenfalls – so wie weiter oben für interorganisationale Zusammenhänge bereits eingeführt – Schimanks Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken. Damit lassen sich sowohl die wechselseitigen Beziehungen zwischen Einrichtungsleitung und Abteilungen sowie Strukturen und Handeln einzelner Akteure innerhalb einer Abteilung wie etwa der Hochschulkommunikation erklären. Diese bestimmt

> „ihre Ziele und Zwecke nicht autonom, sondern sie ist beeinflusst von den teilsystemischen Normen und Regeln, und diese stehen vor allem in Abhängigkeit von Organisations(leitungs)vorgaben, d.h. den Handlungs- und Entscheidungsprogrammen der Organisation“ (Jarren/Röttger 2009: 31).

Allgemeine Aussagen über die interne Organisationsstruktur von Hochschulen lassen sich jedoch nur bedingt treffen, da deren Autonomie dazu führt, dass jede von ihnen selbst ihre Entscheidungsprozesse gestaltet und managt (vgl. Zechlin 2012: 55).

> „Persönliche Führungsstile (v. a. der Hochschulleitung) und die spezifische Organisationskultur einer Hochschule bestimmen die Ausgestaltung von Entscheidungsprozessen wesentlich. Hier sind durchaus abrupte Wechsel möglich, etwa wenn es einen Wechsel in der Führungsspitze von Hochschulen gibt“ (Hauser 2020: 74; vgl. Kapitel 3).

Organisationen wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen übernehmen in Systemen gesellschaftlicher Differenzierung immer mehr spezialisierte Aufgaben, die nur sie erbringen und andere Organisationen nicht (vgl. Schimank 2000: 249).

> „Organisationen sind für die Wissenschaft, und damit auch für die Kommunikation von Wissenschaft, von überragender Bedeutung. Denn die Erzeugung wissenschaftlicher Erkenntnisse ist in unserer gegenwärtigen Gesellschaft eine hochspezialisierte, arbeitsteilig betriebene soziale Praxis, die vor allem im Organisationskontext ausgeübt wird, zum Beispiel an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen“ (Raupp 2017: 144).

Durch das gleichzeitige Wachstum der Gesellschaft erhöht sich auch der Output von Organisationen, was wiederum den Bedarf an Ressourcen steigert. Organisationen sind auf die Leistungen anderer Organisationen angewiesen und geben ihnen dafür im Umkehrschluss Ressourcen. Dieses Geben und Nehmen nennt Schimank „die intersystemischen Tauschbezüge“ (Schimank 2000: 257).

Auf das Verhältnis von Politik und Wissenschaft bezogen bedeutet dies: Das politische System ist angewiesen auf wissenschaftliche Erkenntnisse und gewährt der Wissenschaft dafür Ressourcen. „Politische [...] Akteure stellen den Forschern [...] aufgrund eigener Nutzenerwägungen Ressourcen zur Verfügung“ (Schimank 2000: 256). Der Nutzen für die Politik besteht darin, durch nützliche Erkenntnisse Reputation zu erwerben. Umgekehrt ist Wissenschaft angewiesen auf Ressourcen und somit gezwungen, ihre Erkenntnisse anderen Teilsystemen zugänglich zu machen (vgl. Schimank 2000: 249). Erst indem wissenschaftliche Erkenntnisse von anderen wahrgenommen werden, werden sie überhaupt als wahr erachtet. „Nicht die einzelne Erkenntnis ist für sich genommen wahr, sondern wahr ist erst der kognitive Verweisungszusammenhang von Erkenntnissen“ (Schimank 2000: 258). Jedes Handeln muss sich also an anderen Teilsystemen und seinen Erwartungen ausrichten (vgl. Schimank 1985: 430).

Organisationen in Systemen gesellschaftlicher Differenzierung übernehmen die Vermittlung zwischen Akteuren auf der Mikroebene und der Gesellschaft auf der Makroebene. Sie *schaffen* Struktur für ihre Mitglieder und gleichzeitig *bekommen* sie Struktur durch Organisationen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Als Grundlage für ihr Handeln und für ihre Kommunikation ist es für Organisationen daher unerlässlich, sich mit ihren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und deren Interessen auseinanderzusetzen.

2.1.3 Organisationen und ihre gesellschaftlichen Anspruchsgruppen

Organisationen sind zahlreichen Ansprüchen und Forderungen von Gruppen ausgesetzt, die sie umgeben und mehr oder weniger Einfluss auf sie nehmen (können). Zunehmende gesellschaftliche Differenzierung haben in immer mehr Wirtschaftsunternehmen zu der Erkenntnis geführt, sich mit diesen Ansprüchen nicht nur auseinanderzusetzen, sondern diese auch ernst zu nehmen und ihr Handeln daran auszurichten. „[...] the very purpose of a company is [...] to serve as a vehicle for coordinating stakeholder interests" (Evan/Freeman 1988: 103). Als Stakeholder gilt dabei „any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies practices, or goals of the organization" (Freeman 1984: 125). Der ursprünglich von Edward Freeman entwickelte interessenpluralistische Ansatz hat zunächst einen normativen Anspruch: Unternehmerische Freiheit bedeutet auch Verantwortung, etwa gegenüber Gruppen, die wenig oder keine Möglichkeiten haben, ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen zu artikulieren und durchzusetzen. Gleichzeitig profitiert aber auch das Unternehmen: Organisationen müssen den Ausgleich zwischen ihren und den Ansprüchen der Stakeholder vor allem deswegen herstellen, um langfristig erfolgreich zu sein (vgl. Freeman 1984).

Abgesehen von unterschiedlichen inhaltlichen Forderungen der verschiedenen Stakeholder an eine Organisation eint sie die Erwartung nach Transparenz und konsistenter Kommunikation (vgl. Altenburger/Mesicek 2016). Der Organisationskommunikation kommt demnach eine entscheidende Rolle zu, was den Umgang mit den Stakeholdern angeht. Insofern ist es naheliegend, dass die Stakeholder-Theorie auch in der Forschung zu PR und Public Affairs Anwendung findet (vgl. Mast 2020; Rademacher/Stürmer 2021; Sandhu 2022; Scheu 2019; Szyszka 2017). Auch in Studien zu Hochschul- und Wissenschaftskommunikation ist sie inzwischen eingeflossen (vgl. Borek et al. 2020; Raupp 2017; Schmidt 2016; Vogler/Eisenegger 2020).

Im Mittelpunkt einer an ihren Stakeholdern ausgerichteten Organisationskommunikation steht „die Bewirtschaftung von Beziehungskapital" (Szyszka 2017: 38). Um hierbei erfolgreich zu sein, ist eine enge Verzahnung von Organisationskommunikation und Organisationsleitung erforderlich (vgl. Kapitel 2.3.2):

> „In Kommunikationen zwischen Organisation und Stakeholdern spiegelt sich die Qualität der Beziehungen. [...] Unternehmenskommunikation ist demzufolge ein Baustein des Stakeholdermanagements, das wiederum als Managementfunktion verstanden wird. Hierbei werden Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder ermittelt [...]" (Krebber/Hitschfeld 2021: 241).

Gesellschaftliche Anspruchsgruppen[16] zu identifizieren und zu beobachten, auf sie zugeschnittene Kommunikationsziele, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln und schließlich zu prüfen und weiterzuentwickeln ist eine zentrale Aufgabe von Organisationskommunikation und damit grundlegend für die politische Interessenvertretung. Wie Organisationskommunikation insgesamt verläuft auch dieser Prozess zyklisch – von der Analyse über die Umsetzung bis hin zur Evaluation, die wiederum Ausgangspunkt erneuter Analyse und Weiterentwicklung der Stakeholder-Kommunikation ist.

[16] Im Deutschen wird der Begriff Stakeholder oft mit Anspruchsgruppen übersetzt. Die Begriffe sind allerdings nicht deckungsgleich. In der PR-Forschung wird meist der Begriff Stakeholder verwendet (vgl. Sandhu 2022). Er ist in der Praxis der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation jedoch weniger verbreitet. Vielmehr wird dort von Zielgruppen gesprochen (vgl. BV HKom 2017; WiD 2016; Siggener Kreis 2013), was aber die dialogische, wechselseitige Ausrichtung von Kommunikation ausblendet. Die Begriffe Anspruchs-, Bezugs- oder Dialoggruppen verweisen auf ein reflexives Verständnis von Kommunikation und sind Praktiker:innen in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation eher verständlich. Da die trennscharfe Abgrenzung der genannten Begriffe in Bezug auf die empirische Anlage der vorliegenden Studie nicht relevant ist, sondern in Hinblick auf die Anwendbarkeit der Ergebnisse vielmehr die Verständlichkeit im Vordergrund steht, werden die Begriffe Stakeholder sowie Anspruchs-, Bezugs- und Dialoggruppen hier synonym verwendet (siehe hierzu auch Raupp 2017: 146).

Im ersten Schritt dieses Prozesses, der Stakeholder-Analyse, werden gesellschaftliche Akteure und Gruppen mit ihren Interessen, Vorprägungen, Vorbehalten, Erwartungen und Wünschen sowie ihre wechselseitige Vernetzung untersucht (vgl. Sandhu 2022).

> „Es liegt in der Natur der Sache, dass sich die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder voneinander unterscheiden und auch widersprechen können. Zudem sind Stakeholder nicht isoliert voneinander, sondern stehen miteinander in Beziehung: Organisationen sind in ein Netzwerk von Stakeholderbeziehungen eingebettet [...]" (Raupp 2017: 146).

In der Stakeholder-Analyse werden die Gruppen außerdem nach dem Grad ihrer Betroffenheit eingestuft, wobei materielle und ideelle, direkte und indirekte Betroffenheit sowie Organisationsgrad und der Grad des Engagements und des Einflusses unterschieden werden müssen. Stakeholder sind nicht nur im Umfeld von Organisationen auszumachen: Die Mitglieder von Organisationen sind ebenso als deren Stakeholder zu betrachten (vgl. Sandhu 2022).

In Hinblick auf die politische Interessenvertretung von Organisationen muss die Stakeholder-Analyse insbesondere die Anspruchsgruppen innerhalb des politischen Systems identifizieren. Gleichzeitig sind aber auch alle mit den politischen Anspruchsgruppen vernetzten Stakeholder in den Blick zu nehmen, die von der Kommunikation zwischen der Organisation und der Politik betroffen sind. Politische Interessenvertretung bezieht sich demnach nicht nur auf Parlamente und Regierungen, sondern betrachtet die Zusammenhänge und Auswirkungen unter anderem auch auf die Mitglieder der Organisation, auf Partnerinnen oder Kunden. Auch Medien als Kommunikationsvermittler zwischen Organisationen und Teilsystemen spielen eine Rolle bei der politischen Interessenvertretung. Für die Strategieentwicklung in der politischen Interessenvertretung sowie deren Operationalisierung in Form von Maßnahmen und Ressourcen sind also alle Stakeholder einer Organisation zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 2.6.2).

Politische Interessenvertretung darf sich nicht auf Stakeholder innerhalb des politischen Systems beschränken, sondern muss an der gesamten Organisationskommunikation anknüpfen – personell wie inhaltlich. Die Kommunikation mit der Politik geht alle an – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.

2.1.4 Organisationskommunikation zur Legitimation gegenüber der Gesellschaft

Die bisherigen Ausführungen zeigen: Organisationen wie Hochschulen, Forschungsinstitute und Wissenschaftsverbünde sind niemals losgelöst von der sie umgebenden Umwelt zu betrachten. Die Erwartungen der Umwelt begründen die Betriebserlaubnis von Organisationen; das Urteil der Gesellschaft über Handlungen oder Aussagen einer Organisation entscheidet über deren Daseinsberechtigung (vgl. Suchmann 1995: 573f.). Wie eine Organisation in ihrer Umwelt wahrgenommen wird, begründet ihre Rechtmäßigkeit, ihre Legitimität. „Viele Ansätze der PR-Forschung betonen gesellschaftliche Legitimität als Zielgröße" (Sandhu 2012: 1)[17], häufig in Zusammenhang mit der Stakeholder-Theorie. „Denn es sind die Stakeholder, von denen es maßgeblich abhängt, ob einer Organisation Legitimität zugeschrieben wird" (Raupp 2017: 146). Legitimation ist der Prozess auf dem Weg zu Legitimität und die

> „allgemeine Bezeichnung für den (erfolgreichen) Versuch, die eigenen Ziele und Absichten als im gemeinsamen Interesse liegend oder als aus übergeordneten gemeinsamen Zielen folgend zu rechtfertigen" (Fuchs-Heinritz 2020: 453; vgl. Kapitel 2.4.1).

[17] Sandhu kritisiert, dass die PR-Forschung den Legitimationsprozess selbst außer Acht lässt und versucht, mit seinem neoinstitutionalistischen Blick auf PR diese Lücke zu schließen (vgl. Sandhu 2012: 1f.; vgl. Kapitel 2.2.1). Legitimität nicht als Ziel, sondern als Voraussetzung von PR ist – neben Wahrheit und Wahrhaftigkeit – eine Säule für „Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit" (Burkart 2015: 277ff.). Dieses Konzept wäre auch für die Analyse von politischer Interessenvertretung geeignet, wird aber wegen seines hohen normativen Anspruchs und dem damit verbundenen Aufwand nicht weiterverfolgt.

Der Prozess der Legitimation vollzieht sich nicht allein im Handeln einer Organisation, sondern vor allem in deren Kommunikation.

> „Legitimation ist ein kommunikativer Begründungsakt, der die Existenz sowie das Handeln oder das Produkt eines Akteurs (z. B. Unternehmen/Erzeugnis, Politik/Gesetz, Künstler/Werk) gegenüber Betroffenen erklärt und sich dabei auf gesellschaftlich anerkannte Normen und Werte stützt“ (Krebber/Hitschfeld 2021: 238).

Im Prozess der Legitimation einer Organisation gegenüber ihrer Umwelt kommt deren Kommunikation, also PR eine entscheidende Bedeutung zu. „Die Funktion von Public Relations ist die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Bezugsgruppen der Gesellschaft“ (Hoffjann 2020: 165) und kann demzufolge „auch als zentrales Ziel der PR interpretiert werden“ (Hoffjann 2020: 172).[18] Für Public Affairs, hier auch politische Interessenvertretung genannt, als „bezugsgruppenorientierte Ausdifferenzierung der PR“ (Hoffjann 2020: 208; vgl. Kapitel 2.3.1) gilt demnach analog: Die Funktion von politischer Interessenvertretung ist die Legitimation der Organisation gegenüber den Bezugsgruppen in der Politik und somit zentrales Ziel von politischer Interessenvertretung (vgl. Hoffjann 2020: 208). Eine Aufgabe von PR und entsprechend von Public Affairs besteht darin, dass

> „sie gesellschaftliche Erwartungen identifiziert und versucht zu beeinflussen – insbesondere aber, indem sie die Unternehmensführung mit Blick auf diese Erwartungen berät und ihr damit ermöglicht, bei Entscheidungen mögliche Akzeptanzrisiken abzuschätzen und in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen“ (Krebber/Hitschfeld 2021: 242).

Legitimation als zentrales Ziel von PR verweist also nicht nur auf die *Organisation und ihre Umwelt*, sondern erfordert entsprechende Kommunikation in das *Innere der Organisation* (vgl. Kapitel 2.3.2, 2.6.2 und 2.6.3). Übertragen auf die Wissenschaft lässt sich für deren Kommunikation konstatieren:

> „Das organisationsbezogene Ziel der Legitimierung ist [...] durchaus anspruchsvoll. Denn Legitimation wird einer Organisation nur dann zugeschrieben, wenn sie den normativen Erwartungen und Anforderungen verschiedener interner und externer Stakeholder und den teils widersprüchlichen normativen Erwartungen an Wissenschaftskommunikation gerecht wird“ (Raupp 2017: 157).

Hochschulkommunikation muss die Forschung ihrer Wissenschaftler:innen genauso zum Gegenstand haben wie einzelne Studiengänge, um sich gegenüber der Öffentlichkeit zu legitimieren, auch wenn diese unterschiedlichen Anteil an Profilbildung und strategischer Ausrichtung der Hochschule haben.

> „[...] Wissenschaftskommunikation soll der Legitimation der Wissenschaft in der Gesellschaft dienen und gleichzeitig die Legitimation der Wissenschaftsorganisationen erhöhen. Das mutet mitunter paradox an: So hat zum Beispiel die Wettbewerbsorientierung der Universitäten zu einem Ausbau der strategischen Kommunikationsfunktionen geführt [...]. Gleichzeitig aber droht gerade die Wettbewerbsorientierung und die strategische Ausrichtung der Wissenschaft zu einem Vertrauensverlust in Wissenschaft zu führen [...]“ (Raupp 2017: 158).

Organisationskommunikation hat nicht nur Legitimation zum Ziel, sondern an Legitimation geknüpft sind Erwartungen der Stakeholder, auf die Organisationen kommunikativ reagieren müssen, um ihre Legitimität aufrecht zu erhalten. Legitimation ist also Ziel und Ausgangspunkt von Kommunikation zugleich und vollzieht sich in einem zirkulären Prozess, dem sich alle Organisationen öffnen müssen. Legitimation als zentrales Ziel von Organisationskommunikation zu betrachten, wird dabei nicht nur den Ansprüchen der Umwelt an Organisationen gerecht – Organisationen profitieren ebenfalls davon:

> „Organisationen müssen sich, damit ihnen Legitimität zugeschrieben wird, an Umwelterwartungen anpassen. Gleichzeitig aber erhöht die wahrgenommene Legitimität den Handlungsspielraum einer Organisation“ (Raupp 2017: 145f.).

[18] Sowohl PR-Forschung als auch PR-Praxis verwenden im selben Atemzug mit Legitimation Begriffe wie Vertrauen (vgl. Hoffjann 2013), Reputation (vgl. Eisenegger/Imhof 2007), Image (vgl. Murtarelli et al. 2021) oder Glaubwürdigkeit (vgl. Borchelt/Nielsen 2014) als die zentrale Funktion beziehungsweise das zentrale Ziel von PR, je nach Verständnis von PR und zum Teil auch abhängig davon, welcher Begriff in der (Fach-)Öffentlichkeit gerade Konjunktur hat. Diese Begriffe wären alle einzeln zu definieren und voneinander zu unterscheiden. Weder PR-Praxis noch PR-Forschung haben jedoch bisher eine übergreifend gültige Beschreibung und Einordnung der Begriffe geliefert (vgl. Hoffjann 2020: 173). Für die hier vorliegende Studie gelten sie daher allesamt „als Selektionskriterien der PR im Sinne der Legitimation“ (Hoffjann 2020: 173).

Diese Erkenntnis gilt insbesondere in Hinblick auf die Legitimierung von Organisationen gegenüber der Politik und hier im Speziellen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen: Um ihre Entscheidungen zu legitimieren, stützt sich Politik auf wissenschaftliche Erkenntnisse mit Verweis auf deren Legitimität. Da Politik daran gelegen ist, die Legitimität ihrer Entscheidungen immer wieder zu untermauern, um ihre Macht zu sichern, muss sie gewährleisten, dass Wissenschaft sich dauerhaft legitimieren kann, indem sie ihr die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt. Auch in dieser Hinsicht ist Legitimation also zirkulär angelegt. Das funktioniert allerdings nur, wenn sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen durch Kommunikation entsprechend legitimieren.

In ihrer Legitimationskommunikation stehen Organisationen im Wettbewerb miteinander. Kritische Stimmen merken an, dass der Erfolg von Kommunikation eine Frage von Ressourcen sei, die ungleich verteilt seien und somit keine Chancengleichheit bestehe, was den Einfluss von Organisationen angeht. „Die Symmetrie des Zugangs zur Öffentlichkeit ist aber eine Voraussetzung für die Legitimität des Pluralismus“ (Vowe/Opitz 2015: 89). Analog zu den ressourcenabhängigen Einflussmöglichkeiten von Unternehmen (vgl. Leif/Speth 2006: 17) ließe sich in Bezug auf Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen vermuten, dass größere und finanzstärkere Einrichtungen bessere Kommunikationsmöglichkeiten besitzen, was ihnen das Erreichen von Legitimität und den Zugang zu zusätzlichen Ressourcen wiederum erleichtern würde. Gleichzeitig wäre zu vermuten, dass diejenigen Wissenschaftseinrichtungen höheren Einfluss auf die Politik erzielen, deren Forschungsergebnisse politische Entscheidungen untermauern, anstatt sie in Frage zu stellen. Inwiefern hier tatsächlich unterschiedliche Voraussetzungen in der Chancengleichheit bei der Artikulation und Durchsetzung von Interessen bestehen, ist bisher nicht anhand von wissenschaftlichen Studien belegt. Ebenso wenig gibt es Überlegungen, geschweige denn empirische Befunde dazu, wie sich Chancengleichheit in der Legitimationskommunikation von Hochschulen und Forschungseinrichtungen gewährleisten lässt, fehlt es doch gänzlich an Untersuchungen zum „Aspekt der Legitimation der Wissenschaft in modernen Gesellschaften“ (Rhomberg 2017: 412).

An dieser Stelle könnte insbesondere den Verbünden von Wissenschaft und Hochschulen eine herausragende Bedeutung zukommen, die laut ihren Satzungen beziehungsweise gemäß den Landeshochschulgesetzen dafür zuständig sind, den Zugang ihrer Mitglieder zur Politik zu gewährleisten und somit auch kleineren Hochschulen oder weniger durchsetzungsstarken Forschungsvorhaben eine Stimme zu geben und für einen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen ihrer Mitglieder zu sorgen. Wie die Verbünde diesen Aufgaben gerecht werden, ist bisher allerdings ebenfalls noch nicht erforscht worden (vgl. Kapitel 2.3.4 und 3.2.3).

Unterschiedliche Einflussmöglichkeiten und Abhängigkeitsstufen zwischen Organisationen vermutet auch Schimank und erläutert diese am Beispiel der Beziehungen von Politik und Wissenschaft, zwischen denen es unter anderen auch eine „legitimatorische Abhängigkeit“ (Schimank 2006: 187) geben kann. Diese bestehe etwa dann,

> „wenn die Forschungseinrichtung zur organisatorischen ‚Hausmacht‘ des forschungspolitischen Akteurs gehört oder wenn der forschungspolitische Akteur diese Einrichtung [...] trägt. [...] Erfolg oder Misserfolg der Forschungseinrichtung [...] sind immer auch Erfolg bzw. Misserfolg des forschungspolitischen Akteurs“ (Schimank 2006: 187).

Auch ist Politik abhängiger von einer Einrichtung, je stärker ausgeprägt ihr Monopol auf einem Forschungsgebiet ist. Umgekehrt hat eine Wissenschaftsorganisation, die sie nicht durch einen Mehrwert gegenüber anderen Einrichtungen hervortut, beziehungsweise diesen nicht artikulieren kann, weniger Druckmittel gegenüber der Politik.

Um sich also gegenüber der Gesellschaft und insbesondere auch gegenüber der Politik zu legitimieren, muss eine Organisation ihr Handeln und ihre Kommunikation an den unterschiedlichen, sich ständig ändernden und wiederum in gegenseitiger Abhängigkeit zu anderen Gruppen stehenden Interessen ihrer Stakeholder ausrichten. Für die Organisationskommunikation bedeutet dies permanente Beobachtung und Analyse der sie umgebenden Umwelt, um darin ihr Alleinstellungsmerkmal auszumachen, immer wieder zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. In einer sich zunehmend differenzierenden Gesellschaft stehen die Organisationen dabei „unter wachsendem Legimitationsdruck" (Huth/von Croÿ 2019: 151), der sich in den kommenden Jahren weiter erhöhen wird (vgl. Hoffjann 2020: 164).

Nur die Organisationen, die den Prozess der Legitimation langfristig verfolgen, verschaffen sich „Beziehungskapital" (Szyszka 2017: Titel), was „die Gewinnung von Legitimität als zentralem Bindeglied zwischen gesellschaftlicher Regelungskraft und unternehmerischer Freiheit" (Ehrhart/Zerfaß 2021: 10) erleichtert. Organisationen, die sich langfristig gegenüber der Gesellschaft legitimieren wollen, müssen ihre Kommunikation strategisch ausrichten. Bezogen auf Hochschulen und Forschungseinrichtungen bedeutet das:

> „Die Legitimität von Wissenschaft und Forschung kann nicht einfach vorausgesetzt werden, sie muss immer wieder neu hergestellt und kommunikativ vermittelt werden. Diese Aufgabe begründet die Relevanz strategischer Kommunikation von Wissenschaft in der Öffentlichkeit" (Raupp 2017: 144).

Das gilt besonders für die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsinstituten.

2.2 Strategische Kommunikation von Organisationen

Teststrategie, Schulöffnungsstrategie, Impfstrategie – alles Handeln und Kommunizieren, wie beispielsweise in der Covid-19-Pandemie, scheint Strategie. Kaum taucht ein neues Problem auf, wird Strategie angekündigt oder eingefordert. Strategie vermag offenbar *die* Lösung zu sein für alle Herausforderungen der modernen Welt, *die* Antwort auf die immer schwerer zu durchschauenden wechselseitigen Zusammenhänge – Strategie als Reaktion auf „Komplexitätsstress" und „Reflexivitätsstress" unserer Mediengesellschaft (Saxer 2012: 624). So inflationär häufig wie der Begriff der Strategie verwendet wird, so inflationär viele unterschiedliche Auffassungen existieren davon, was unter Strategie zu verstehen ist.

> „Der Begriff der Strategie teilt das Schicksal vieler modischer Grundbegriffe – er ist nicht geklärt, so dass er an vielen Stellen für viele Zwecke gebraucht werden kann, dort eine diffuse, aber willkommene Aura höherer Wichtigkeit verbreitet, ohne dass jemals geklärt werden muss [sic] was sich genau dahinter verbirgt" (Merten 2013: 103).

Auch in Kommunikationswissenschaft und PR-Forschung besteht keine Einigkeit über den Begriff der Strategie. Das Verständnis bewegt sich von der Einstufung strategischer Kommunikation als klaren Regeln folgende, einzig wahre, da erfolgreiche Form von Organisationskommunikation (vgl. u.a. van Ruler et al. 2018) bis hin zur Ablehnung von Strategie als manipulative und eingefahrene Strukturen festigende Form kommunikativen Handelns (vgl. u.a. Scholl 2013). Dazwischen gibt es Ansätze, die neben dem konzeptionellen, planvollen Vorgehen in der Organisationskommunikation auch nicht-strategische, zufällige Aspekte von Kommunikation in ihre Überlegungen einbeziehen und für ein weites Verständnis von strategischer Kommunikation werben (vgl. u.a. Wehmeier/Schoeneborn 2018).

Insbesondere in Hinblick auf die politische Interessenvertretung von Wissenschaftsorganisationen sollen im Folgenden auch nicht-intendierte und personelle Aspekte von Kommunikation theoretisch eingeordnet werden, um zum Beispiel auch heterogene Strukturen und ungeplante Momente in der Kommunikation mit der Politik beschreiben zu können: Bei der morgendlichen Zeitungslektüre erfährt der Redakteur der Kommunikationsabteilung, dass eine Wissenschaftlerin aus dem Forschungsinstitut

in ein beratendes Gremium der Bundesregierung aufgenommen wurde. Am Vormittag begegnet die Forschungsreferentin dem Pressesprecher in der Kaffeeküche und erwähnt beiläufig, dass sie heute noch die Stellungnahme zur Anhörung im Bildungsausschuss einreichen muss. Nach einem Termin in der Innenstadt beschließt der Universitätspräsident spontan, in der Rathauskantine Mittag zu essen, um die Oberbürgermeisterin endlich nach dem Stand der Dinge wegen des zusätzlichen Parkdecks auf dem Campus anzusprechen. Leider trifft er sie erneut nicht an und setzt auf die Theaterpremiere am Abend, wo sich eventuell eine Gelegenheit zum Gespräch ergeben wird...

Wer die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen untersuchen möchte, muss solche Beispiele und daraus abgeleitete Faktoren berücksichtigen, die strategische Kommunikation vielleicht nicht verhindern, aber deutlich beeinflussen (können). Das geschieht auch deswegen, weil es nicht die Organisationen sind, die Strategien verfolgen (oder auch nicht), sondern Menschen mit ihren individuellen Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen. Im Folgenden werden einige theoretische Ansätze angeführt, die Strategie entgegenstehen beziehungsweise einschränken (können), bevor schließlich Strategie in der politischen Interessenvertretung beschrieben wird.

2.2.1 Nicht-intendierte Aspekte von Kommunikation

Die PR-Forschung hat sich in jüngerer Zeit dem Neo-Institutionalismus zugewandt, der auf einem weniger rationalen und an Effizienz ausgerichteten Verständnis von Organisationen aufbaut. Den Ansatz für die Kommunikationswissenschaft fruchtbar gemacht haben vor allem Sandhu 2012 und Schoeneborn/Wehmeier 2014. Die neo-institutionalistische Organisationstheorie geht davon aus, dass Organisationen ihr Handeln an dem anderer Organisationen ausrichten und daraus ihre Legitimität ableiten: „[...] they incorporate elements which are legitimated externally [...]“ (Meyer/Rowen 1977: 348). Welche Elemente das sind, darüber führen Organisationen einen permanenten internen Diskurs. Dadurch bekommt Kommunikation eine solch grundlegende Bedeutung für Organisationen, dass diese durch Kommunikation überhaupt erst entstehen.

> „[...] Organisationen brauchen Kommunikation, um ihre Ideen, Pläne, Wünsche und Visionen im Inneren und nach außen kundzutun; ja, mehr noch: Kommunikationsprozesse sind konstitutiv für die Existenz von Organisation(en) und damit auch für ihre Strategien“ (Wehmeier/Schoeneborn 2018: 2).

Die hieraus abgeleitete Communicative Constitution of Organizations (CCO)-Perspektive löst sich von dem Gedanken, dass PR planbar und steuerbar sind, sondern betrachtet sie als Prozess der Nachahmung gesellschaftlicher Erwartungen (vgl. Sandhu 2012: 289). Gleichzeitig geht sie davon aus, dass alle Mitglieder der Organisation an der Kommunikation beteiligt sind (vgl. Schoeneborn/Wehmeier 2014: 423). Das führt zu unterschiedlichen Interpretationen externer Erwartungen und interner Kommunikation, fördert aber gleichzeitig die Verbundenheit der Mitglieder mit der Organisation (vgl. Wehmeier/Schoeneborn 2018: 8) „Incorporating externally legitimated formal structures increases the commitment of internal participants and external constituents“ (Meyer/Rowen 1977: 349).

Auch für die Forschung zur Hochschulkommunikation sind die CCO-Ansätze nützlich, da sie

> „auch die informellen und (zunächst) nicht strategischen Konversationen und Texte als konstitutiv für Organisationen erachten. Für Hochschulkommunikation bietet die CCO-Forschung damit eine produktive Grundlage und eröffnet vielfältige Analyseperspektiven. Da [...] Hochschulkommunikation in vielen unterschiedlichen Formen und Facetten existiert [...], erscheint solch eine breite Zugangsperspektive fruchtbar“ (Fähnrich et al. 2019b: 83).

In Hinblick auf die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen lässt sich aus der CCO-Perspektive unter anderem die Rolle der einzelnen Wissenschaftlerinnen und

Wissenschaftler ableiten, welche mit ihrer Forschung einen wesentlichen Beitrag zur Kommunikation gegenüber der Politik leisten: „So, when a university needs, for example, to argue against government cutbacks this can be more easily done on the basis of a reputation as a strong research organization" (Autzen/Weitkamp 2020: 470). Die Forschenden sind sich dieser Rolle meist gar nicht bewusst, die Folgen ihrer Forschung als Druckmittel gegen Mittelkürzungen von ihnen (zunächst) nicht beabsichtigt. „[...] those actors involved in communicating (e.g. scientists) may not perceive their communication as strategic" (Autzen/Weitkamp 2020: 473). Ihr Beitrag zur Interessendurchsetzung der Organisation ergibt sich nebenbei, ist also sozusagen emergent.[19]

Nebenprodukte von Kommunikation können strategische Überlegungen nicht nur unterstützen, sondern ihnen entgegenstehen oder andere Wirkungen haben als geplant: Die Wissenschaftsministerin ist zur Eröffnung des neuen Institutsgebäudes geladen, die Präsentationen sind vorbereitet und das Buffet steht. Doch dann nutzen Studierende die Gelegenheit zu einer Protestaktion gegen überfüllte Hörsäle, die Ansprache der Institutsleiterin ist wissenschaftlich wegweisend, aber für Laien unverständlich, und am nächsten Tag steht von all dem nichts in der Presse, sondern diese macht stattdessen damit auf, dass das Institut für ein Privatunternehmen forscht – und entsprechend bezahlt wird... Alle Akteure einer Organisation, insbesondere in Hochschulen, handeln (auch) nach ihren eigenen Interessen (vgl. Könneker 2017b: 469). Demzufolge ist auch ihre Kommunikation – meist unbewusst – von bestimmten Absichten geleitet.

> „[...] all communications are guided by an intention. [...] science communication [...] can never be neutral or value free" (Autzen/Weitkamp 2020: 473f.).

Vor dem Hintergrund der vielschichtigen Organisations- und Kommunikationsstruktur von Hochschulen und Forschungseinrichtungen führt die CCO-Perspektive sowohl in Forschung als auch Praxis zumindest stellenweise zu der Schlussfolgerung, Hochschul- und Wissenschaftskommunikation können gar nicht anders als dezentral angelegt und nicht strategisch sein (vgl. Leßmöllmann 2019: 76ff.). Die Feststellung, dass sich eine Organisation durch Kommunikation konstituiert und alle Mitglieder mitreden, bedeutet jedoch nicht, dass Kommunikation in und von einer Organisation im Chaos münden muss, was wiederum den Sinn von Kommunikation konterkarieren würde.

Um Kommunikation in und von Organisationen zu ermöglichen, bedarf es einer Organisationskultur, die offen ist für eine kommunikative Organisation, sie wünscht und fördert. Damit Kommunikation diesen Stellenwert erhält, muss sie als Management-Aufgabe begriffen werden. Nur wenn die Führung einer Organisation deren Bedeutung erkennt, kann Kommunikation gelingen und ihren Beitrag zum Erfolg der Organisation leisten. „[...] senior management must be willing to create a communicative organization. Without this will, it is impossible for an organization to become communicative" (Heide et al. 2018: 9; vgl. Kapitel 2.3.2).

2.2.2 Personale Kommunikation

Nicht-beabsichtigte Effekte von Kommunikation lassen sich insbesondere in der persönlichen Kommunikation vermuten. Hier können non-verbale Faktoren wie Mimik oder Gesten, Auftreten und Hintergrund der sprechenden Personen oder die Umgebung beabsichtigte Aussagen unterstützen oder sie konterkarieren. „Je nach Rahmenbedingungen, Themen und Beteiligten lässt sich der Verlauf persönlicher Kommunikation schwer vorhersehen und steuern" (Mast/Stehle 2015: 3). Gleichzeitig ermöglicht die

[19] Die Unterscheidung zwischen geplanter und entstandener (emergenter) Strategie geht zurück auf Mintzberg/Waters 1985.

persönliche Begegnung eine direkte Reaktion: Man kann nachfragen, sich korrigieren und Missverständnisse schneller ausräumen als etwa bei einem Pressebericht (vgl. Schillinger: 246f.).

Personale Kommunikation spielt in der politischen Interessenvertretung eine wichtige, teilweise gar dominierende Rolle. „Der persönliche Austausch bleibt eines der wirkmächtigsten Instrumente der Public Affairs, wenn nicht das wirkmächtigste" (C. P. Hoffmann 2021: 578).

> „It will be difficult to find many public relations practitioners who would deny that they have used, or are using, personal influence in conducting their public relations activities, whether for lobbying government [...] or persuading other stakeholders" (Sriramesh/Fisher 2021: 335).

Dennoch wird die personale Form der Kommunikation in der PR-Forschung kaum beachtet, beschränkt sich diese doch fast ausnahmslos auf medial beziehungsweise vielmehr massenmedial vermittelte Kommunikation (vgl. Mast/Stehle 2015: 4). Die wenigen kommunikationswissenschaftlichen Publikationen zu personaler Kommunikation lenken den Blick unter anderem auf die Personalisierung von Kommunikation, wobei es hier um massenmedial vermittelte Kommunikation *über* Personen und nicht *von* Personen geht (vgl. Eisenegger/Wehmeier 2010). Wenn tatsächlich personale Kommunikation untersucht wird, dann meist in Hinblick auf die wechselseitige Verzahnung mit massenmedial vermittelter Kommunikation (vgl. Lehmkuhl 2006) oder in Bezug auf ihre Bedeutung in der internen Kommunikation, vorzugsweise von Wirtschaftsunternehmen (vgl. Mast/Stehle 2015).

Dass die massenmedial vermittelte Kommunikation in der Kommunikationswissenschaft Vorrang hat, lässt sich auf die Medialisierungsthese zurückführen, die zum zentralen und beinahe unumstrittenen Kern von (Massen-)Kommunikation und deren wissenschaftlicher Erforschung avanciert ist (vgl. Meyen 2009: 23).[20] Um das Phänomen, dass sich gesellschaftliche Gruppen gegenseitig über die Massenmedien wahrnehmen und sich daher an deren Logik orientieren, noch genauer zu benennen, ist auch von „Massenmedialisierung" (Meyen 2009: 23) die Rede. Im Zuge des Auftauchens und der zunehmenden Bedeutung von Sozialen Medien, die auch personaler Kommunikation einen Platz einräumen, gab es Vorschläge, von „Entmassenmedialisierung" (Hoffjann/Gusko 2015: Titel) zu sprechen oder das Phänomen „soziale Medialisierung" (Hoffjann/Gusko 2015: 94) zu nennen. Alle Ansätze beschreiben jedoch durchgehend nur Kommunikation, die sich an ein größeres Publikum richtet. Funktion und Bedeutung von direkter, persönlicher und dabei nicht-öffentlicher Kommunikation erklären sie nicht.

Durch die hohe Bedeutung, welche die Kommunikationswissenschaft der massenmedial vermittelten Kommunikation zuschreibt, weist sie ihr auch eine wichtige Rolle in der politischen Interessenvertretung zu (vgl. Birkner 2021: 191ff.; Hoffjann 2020: 21; Marcinkowski 2015: 89). Das gilt auch für die Beziehung zwischen Wissenschaft und Politik, die sich wechselseitig über die Medien wahrnehmen (vgl. Scheu 2015; Marcinkowski 2013: 274).[21] Auch Politikwissenschaft und Lobbying-Praxis gehen in Teilen davon aus, dass die Medialisierung zu einer wachsenden öffentlichen Aufmerksamkeit geführt hat, welche den Handlungsspielraum informeller Interessenpolitik einschränkt (vgl. Kleinfeld et al.

[20] Die herausgehobene Stellung der Medialisierungsthese erklärt sich zum einen durch den „Bedeutungszuwachs von Massenmedienkommunikation als Motoren gesellschaftlicher Veränderungen" (Meyen 2009: 35). Dass sie „ein neues Lieblingsthema" (Meyen 2009: 35) der Kommunikationswissenschaft geworden ist, geht auch mit der damit erhofften Aufwertung des Faches einher, denn sie „verspricht dem Fach [...] einen Legitimations- und Bedeutungszuwachs sowohl in der Gesellschaft als auch in der Universität" (Meyen 2009: 35). Kritiker einer einseitig an der Medialisierungsthese ausgerichteten Forschung sprechen von einem „Themenhype" (Schatz 2008: 127). Eine weitere Erklärung für die Dominanz der Medialisierungsthese ist die Vermutung, „dass nicht der tatsächliche Einfluss der Medien von Bedeutung ist, sondern der ihnen zugeschriebene, vermutete Einfluss insbesondere auf andere Menschen, Medien, Sozialsysteme" (Birkner 2021: 196).

[21] In den Studien zur Hochschul- und Wissenschaftskommunikation wird das PR-Instrument Personale Kommunikation gar nicht erst abgefragt, das Forschungsdesign ist stets auf massenmedial vermittelte Kommunikation angelegt. Möglicherweise entsteht auch dadurch der Eindruck von der hohen Bedeutung der Pressearbeit für Organisationskommunikation und politische Interessenvertretung. Siehe hierzu u.a. Scheu 2019.

2007: 20). „Die Zeiten sind vorbei, da ein Anruf beim befreundeten Politiker die Beachtung der Unternehmensinteressen gewährleistete“ (Köppl 2017: 24).[22]

Trotz der hohen Bedeutung massenmedial vermittelter Kommunikation – auch in der politischen Interessenvertretung – ist die Bedeutung von personaler, insbesondere auch nicht-öffentlicher, persönlicher Kommunikation nicht von der Hand zu weisen (vgl. Birkner 2021: 202; C. P. Hoffmann 2021: 578; MSL Group 2021). „Das diskrete Lobbying verschwindet [...] nicht einfach, auch wenn sich empirische Forschung vorrangig der Public Affairs in medialisierten Konflikten zuwendet“ (J. Hoffmann 2021: 158). Insbesondere auf dem Gebiet der Politikberatung, die in Kapitel 2.6.3 als ein Instrumentarium von politischer Interessenvertretung eingestuft wird, spielt sich Kommunikation häufig nicht in der Öffentlichkeit ab. „Dabei kann von einer vollständigen Medialisierung des Beratungsprozesses keineswegs die Rede sein, vielmehr zieht sich Politikberatung nicht selten in Arkanbereiche zurück“ (Glaab 2013: 264).

Beratungen in politischen Gremien und Beiräten, Stellungnahmen in Gesetzgebungsprozessen oder Anhörungen in Ausschüssen sind keine massenmedial vermittelte Kommunikation, auch wenn die Inhalte parallel oder später veröffentlicht werden. Wer die Bedeutung dieser Instrumente im demokratischen Prozess anerkennt, schätzt sie mindestens genauso oder sogar mehr als massenmedial vermittelte Interessenvertretung. „Denn gerade im persönlichen Austausch beobachten wir ein großes Interesse und Bereitschaft zu echter und offener Diskussion“ (Lodemann 2020: o.S.). Es gibt Belege dafür, dass die Medienorientierung abhängig ist von individuellen Einstellungen wie zum Beispiel der Parteizugehörigkeit und die „als allgegenwärtig angesehene Medienlogik auf Ebene der AkteurInnen keine Konstante ist, sondern von Individuen unterschiedlich stark angenommen wird“ (Riedl et al. 2018: 14).

Die Fixierung von PR und damit auch von politischer Interessenvertretung auf Massenmedien und soziale Medien kann nicht nur zu falschen Schlüssen in der Bewertung von PR- und Lobbying-Maßnahmen führen, sondern auch zu einer eingeschränkten Funktionszuweisung gegenüber Kommunikationsabteilungen, so dass verkürzt ausgedrückt gilt: Die PR-Abteilung ist für die Presse zuständig, die Geschäftsführung und die jeweils inhaltlich zuständige Abteilung führen die Gespräche mit der Politik.[23] Wenn eine solche Aufteilung mit fehlender interner Kommunikation einhergeht, kann sich das negativ auf die PR- und Lobbying-Ziele auswirken (vgl. Beger 2018: 158f.; vgl. Kapitel 2.3.2). Insofern ist insbesondere in Hinblick auf den Einsatz personaler Kommunikationsformate eine enge Zusammenarbeit zwischen Leitung und Kommunikationsabteilung unerlässlich:

> „[...] für die internen und externen Bezugsgruppen ist der wechselseitige Austausch eine zentrale Erwartung an persönliche Kommunikationsformate. Sie wird nur erfüllt, wenn Management und Kommunikationsverantwortliche Hand in Hand arbeiten“ (Mast/Stehle 2015: 31).

Die Erkenntnisse über die Rolle personaler Kommunikation sind in die Untersuchung von PR und politischer Interessenvertretung unbedingt mit einzubeziehen.

> „Eine Selbstbeschränkung der einschlägigen Forschung auf massenmedial vermittelte, öffentliche Außenkommunikation der Wissenschaft scheint uns nicht nur wenig sinnvoll – sie ist auch angesichts der Diversität und Diversifizierung von Akteuren, Kanälen, Formen und Themen von Wissenschaftskommunikation substanziell nicht aufrecht zu erhalten“ (Bonfadelli et al. 2017b: 5).

[22] Belege dazu, ob das jemals so gewesen ist, fehlen genauso wie Studien, die beweisen, dass ein Anruf genügt.
[23] Je weiter oben in der Hierarchie, desto eher nutzen Beschäftigte persönliche Kommunikation (vgl. Mast/Stehle 2015: 18).

Der Bedeutungszuwachs öffentlicher Kommunikation auch in Hochschulen und Wissenschaft

> „bedeutet nicht, dass klassische Interaktionsmodi abgelöst werden – Akteure in der Konstellation haben sich schon immer und werden sich auch weiterhin direkt beobachten, beeinflussen und miteinander verhandeln“ (Scheu/Blöbaum 2019: 256 in Anlehnung an Schimank 2016b: 226ff.).

Den wenigen kommunikationswissenschaftlichen Studien zu personaler Kommunikation zufolge kommt ihr „vor allem bei komplexen, kritischen und emotionalen Themen [...] enorme Bedeutung“ (Mast/Stehle 2015: 29) zu. Was die externe Face-to-Face-Kommunikation angeht, setzen Unternehmen in erster Linie auf Hintergrundgespräche mit Medien, Investor:innen oder Politik. Sie „dienen vor allem dazu, sich vertraulich auszutauschen und Themen bei diesen Meinungsführern ‚vorzubereiten‘“ (Mast/Stehle 2015: 14). In Erhebungen zu personaler Kommunikation listen die Befragten allerdings eher Formate interner Kommunikation auf und nennen das Personal als wichtige Zielgruppe.

Dass Unternehmen den persönlichen Austausch zwischen sich und der Politik weniger thematisieren, könnte am negativen Image solcher Kontakte liegen (vgl. Kapitel 2.4.2).

> „The ethics of personal influence is often questioned – mostly by critics from the West who point to personal influence as a form of corruption that mostly happens in other societies, such as Asia“ (Sriramesh/Fisher 2021: 354).

Neben den – vor allem durch krasse Einzelfälle bedingten – ethischen Zweifeln können die Vorurteile auch daher rühren, dass „personal influence is not seen as a strategic function [...]“ (Sriramesh/Fisher 2021: 339). Vielmehr wird unterstellt, dass persönliche Kommunikation keine hohe Reichweite und keine öffentliche Aufmerksamkeit erzielt. Dabei kann personale Kommunikation eine wichtige Rolle in der strategischen Kommunikation spielen, wenn sie entsprechend verstanden, geplant und umgesetzt wird.

2.2.3 Strategie in der Kommunikation

Der Begriff der Strategie hat – nicht nur in der Kommunikationswissenschaft – eine ähnliche Karriere hingelegt wie der der Medialisierung. Trotz der vielfachen Verwendung des Begriffes und der zahlreichen Publikationen fehlt ein übergreifendes Verständnis hierfür. Im Folgenden werden drei Auffassungen von Strategie in der Kommunikation herausgearbeitet, um darauf aufbauend in Kapitel 2.3 politische Interessenvertretung als Funktion strategischer Kommunikation einordnen zu können: erstens strategische Kommunikation als einseitige, persuasive Kommunikation, die als gemeinwohlschädigend abgelehnt wird; zweitens strategische Kommunikation als eine Kommunikationsform, die nur wichtige Themen von wichtigen Akteuren in den Blick nimmt; und drittens strategische Kommunikation, die alle Aspekte und Akteure bis hin zu ungeplanten und persönlichen Aspekten mit einbezieht.

In Teilen der Kommunikationswissenschaft, insbesondere in der Journalistik, aber auch in Teilen der Praxis, wie etwa auch in Hochschulen und Wissenschaft, haftet(e) schon PR im Allgemeinen etwas Anrüchiges an, eine „bad legacy“ (Valentini 2021: 7), weil sie, so der verkürzt zusammengefasste Vorwurf: nicht informiert, sondern verdreht (vgl. Klawitter 2006). Im Mittelpunkt der Kritik und der Auseinandersetzung zwischen PR und Journalismus stand beziehungsweise steht

> „die Annahme einer tendenziell manipulierenden, propagandistischen, alleine dem Erfolg verpflichteten und damit insgesamt tendenziell gefährlichen Öffentlichkeitsarbeit und eines gesellschaftlich wertvollen, ethisch hochwertigen und selbstlosen Journalismus [...]“ (Altmeppen et al. 2004: 9).

Inzwischen richtet sich die Kritik nicht mehr (nur) gegen PR im Allgemeinen, sondern insbesondere gegen strategische Kommunikation. Ausgangspunkt ist dabei die Unterscheidung von Jürgen Habermas zwischen kommunikativem Handeln als wertebasiert und gemeinwohlorientiert auf der einen und

strategischem Handeln als machtorientiert und eigennützigen Interessen dienend auf der anderen Seite (vgl. Habermas 1981: 385ff.). Am Gemeinwohl ausgerichtete Organisationen wie soziale Bewegungen oder Universitäten können und wollen demnach keine strategische Kommunikation betreiben, sondern lehnen diese ab und stellen diese Ablehnung als eine ethisch verantwortungsvolle, dem Wohl der Gesellschaft dienende Haltung heraus (vgl. Leßmöllmann 2019: 79ff.; Scholl 2013: 229ff.).

> „Kehrt man zur Theorie des kommunikativen Handelns zurück, wäre die Entpriorisierung strategischen Handelns sogar eine wünschenswerte politische Theorie und Praxis, weil strategische Kommunikation als Bestandteil von Herrschaftssicherung (oder deren Eroberung) die Lebenswelt parasitär kolonialisiert. [...] Eine kritische PR-Forschung würde sich dann nicht nur mit der Kritik an der herrschenden PR und deren Manipulationspotenzial beschäftigen, sondern auch mit der Kritik an strategischer Kommunikation schlechthin als illegitimer Universalisierung von Kommunikation und damit zur Entideologisierung von gesellschaftlicher Kommunikation beitragen“ (Scholl 2013: 230).

In Bezug auf Hochschul- und Wissenschaftskommunikation unterscheidet Leßmöllmann zwischen verständigungsorientierter, uneigennütziger Kommunikation auf der einen und strategischer Kommunikation auf der anderen Seite. Strategische Kommunikation ist demnach

> „eine Kommunikation, die einseitig die Bedürfnisse nur einer Zielgruppe in den Blick nimmt, Produkte belobigt, übertreibt, interessensgeleitet agiert oder schlicht falsch ist. [Sie] widerspricht dem Organisationsziel der Hochschule, dem Ziel nämlich, für alle ihre Stakeholder verlässlich und glaubwürdig zu sein und auf Wissen (oder begründetes Nicht-Wissen) Bezug zu nehmen“ (Leßmöllmann 2019: 82).[24]

Einem positiven, auf Effektivität und Effizienz zielenden Verständnis von strategischer Kommunikation folgen Ansätze, die auf einer ökonomischen Herangehensweise beruhen. Eine Datenbankrecherche zum Stichwort strategic communication hat ergeben, „dass in der bestehenden Literatur ein präskriptives, rationalistisch-positivistisches Verständnis nach wie vor dominiert“ (Wehmeier/Schoeneborn 2018: 7). Dabei wird Strategie definiert als systematisches Problemlösen „im Rahmen einer Hierarchisierung von Kommunikationszielen“ (Bruhn 2009: 23), als „purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission“ (Hallahan et al. 2007: 3) oder als „der Versuch, möglichst viele Vorteile zum eigenen Nutzen bei möglichst geringem Aufwand zu sichern“ (Mangold 2020: 251).

Bei diesen Definitionen steht „das Adjektiv strategisch [...] sehr missverständlich fast immer als Synonym für ‚wichtig‘ “ (Merten 2013: 123). Als strategisch gilt demnach nur, was für das Überleben einer Organisation notwendig ist (vgl. Hungermann 2019), wobei das nicht bedeute, Kommunikation müsse entsprechend aufwändig sein:

> „Strategisch bedeutsam können vielmehr auch kleine Maßnahmen sein, die gar nicht öffentlich sind. Beispielsweise ein Hintergrundgespräch mit einem Politiker, in dem man Informationen erhält, die eine Neuorientierung des Geschäftsmodells nahelegen“ (Ansgar Zerfaß, zitiert in Hungermann 2019: o.S.).

Wenn – wie in diesem Beispiel – Kommunikation mit der Politik eng in Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation gesehen wird, erklärt sich auch, warum manche Definitionen von politischer Interessenvertretung beziehungsweise Lobbying an diesem rationalistischen, zweckorientierten Verständnis von strategischer Kommunikation ansetzen: „[...] lobbying can be counted among the tools deployed by firms in their pursuit of strategic advantage“ (Oberman 2017: 483).

Was die strategischen Vorteile für ein Unternehmen sind, legt dieser ökonomischen Auffassung folgend das Management fest. „Strategische Kommunikation [...] ist hierbei einem top-down verstandenen Transmissionsmodell von Kommunikation zugewandt [...]“ (Wehmeier/Schoeneborn 2018: 6). Dem-

[24] Auffällig ist, dass strategische Kommunikation – genauso wie Lobbying – fast ausschließlich in der deutschsprachigen Forschung und Praxis derart kritisch gesehen wird. Autorinnen und Autoren aus dem angelsächsischen, angloamerikanischen oder skandinavischen Raum gehen stattdessen davon aus, „how strategic communication shapes value and innovation in society“ (so der Titel einer Publikation von van Ruler et al. 2017, vgl. Kapitel 2.4.2).

entsprechend gibt es Versuche, strategische Kommunikation von Hochschulen auf die medial vermittelte Kommunikation von Seiten der Einrichtungsleitung einzuengen (vgl. Scheu/Blöbaum 2019: 258f.).

Diesen Auffassungen von strategischer Kommunikation als erstens eigennütziges, manipulatives und zweitens zweckgerichtetes, hierarchisch gesteuertes Vorgehen steht schließlich drittens eine „interpretativ-verstehende Perspektive" (Wehmeier/Schoeneborn 2018: 9) entgegen, die alle Formen von Kommunikation in die Strategie einer Organisation einbezieht. „[...] all communication originates with a purpose (and therefore could be considered strategic)" (Autzen/Weitkamp 2020: 473). Dieses sehr breit angelegte Verständnis von strategischer Kommunikation integriert wiederum drei Aspekte: erstens nicht beabsichtigte, ungeplante Folgen von Kommunikation, zweitens das wechselseitige Zusammenspiel verschiedener interner und externer Stakeholder als kommunikativen Prozess und drittens die Gleichzeitigkeit von organisations- und gesellschaftsbezogener Legitimation.

Die Verknüpfung von strategischen und nicht strategischen Ansätzen lässt sich auch aus Schimanks Akteur-Struktur-Modell ableiten:

> „[...] wichtige Phänomene bekommt man nur richtig in den Blick, wenn man sie als Konstellationen strategischen Handelns gesellschaftlicher Akteure und daraus hervorgehende transintentionale Effekte begreift" (Schimank 2000: 201).

Alle Akteure haben ihre eigenen Interessen, die im Handeln auf die der anderen Akteure treffen und sich aufeinander beziehen und dadurch ständig ändern oder verändert werden. Die unvorhersehbaren Folgen von Kommunikation sind daher in der strategischen Kommunikation mitzudenken und vorherein mit einzuplanen.

> „[...] die gewählte Strategie muss paradoxiefest sein und setzt die Erwartung von Unerwartetem, das Denken von Undenkbarem und die Ordnung der Unordnung unter Aufbau selbstreferenter Struktur voraus" (Merten 2013: 123).

Strategische Kommunikation bewegt sich demnach in einem ständigen Spannungsfeld: „Strategic communication oscillates between clarity and ambiguity in order to defuse the dilemma and paradox" (Hoffjann 2022: 284). Viele verschiedene Akteure schaffen viele verschiedene Kommunikationsformen, die das Unplanbare in der strategischen Kommunikation mit sich bringen und gleichsam Strategie schaffen und Strategie kommunizieren:

> „Strategy work involves talk in all its forms – conversations at the water cooler, rumours and gossip about competitors, formal strategy meetings, mission and vision statements, corporate accounts, and carefully crafted press releases. Such talk is consequential for constructing, making sense of, and communicating strategy" (Balogun et al. 2014: 175).

Das wechselseitige Zusammenspiel von internen und externen Stakeholdern ist also nicht nur in die strategischen Überlegungen einzubeziehen, sondern muss Ausgangspunkt jeder Strategie sein.

> „Durch die damit vorgeschlagene Integration von Kommunikator- und Publikumsperspektive wird es möglich, Rückkoppelungen der gesellschaftlichen Folgen strategischer Kommunikation auf die sie initiierenden Akteure theoretisch und empirisch zu analysieren" (Röttger et al. 2013: 17).

Organisationen müssen ihre Strategie also immer mit Blick auf ihre Stakeholder planen und an deren Erwartungen und Verhaltungsänderungen anpassen. Hierbei ist Kreativität gefordert, ein weiteres zentrales Merkmal von Strategie (vgl. Wehmeier/Schoeneborn 2018: 10). Denn Strategien sind nicht einfach nur Pläne, sondern prozesshafte Lösungswege, die es zu beschreiten gilt, wenn Interessen von Stakeholdern untereinander oder mit denen der Organisation kollidieren und Konflikte entstehen (vgl. Wehmeier/Schoeneborn 2018: 3).

Diese Prozesse vollziehen sich in Zyklen, von der Analyse über die Planung bis zur Evaluation, die in erneute Analyse mündet (vgl. Kapitel 2.5.4 und 2.6). „The picture of strategy [...] is one that is fluid and flexible, governed by the starting point and not the end point" (Freedman 2013: XI). Organisationen

passen ihre Strategie immer wieder an die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen an, ohne dabei ihre Strategie aus den Augen zu verlieren: „[...] organizations respond with strategic ambiguity to the increase in social contradictions without, however, being able to abandon strategic clarity“ (Hoffjann 2022: 284). Um dieses fluide, zyklische Konzept von strategischer Kommunikation in der Praxis anwenden und Strategien an die Erwartungen der Umwelt anpassen zu können, sind agile Prozesse innerhalb der Organisationen gefragt.

> „[...] agility encourages to focus on choices to be tested, not only at the output or tactic levels but for every choice in the strategy. This implies that we should alter our idea of evaluation [...] in order to test choices over and over again and show that strategy is not a product but a process of adaptation“ (van Ruler 2021: 1).

Ein ähnliches Vorgehen legt das Konzept der strategischen Improvisation nahe, das unter dem Namen „The art of strategic improvisation“ (Falkheimer/Sandberg 2018: Titel; vgl. Falkheimer/Heide 2023) entwickelt wurde.

Dadurch, dass Organisationen bei ihrer strategischen Kommunikation immer ihr Umfeld im Blick haben müssen, kann strategische Kommunikation gar nicht anders, als auch auf das Gemeinwohl gerichtet sein.[25]

> „Strategiebildung wird hierbei sogar eher zu einem passiven, reaktiven Prozess, da hier die Annahme ist, dass das Umfeld der Organisation (also Wettbewerber, Ämter, NGOs) wenig Spielraum für organisationale Freiheitsgrade bietet. Institutioneller Konformitätsdruck in Form von politischen, ökonomischen und legitimatorischen Regeln gibt den strategischen Weg der Organisation mehr oder weniger vor“ (Wehmeier/Schoeneborn 2018: 4).

Diese Annahme gilt auch für Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die der permanenten „Spannung zwischen der strategischen Ausrichtung von Wissenschaftsorganisationen und den gesellschaftlichen Zielen der Wissenschaftskommunikation“ (Raupp 2017: 143) ausgesetzt sind. Sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der wissenschaftlichen Literatur wird weniger danach gefragt, welche organisationsbezogenen Ziele Wissenschaftskommunikation verfolgt, sondern vielmehr welche gesellschaftlichen Ziele (vgl. Raupp 2017: 149). Diese Erwartungshaltung an Hochschul- und Wissenschaftskommunikation führt zum Teil dazu, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen – wie weiter oben ausgeführt – strategische Kommunikation als nicht adäquat ablehnen. Die vorliegende Studie aber geht davon aus, dass strategische Kommunikation sowohl organisationserhaltend als auch gemeinwohlfördernd sein kann. Gleichzeitig muss sie nicht-intendierte Aspekte von Kommunikation sowie die wechselseitigen (kommunikativen) Beziehungen von internen und externen Stakeholdern in den Blick nehmen. Daraus ergibt sich folgende Definition von strategischer Hochschul- und Wissenschaftskommunikation:

> „Strategische Wissenschaftskommunikation ist die intentionale, nach innen und nach außen gerichtete Kommunikation von Wissenschaftsorganisationen (Hochschulen und Forschungseinrichtungen), die dem Erhalt und dem Ausbau organisationaler Legitimität dient. Die Legitimität von Wissenschaftsorganisationen resultiert aus den Zuschreibungen, die Stakeholder aufgrund ihrer Erwartungen an die Wissenschaftsorganisationen vornehmen. Wichtige Stakeholder von Wissenschaftsorganisationen sind politische Akteure (sowohl Akteure des politisch-administrativen Systems, zum Beispiel Ministerien und Behörden, als auch Intermediäre, zum Beispiel NGOs), die Wirtschaft (Unternehmen als Auftraggeber und als Kooperationspartner), sowie die Öffentlichkeit (Laien- wie Fachöffentlichkeit und Medien)“ (Raupp 2017: 149f.).

Was Instrumente und Ziele angeht, so „umfasst strategische Wissenschaftskommunikation den intentionalen Einsatz sowohl einseitiger als auch dialogischer Kommunikationsformen, um Aufmerksamkeit

[25] „[...] wie und in welchen Grenzen eine gemeinwohlorientierte strategische Kommunikation realisierbar ist“, diskutiert der im Mai 2022 veröffentlichte Tagungsband der DGPuK-Fachgruppe PR und Organisationskommunikation „Wert- und Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Analysen zu Organisationen im Spannungsfeld zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen“, der allerdings für die vorliegende Studie nicht mehr detailliert ausgewertet werden konnte. „Er soll einen Anstoß dazu geben, die Kategorie des Gemeinwohls wieder stärker in Theorie und Praxis der strategischen Kommunikation mitzudenken“ (Thummes et al. 2022: 11). Lobbying als eine Aufgabe strategischer Kommunikation bleibt aber auch in dieser Publikation außen vor.

und Interesse für Themen und Vorgehensweisen der Wissenschaft zu wecken, meinungsbildend zu wirken und Verständnis für Wissenschaft zu schaffen“ (Raupp 2017: 145). In dieser Definition ist ausdrücklich die Politik als Bezugsgruppe der strategischen Kommunikation von Hochschulen und Forschungseinrichtungen angeführt. Politische Interessenvertretung als eine Funktion strategischer Kommunikation ist damit allerdings noch nicht genau beschrieben. Dies soll im Folgenden weiter geschehen.

Fest steht bis hierher, dass für die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen strategische Kommunikation unerlässlich ist. In zunehmend differenzierten, komplexen Gesellschaften ist es für die Politik unmöglich, die vielfältigen Leistungen und Interessen der Wissenschaft zu überblicken (vgl. Renn 2017: 191): Wie sollen sich Abgeordnete eine Meinung bilden, ob sie dem Hochschulgesetz zustimmen sollen oder nicht? Woher soll das Ministerium wissen, welche Forschungseinrichtung wie viel Geld für welches Forschungsprojekt benötigt?

> „Durch die Einbeziehung von Experten in die Ausarbeitung von Gesetzesentwürfen wird u.a. deren technische Machbarkeit und Seriosität sichergestellt. [...] Auch handwerkliche Fehler von Gesetzesvorhaben können vermieden werden, wenn man Betroffene oder ihre Vertreter rechtzeitig befragt und einbezieht“ (Wehrmann 2007: 44).

Hochschul- und wissenschaftspolitische Entscheidungen tangieren sowohl die Organisationen als auch die Gesellschaft als Ganzes. Im Rahmen strategischer Kommunikation können Hochschulen und Forschungsorganisationen wissenschaftliche Expertise für solche Entscheidungen liefern und diese gleichzeitig im Sinne ihrer Einrichtung beeinflussen. Nicht nur aus Selbsterhaltungsgründen, sondern auch in Hinblick auf gesamtgesellschaftliche Ziele sind Hochschulen und Forschungseinrichtungen also gefordert, im Rahmen von strategischer Hochschul- beziehungsweise Wissenschaftskommunikation politische Interessenvertretung zu betreiben.

> „[...] it is assumed that the science-policy interface imparts a certain share of strategic communication, meaning that actors from both sides pursue certain interests and thus apply communication to pursue their individual, organisational or institutional missions [...]“ (Fähnrich/Ruser 2019: 4).

2.3 Strategische Aspekte politischer Interessenvertretung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Organisationen in modernen Gesellschaften eine zentrale Rolle spielen und demzufolge Kommunikation für sie selbst und für die Gesellschaft von enormer Bedeutung ist. Um sich gegenüber der Gesellschaft zu legitimieren, müssen Organisationen ihre Kommunikation strategisch ausrichten, das heißt einem kreativen Plan folgen, der nicht beabsichtige Aspekte von Kommunikation und sich ändernde Erwartungen des gesellschaftlichen Umfelds mit einbezieht und sich in einem permanenten Reflexions- und Erneuerungsprozess befindet.

Aus diesen Anforderungen ergeben sich die einzelnen Aufgabenfelder strategischer Kommunikation wie PR, Marketing, Werbung und politische Kommunikation (vgl. Valentini 2021: 8), im Folgenden politische Interessenvertretung genannt.[26] Letztere wird zumindest von der deutschsprachigen kommunikationswissenschaftlichen Forschung weniger beachtet und ist dort als Public Affairs der PR zugeordnet. Im Folgenden sollen daher zunächst Public Affairs im Zusammenhang mit PR beschrieben und so die Funktion von politischer Interessenvertretung im Rahmen strategischer Kommunikation herausgearbeitet werden. Daraus lässt sich die Frage ableiten, wie der Aufgabenbereich der politischen Interessenvertretung innerhalb von PR beziehungsweise als Teil der strategischen Kommunikation einer Einrichtung organisiert sein soll. Die Ausführungen dazu münden in der Feststellung, dass Public Affairs ebenso wie PR eng mit der Organisationsleitung verzahnt sein müssen. Das darauffolgende Kapitel

[26] Zur begrifflichen Differenzierung von politischer Kommunikation und politischer Interessenvertretung siehe Kapitel 2.5.1.

beschreibt eine in der Beziehung von Wissenschaft und Politik besonders wichtige Form von Kommunikation, nämlich die Politikberatung vor dem Hintergrund von Interessenvertretung und stuft diese als interessengeleitete Kommunikation ein. Abschließend wird die strategische Kommunikation von Verbänden dargestellt, da diese in der politischen Interessenvertretung eine wichtige Rolle spielen (sollen).

2.3.1 Public Relations und Public Affairs

Die Definition von politischer Interessenvertretung ist insofern schwierig und bisher nicht zufriedenstellend erfolgt, als die Debatte auf mindestens drei Ebenen stattfindet: begrifflich, inhaltlich und fachlich. Allein an der Diskussion darüber, wie politische Interessenvertretung genannt werden soll – Lobbying, politische Kommunikation, Public Affairs – arbeiten sich sowohl Praxis als auch Forschung so ausführlich ab und stiften durch die willkürliche Verwendung verschiedener Begriffe eine solche Verwirrung, dass die inhaltliche Debatte, nämlich was politische Interessenvertretung eigentlich bedeutet – wie sie organisiert ist, wer sie betreibt, mit welchen Instrumenten – auf der Strecke bleibt. Gleichzeitig reklamieren verschiedene Disziplinen den Aufgabenbereich für sich, so dass zusätzlich eine fachliche Debatte Versuche einer übergreifenden Definition von politischer Interessenvertretung erschwert. Im Folgenden werden die drei Ebenen der Diskussion dargestellt, weil sie wichtige Anhaltspunkte für die Einordnung von politischer Interessenvertretung als Funktion strategischer Kommunikation liefern.

Damit sich Praxis und Forschung austauschen können, bedarf es der gemeinsamen Verständigung auf bestimmte Begriffe. In der Kommunikationswissenschaft scheint sich der Teilbereich der PR hierbei besonders schwer zu tun, nicht nur, was politische Interessenvertretung betrifft. Schon die Bezeichnung PR für eine Teildisziplin der Kommunikationswissenschaft und ein Berufsfeld im Bereich Kommunikation ist keineswegs gesetzt, schon gar nicht im internationalen Sprachgebrauch, auch wenn die englische Bezeichnung dies vermuten ließe. Vielmehr sind nicht nur in der Literatur, sondern auch bei Studiengängen sowie bei entsprechenden Stellen in Organisationen und Unternehmen Begriffe wie Corporate Communications, Kommunikationsmanagement oder strategische Kommunikation anzutreffen (vgl. Valentini 2021: 7). In der Praxis wird auf europäischer Ebene die Bezeichnung Corporate Communications anstelle von PR bevorzugt (vgl. Zerfaß et al. 2011), die entsprechende Leitungsfunktion in Unternehmen und neuerdings auch an Hochschulen in Deutschland nennt sich Chief Communication(s) Officer und immer seltener PR-Referent oder Pressesprecherin. Der Sprachwandel hat verschiedene Gründe, „perhaps because of the bad legacy of the term ‚public relations', or perhaps because the profession has developed new venues of interest and become more integrated" (Valentini 2021: 7).

Dennoch dominiert in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft weiterhin der Begriff PR als Bezeichnung für die Kommunikation von Organisationen und Unternehmen, wie auch der Name der entsprechenden Fachgruppe in der DGPuK, PR und Organisationskommunikation belegt. Politische Interessenvertretung wird hier als Teilbereich von PR betrachtet und als Public Affairs bezeichnet, auch wenn die wichtigsten Vertreterinnen und Vertreter des Faches gleichzeitig einräumen, dass nach wie vor die Feststellung gilt, wonach der Begriff

> „Public Affairs nicht eindeutig definierbar [ist] und von einzelnen Autorinnen und Autoren in unterschiedlicher Weise verwendet [wird]" (Röttger et al. 2021: 4; Jarren/Donges 2017: 151).

Vor allem in der angloamerikanischen, aber durchaus auch in Teilen der deutschsprachigen Forschung und Praxis werden PR und Public Affairs synonym verwendet und damit einander gleichgesetzt: Public Affairs beziehen sich demnach auf alle (kommunikativen) Außenbeziehungen einer Organisation, nicht

nur zur Politik, sondern auch zu Wirtschaft und Gesellschaft und schließen demnach auch sämtliche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit mit ein (vgl. Grunig 1992: 4; McGrath et al. 2010: 337; Schieder 2017: 18). PR ist dann ein Teil von Public Affairs, also paradoxerweise genau andersherum als in der deutschsprachigen Forschung (vgl. Olfe-Kräutlein 2012: 47). Andere dagegen drängen darauf, PR und Public Affairs zu trennen, nicht zuletzt, um die Bedeutung von Public Affairs zu betonen und gleichlautende Studiengänge zu promoten (vgl. Althaus 2005b: 4; März/Pütz 2015: 31). Demnach dienen Public Affairs im Sinne von politischer Interessenvertretung der Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen, während PR darauf abzielen, die Außendarstellung einer Organisation zu verbessern (vgl. Köppl 2017: 25). Trotz dieser Bemühungen hat sich der Begriff Public Affairs als Oberbegriff für Organisations- und Unternehmenskommunikation nicht durchgesetzt; zumindest in der Forschungsliteratur dominiert die Bezeichnung PR (vgl. Davidson 2015). Auch bei Stellenbezeichnungen in der Praxis scheint eher PR als Public Affairs anzutreffen, systematische Untersuchungen hierzu gibt es allerdings nicht.

Die begrifflichen Unterschiede und Unzulänglichkeiten in Bezug auf Public Affairs und politische Interessenvertretung sind auch darauf zurückzuführen, dass sich verschiedene Disziplinen mit unterschiedlichen Schwerpunkten dem Thema widmen. Neben der Kommunikationswissenschaft sind dies die Politikwissenschaft, die sich auf die direkten Beziehungen zwischen Interessengruppen und Politik konzentriert (vgl. Kleinfeld et al. 2007; Leif/Speth 2006; Loer/Töller 2019; Lösche 2007; Zimmer/Speth 2015) und die Betriebswirtschaft (Kentrup 2013; Köppl 2017; Schatilow 2014; Schörner 2017), die politische Interessenvertretung aus ökonomischer Perspektive betrachtet, also welchen finanziellen Gewinn sie dem Unternehmen bringt. Politik- und Betriebswirtschaft ist gemein, dass sie politische Interessenvertretung nicht (nur) als kommunikative Aufgabe sehen und somit klar von PR trennen.

> „[S]o wenig Politik nur aus Kommunikation besteht, so ist auch Public Affairs nicht nur eine Kommunikationsfunktion. Im Vergleich sind die erheblich stärkeren Komponenten politische Analyse, inhaltliche Beratung, juristische Betreuung, Beziehungen zu Verwaltungen, politischen Gremien und sozialen Organisationen, Mitarbeit an unternehmerischen Grundentscheidungen von der PR nicht abgedeckt“ (Althaus 2005b: 4f.).

In der Praxis mag diese Diagnose zutreffen, genau diese Unterscheidung gilt es aber zu überwinden und im Sinne von strategischer Kommunikation Management und PR zu verbinden. Es scheint nicht sinnvoll, politische Interessenvertretung nur aus der Perspektive des eigenen Faches zu betrachten. Im Gegenteil ist es an der Zeit, schon in der Ausbildung Kommunikations- und Politikwissenschaft sowie Betriebswirtschaftslehre enger zu verzahnen, damit politische Interessenvertretung sowohl in Forschung als auch Praxis ganzheitlich betrachtet werden kann (vgl. März/Pütz 2015: 28).

Durch das Verharren auf begrifflichen und fachlichen Debatten fehlt die inhaltliche Auseinandersetzung mit politischer Interessenvertretung,

> „bleiben Vorgehensweise und Selbstverständnis der vor allem seit den 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts entstandenen Public Affairs vage. Eine umfassende, integrierte Theorie der Public Affairs fehlt bis heute“ (Ehrhart/Zerfaß 2021: 334).

Innerhalb der PR führen Public Affairs ein Schattendasein, in der Literatur zu PR-Praxis und PR-Forschung tauchen sie nur am Rande auf, ebenso in der PR-Ausbildung; Politik als Zielgruppe von PR spielt eine untergeordnete Rolle (vgl. Hoffjann 2020; Lies 2015; Röttger 2016, Röttger et al. 2013).

> „[...] academic PR has failed to fully assert a leading role in public affairs research, and many studies of PA and lobbying in Europe are often produced by scholars from other fields who have not sought to build theory or draw out implications specifically for PR in their work“ (EUPRERA-Netzwerk Public Affairs and Lobbying 2022: o.S.).

Dass führende deutsche PR-Forschende jüngst erstmals ein Handbuch Public Affairs herausgegeben haben, deutet zunächst auf eine Aufwertung des Feldes hin. Entsprechend heißt es in der Einleitung:

> „Die Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen zu Akteuren aus Politik und Verwaltung ist für Unternehmen und andere Organisationen wie Verbände und Vereine von elementarer Bedeutung, denn politische Entscheidungen beeinflussen in erheblichem Umfang ihre Handlungsbedingungen und -spielräume und damit auch ihren nachhaltigen Erfolg. Public-Affairs-Management, das darauf abzielt, mittels öffentlicher, teil-öffentlicher und nicht-öffentlicher Kommunikation Einfluss auf organisationsrelevante politische Entscheidungen zu nehmen, gehört daher heute immer häufiger zum Repertoire erfolgreicher Organisationen“ (Röttger et al. 2021: 1).

Das Werk kommt jedoch stellenweise kaum über semantische Reflexionen und essayistische Betrachtungen hinaus, fasst Altbekanntes zusammen und liefert keine neuen empirischen Befunde. Im Bewusstsein dessen münden die Aufsätze meist in der Feststellung, dass eine andere Forschung nottut, insbesondere jenseits der Untersuchung massenmedial vermittelter Kommunikation (vgl. J. Hoffmann 2021: 158). Die bisherigen kommunikationswissenschaftlichen Definitionen von Public Affairs beziehen zwar ausdrücklich auch nicht-öffentliche, direkte Formen der Kommunikation mit ein, wie diese funktionieren, wird jedoch nur unzureichend beschrieben, geschweige denn systematisch untersucht. Nach wie vor stehen (zu) eng, (zu) weit oder einseitig gefasste Definitionen von Public Affairs nebeneinander.

Olaf Hoffjann, der in seinen Publikationen zu PR häufig auch politische Interessenvertretung beleuchtet und das Handbuch zu Verbandskommunikation herausgegeben hat, definiert Public Affairs unter dem Aspekt der Legitimation: „Public Affairs legitimiert Profit- und Nonprofit-Organisationen mittels nicht-öffentlicher und öffentlicher Kommunikationsformen gegenüber dem politischen System“ (Hoffjann 2020: 208f.). Auch wenn der Rückgriff auf die legitimatorische Funktion von Public Affairs gegenüber der Politik in Anlehnung an die legitimatorische Funktion von PR gegenüber der Gesellschaft einleuchtet und die überlebenswichtige Bedeutung von Public Affairs für Organisationen betont, bleibt die Definition zu stark auf die kommunikativen Beziehungen zwischen Organisationen und Politik ausgerichtet und blendet andere Stakeholder aus. Demgegenüber definieren Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß Public Affairs einerseits sehr weit, andererseits einengend als „strategische Kommunikation an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“ (Röttger et al. 2021: 3):

> „Public-Affairs-Management ist verantwortlich für die Sicherung von Handlungsspielräumen im gesellschaftspolitischen Umfeld von Organisationen und leistet durch Einflussnahme auf politische Entscheidungen im Sinne der Organisationsinteressen einen Beitrag zum Überleben und zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Aufgabe des Public-Affairs-Managements ist es nicht nur für die Organisation erfolgskritische politische Entscheidungen zu verhindern und Handlungsräume zu sichern, sondern auch die Beziehungen der Organisation zum politisch-administrativen System und zum gesellschaftspolitischen Organisationsumfeld auf Dauer zu stellen und zu gestalten [...]“ (Röttger et al. 2021: 11).

Mit der Forderung an Public Affairs, die Beziehungen zum gesellschaftspolitischen Umfeld zu gestalten, rückt die Definition sehr nahe an die von PR. Gleichzeitig ist der Ansatz, politische Entscheidungen zu verhindern und Handlungsspielräume zu sichern, stark ökonomisch ausgerichtet und reduziert damit das Strategische an der Kommunikation zu sehr auf wirtschaftliche Aspekte. Beiden Ansätzen ist gemein, dass sie Public Affairs zwar als strategische Kommunikation bezeichnen, aber nicht weiter ausführen, worin das Strategische besteht. Dabei liefern sie durchaus Hinweise auf die Prozesshaftigkeit und das planvolle Vorgehen im Rahmen von politischer Interessenvertretung:

> „Public-Affairs-Management umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation der Kommunikationsbeziehungen von Unternehmen oder anderen Organisationen zu Akteuren aus Politik und Verwaltung sowie jenen Teilen ihres Umfeldes, die für politische Entscheidungsprozesse relevant sind“ (Röttger et al. 2021: 7).

Auch die von Birte Fähnrich und René Mono vorgenommene Gegenüberstellung von Lobbying auf der einen und Medienarbeit auf der anderen Seite als die beiden Instrumente der politischen Interessenvertretung greift zu kurz, wenngleich sie Public Affairs in ihrer Definition als einen Aufgabenbereich der strategischen Kommunikation, allerdings hier nur von Unternehmen einordnen:

> „Public Affairs werden damit als Teil der strategischen Unternehmenskommunikation verstanden, der Lobbying als nicht-öffentliche, direkte Kommunikation im politischen Raum einerseits und öffentliche, zumeist auf die Massenmedien zielende Kommunikation andererseits umfasst“ (Fähnrich/Mono 2022: 883).

An anderer Stelle verzichtet Fähnrich auf die Nennung von Instrumenten und beschreibt „[...] Public Affairs als strategische Kommunikation zur Interessenvertretung im politischen Raum [...]“ (Fähnrich 2021: 564). Durch das Weglassen von Anwendungsbeispielen kommt hier die entscheidende Grundvoraussetzung für Public Affairs zur Geltung: Politische Interessenvertretung muss eingebettet sein in die strategische Kommunikation (vgl. Kapitel 2.2.3). Wie PR und Public Affairs (begrifflich) zusammenhängen und ob man den Aufgabenbereich nun politische Interessenvertretung oder Lobbying nennt, ist weniger relevant. Entscheidend ist, dass die Kommunikation mit der Politik Teil der strategischen Kommunikation der Organisation ist. Dies setzt interne Kommunikation mit anderen Abteilungen, Mitgliedern und Beschäftigten genauso voraus wie eine enge Anbindung an die Leitung der Organisation.

> „Unter diesen Bedingungen wird klar, dass Public Affairs als integrierte Disziplin gedacht werden muss. Ein unkoordiniertes Nebeneinander von Spezialisten in ihren Abteilungen bringt keinem Unternehmen, Verband oder sonstiger Interessengruppe etwas. Ein strategischer Ansatz muss das Ziel sein: Strategie bedeutet dabei, sich mit einem ökonomischen Ressourceneinsatz für Fokus und Prioritäten zu entscheiden, also auch darüber zu entscheiden, was man nicht tut“ (Althaus 2005b: 3).

Organisationen können ihre strategische Kommunikation oder Teile davon auch auslagern. Insbesondere auf dem Gebiet der politischen Interessenvertretung greifen Unternehmen auf Agenturen zurück. Da Hochschulen und Universitäten ihre PR intern oder im Verbund mit anderen Einrichtungen organisieren, ist davon auszugehen, dass sie das auch im Bereich der Public Affairs tun. Deswegen lenken die folgenden Kapitel die Aufmerksamkeit darauf, wie politische Interessenvertretung innerhalb von Organisationen strukturiert sein muss und wie Verbünde ihre Kommunikation mit der Politik gestalten.

2.3.2 Politische Interessenvertretung als Managementfunktion von Organisationen

Wenn politische Interessenvertretung als Teil strategischer Kommunikation begriffen wird, muss sich das in den organisationsinternen Strukturen abbilden. Das bedeutet, dass der Aufgabenbereich erstens mit der Kommunikationsabteilung, zweitens mit den Beschäftigten und anderen Mitgliedern der Organisation sowie drittens mit der Einrichtungsleitung im Austausch steht. Die drei Ebenen lassen sich in ihrer Bedeutung nicht hierarchisieren, sondern stehen in einem Verhältnis zueinander. Nur wenn die Kommunikation auf allen Ebenen miteinander verschränkt und mit der strategischen Ausrichtung der Organisation verzahnt ist, kann sie erfolgreich sein (vgl. Bentele/Seidenglanz 2016; Köppl 2017: XX; PR-Berufsbild der Deutschen Gesellschaft für Public Relations – DPRG; Raupp/Hoffjann 2012; Röttger et al. 2021: 12; Schörner 2017: 117ff.; Volk/Zerfaß 2022: 640; Zerfaß 2014: 62). „[...] public relations is an unique management function“ (Grunig et al. 2002: 538) – und das gilt genauso für den Teilbereich der politischen Interessenvertretung. Eine solche Struktur wird beziehungsweise wurde teilweise auch Integrierte Kommunikation genannt (vgl. Zerfaß 2010: 301ff.). Die vorliegende Studie bevorzugt den Begriff der strategischen Kommunikation, da er weit umfassender ist, weil er Ziele und Umsetzung von Kommunikation genauso beinhaltet wie die Organisation von Kommunikation.

Public Affairs beschränken sich nicht auf die Vertretung der Interessen einer Organisation gegenüber der Politik, sondern wirken auch nach innen (vgl. Hoffjann 2015: 891ff.).

> „Dies geschieht, wenn Informationen aus der Umwelt der Organisation gesammelt und Empfehlungen gegenüber der Organisationsleitung zur Anpassung an die Umwelt ausgesprochen werden“ (Krebber/Hitschfeld 2021: 242).

Diese Informationen sind in einem ersten Schritt für das Management relevant. Spätestens dann, wenn die Organisation aufgrund von Vorgaben seitens der Politik ihre Ausrichtung ändert, muss dies nach innen und außen kommuniziert werden. Interne und externe Kommunikation sind also für die politische Interessenvertretung grundlegend. „Neben den Interaktionen mit Entscheidungstragenden stellt auch die interne Kommunikation einen Arbeitsbereich von Public Affairs dar" (Fähnrich/Mono 2022: 891). Daher erscheint es sinnvoll, den Aufgabenbereich der Public Affairs eng an die PR beziehungsweise im Falle eines getrennten Zuständigkeitsbereiches zusätzlich an die Interne Kommunikation zu koppeln.

Die Kommunikation mit Beschäftigten und Mitgliedern verläuft dabei keineswegs nur in eine Richtung. Für die Öffentlichkeitsarbeit – unabhängig von der Zielgruppe – kann es nützlich sein, auf das Wissen von Expertinnen und Experten innerhalb der Organisation zurückzugreifen.

> „[...] even a seasoned Corporate Communication practitioner is not always the most appropriate ‚point persons' [sic] for working with every audience" (Beger 2018: 158).

An Hochschulen und Universitäten ist es gängige Praxis, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Rahmen der Hochschul-PR selbst ihre Forschungsergebnisse präsentieren. Wer Kommunikation nur dann für strategisch hält, wenn sie von Seiten der Organisationsleitung erfolgt, lehnt eine Mitwirkung des Personals unterhalb der Führungsebene an der Öffentlichkeitsarbeit und an der politischen Interessenvertretung ab (vgl. Zimmer/Speth 2015: 43ff.). Dies entspricht jedoch nicht der hier angenommenen Vorstellung von strategischer Kommunikation. Wenn sich einzelne Mitarbeitende ohne Abstimmung mit den Kommunikationsverantwortlichen an die Öffentlichkeit wenden, kann dies der strategischen Kommunikation zuwiderlaufen. Vor allem an Hochschulen und Universitäten neigen einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dazu, im Alleingang an externe Stakeholder heranzutreten, weil sie zum Beispiel der Auffassung sind, dass sie ihre Interessen am besten selbst vertreten können (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 41f.). Strategisch wird Kommunikation dann, wenn sie diese dezentralen Stakeholderbeziehungen im Gesamtkonzept berücksichtigt, indem sie zum Beispiel Mitarbeitende in PR berät, Schulungen anbietet oder bei Begegnungen mit externen Stakeholdern wie etwa der Politik unterstützt. Falls Mitglieder der Organisation mit ihrer Kommunikation die Organisationsziele gefährden, „the Corporate Communication expert has to intervene to protect the company's interest" (Beger 2018: 158).

Um diese Aufgaben wahrzunehmen, müssen die Kommunikationsverantwortlichen mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet sein, die in der Organisation bekannt und verbindlich sind. Als Bindeglied und koordinierende Instanz zwischen interner und externer Kommunikation, zwischen Mitarbeitenden und Management sollten strategische Kommunikation und die zugehörigen Aufgabenbereiche, also auch politische Interessenvertretung in einer Abteilung gebündelt oder zumindest eng miteinander verzahnt und auf Führungsebene angesiedelt sein. In der jüngsten Berufsfeldstudie des Bundesverbands der Kommunikatoren gibt ein Drittel der Befragten an, dass der Arbeitsbereich Interessenvertretung/Lobbying zu ihren Aufgaben innerhalb der Kommunikationsabteilung gehört (vgl. Seidenglanz/Fechner 2021: 134).[27] „In vielen Fällen gibt ihn die Organisationsleitung jedoch nicht aus den Händen – er ist direkt bei Geschäftsführung oder Vorstand angesiedelt" (Seidenglanz/Fechner 2021: 135). Dabei besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Ansehen der PR-Abteilung und dem Anspruch, politische Interessenvertretung zu betreiben:

[27] Die Studie „Profession Kommunikatorin/Kommunikator" ist Nachfolgerin der Studienreihe „Profession Pressesprecher", die Günther Bentele et al. im Jahr 2005 zum ersten Mal vorgelegt und seitdem alle zwei Jahre wiederholt haben. Durch die Umbenennung des herausgebenden Verbandes von Bundesverband der Pressesprecher in Bundesverband der Kommunikatoren im Jahr 2020 erscheint auch die Berufsfeldstudie unter dem neuen Namen.

> „Statushohe PR/Kom-Einheiten verfolgen [...] den Anspruch, in einem breiten Spektrum, das bei den internen Zielgruppen beginnt und sich hin bis zur Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger erstreckt, zu kommunizieren“ (Bentele et al. 2015: 193).

Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen einer Befragung von Public-Affairs-Verantwortlichen deutscher Unternehmen, in denen die zuständigen Personen beziehungsweise Abteilungen direkt an den Vorstand berichten (vgl. Kentrup et al. 2013: 364). Neben der Kommunikationsabteilung oder eigenständigen Public-Affairs-Abteilungen ist politische Interessenvertretung unter anderem der Rechtsabteilung oder den Bereichen Compliance, Strategie oder Regulierungsmanagement zugeordnet (vgl. Köppl 2017: 32; Schörner 2021: 360).

> „Eine allgemeingültige Musterlösung für die beste oder richtige Form der Einbindung von Public Affairs in die Aufbauorganisation kann nicht formuliert werden – zu unterschiedlich sind die konkreten unternehmensspezifischen Voraussetzungen, Bedingungen und Anforderungen“ (Röttger et al. 2021: 12).

Entscheidend ist, dass sich alle an der politischen Interessenvertretung beteiligten Akteure innerhalb einer Organisation abstimmen.

> „Gerade in den Fällen, in denen Public Affairs organisatorisch nicht mit der Unternehmenskommunikation verbunden sind, muss ein enger und kontinuierlicher Austausch zwischen den Abteilungen sichergestellt werden, da beide mit der Gestaltung von externen Kommunikationsbeziehungen der Organisation befasst sind“ (Röttger et al. 2021: 12).

Dabei sollte die Kommunikationsabteilung für Koordination und Kontrolle aller Kommunikationsaktivitäten verantwortlich sein. „Only this central coordination role (stewardship) will ensure that its publics will perceive the company as ‚speaking with one single voice‘“ (Beger 2018: 157). Die Führungsrolle der Kommunikationsverantwortlichen ist insbesondere auf dem Gebiet der politischen Interessenvertretung von Bedeutung, da hieran oft mehrere Personen und Abteilungen aus der Organisation beteiligt sind.

> „A good example is Government Relations’ projects, which frequently involve experts from more than one company department. Therefore it is essential for all people involved to understand who has the lead role, and who has other roles and responsibilities“ (Beger 2018: 157).

Diejenigen, die mit politischer Interessenvertretung betraut sind, benötigen nicht nur die entsprechenden Befugnisse, sondern auch Kompetenzen:

> „Eine langfristig erfolgreiche Gestaltung der Politikbeziehungen erfordert jedoch in der Regel die Einstellung von Spezialisten, die sich primär um die Beziehungen zur Politik und den [sic] weiteren relevanten Stakeholdergruppen bemühen“ (Schörner 2021: 360).

Oder andersherum formuliert: „Nebenbei betriebenes, amateurhaftes Lobbying kann die Herausforderungen eines Unternehmens nicht bewältigen“ (Köppl 2017: 26).

Wie es um die Kenntnisse von Public Affairs Beauftragten in der Praxis bestellt ist, lässt sich nicht genau belegen. Fakt ist aber, dass in den vergangenen Jahren zahlreiche entsprechende Stellen, Büros und Agenturen entstanden sind, zum Teil mit der Bezeichnung Public Affairs, aber je nach Branche auch als Politisches Referat, Abteilung für strategische Entwicklung oder im Falle von Forschungsorganisationen als Wissenschaftspolitik gekennzeichnet. Auch Berufsverbände und Fachgesellschaften haben sich ausdifferenziert oder es wurden neue gegründet, wie zum Beispiel die Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (de'ge'pol) oder das Netzwerk Public Affairs and Lobbying in der European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) als „the first active academic network of PR scholars interested in public affairs in Europe“ (EUPRERA-Netzwerk Public Affairs and Lobbying 2022: o.S.). Darüber hinaus wurden „vermehrt Studiengänge sowie Weiterbildungsangebote ins Leben gerufen“ (Röttger et al. 2021: 18f.).

Ob diese Aktivitäten dazu geführt haben, dass sich überall ein eigenständiger Bereich für Public Affairs innerhalb der Kommunikationsberufe durchgesetzt hat, ist zu bezweifeln: „Der wahrgenommene Bedeutungszuwachs von Public Affairs geht nicht zwingend mit einer Ausdifferenzierung professioneller Rollen einher“ (J. Hoffmann 2021: 146).[28] Das mag auch daran liegen, dass die Kommunikationsverantwortlichen von Organisationen in der Praxis weiterhin geringes Ansehen und Einfluss genießen:

> „Auf mehreren Ebenen schaffen es PR/Kom-Manager [...] nicht, ihre eigenen Ansprüche umzusetzen. Sie kollidieren mit fehlendem Verständnis für strategische und integrierte Organisationskommunikation – das bemängeln 49 Prozent der Befragten. Sie beklagen sich über mangelnde Abstimmung in Kommunikationsfragen (46 Prozent) oder über fehlende Durchsetzungsmöglichkeiten (36 Prozent). 31 Prozent der Befragten sehen sich heute zu einer Verlautbarungsstelle von Vorstand oder Organisationsleitung degradiert“ (Bentele et al. 2018: 30).

Quantitative Belege zu Ansehen und Einfluss von Public-Affairs-Mitarbeitenden fehlen zwar, qualitative Studien weisen aber in eine ähnliche Richtung wie bei der PR allgemein: Demnach werden

> „die Bedeutung des Lobbyismus im Allgemeinen und die Notwendigkeit einer strategischen Planung entsprechender Handlungen im Speziellen unternehmensintern gering eingeschätzt“ (Kentrup et al. 2013: 358).

In vielen Organisationen fehle die innere Überzeugung, die Akzeptanz von Lobbying werde nicht gefördert und die zuständige Person sei nicht an die Unternehmensführung gekoppelt. Eine Hauptursache für die ungünstigen strukturellen Rahmenbedingungen sei die Einstellung der Organisationsleitung, weil sie „einen wesentlichen Einflussfaktor des Ausmaßes und der Wirksamkeit unternehmerischer Handlungen in diesem Feld darstellt“ (Kentrup et al. 2018: 358). Häufig fehle ein grundlegendes Verständnis für politische Strukturen und Prozesse und die Fähigkeit, Gespräche mit der Politik zu führen und deren Bedeutung richtig einzuschätzen. Gleichzeitig besteht die Leitungsebene häufig darauf, die politische Interessenvertretung selbst in die Hand zu nehmen:

> „Gerade aufgrund seiner organisationalen Relevanz wird Public Affairs vielfach als ‚Chefsache‘ in Unternehmen gehandhabt [...], was die Machtposition spezialisierter Funktionsrollen schwächen kann“ (J. Hoffmann 2021: 146).

Dass die Organisationsleitung bei der politischen Interessenvertretung eine aktive Rolle spielt, ist selbstverständlich. Grundsätzlich kommt der Unternehmensführung in der Kommunikation eine wachsende Bedeutung zu (vgl. Sandhu/Zielmann 2010). Wenn Organisationsleitung und Public-Affairs-Verantwortliche gut im Sinne von an einer gemeinsamen Strategie ausgerichtet zusammenarbeiten und sich regelmäßig austauschen, leisten beide Seiten ihren speziellen Beitrag zum Erfolg der politischen Interessenvertretung:

> „Entweder aus eigenem Antrieb heraus, basierend auf einer hohen Politikaffinität, oder auf Bitten der PA-Fachkräfte werden die CEOs für persönliche Gespräche mit Mandatsträgern und Regierungsmitgliedern benötigt, in welchen die Gegenseite eine gewisse ‚Augenhöhe‘ in der Hierarchiestufe erwartet. Der CEO fungiert dann für die PA-Fachkräfte als ‚Türöffner‘ für nachgelagerte Kommunikationsprozesse, z. B. mit der Arbeitsebene eines Ministeriums“ (Schörner 2021: 354f.; vgl. Beger 2018: 158; Kentrup et al. 2013: 362; Speth 2021: 119).

Diese Arbeitsteilung muss aber aufgrund von rationalen Überlegungen erfolgen und nicht aus Gründen von Macht und Eitelkeit:

> “In some cases, a company’s CEO takes it for granted that, because of his seniority, he will represent the company in public. This decision can be based on a wide range of reasons, for instance on the CEO’s judgement that Corporate Communication, as a mere staff function, has just an advisory but not a representative role to play or his very personal vanity which attracts him into the limelight. However, in Corporate Communication, seniority or vanity are no good reasons to make such judgments“ (Beger 2018: 158).

[28] Auf eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Begriffen Professionalisierung und Professionalität wird in der vorliegenden Studie aufgrund des zu erwartenden Aufwands verzichtet. In der PR werden seit vielen Jahren insbesondere der Merkmalsansatz und der Machtansatz diskutiert, allerdings ohne abschließendes Ergebnis, ob und inwieweit es sich bei PR um eine Profession handelt (vgl. Hoffjann 2020: 265ff.). Für Public Affairs fehlt eine solche Diskussion bisher.

Kommunikationsschaffende in Organisationen können Einstellung und Handeln der Leitung zwar nicht grundlegend ändern, aber durchaus positiv beeinflussen, indem sie von sich aus die Initiative ergreifen, Ideen einbringen, regelmäßig Informationen liefern und auch einfordern und die Führung konsequent in Kommunikationsangelegenheiten beraten.

> „Leistungsfähiges Management ist [...] grundsätzlich auf Kommunikation angewiesen, so dass jedes erfolgreiche Management von einem erfolgreichen Kommunikationsmanagement begleitet und getragen sein muss“ (Merten 2013: 123).

Beim Versuch, die Bedeutung von Kommunikation und damit die Bedeutung der eigenen Rolle gegenüber der Organisationsleitung deutlich zu machen, sehen sich Kommunikationsverantwortliche teils heftigen Widerständen ausgesetzt, die sie mit Verweis auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg aber überwinden können:

> „A Corporate Communication manager must frequently deal with difficult management styles. These are often characterised by over-control, mistrust, autocratic decision-making, demands for obedience and compliance, no room for creativity, and punishments for mistakes. Therefore, his opposition to a conservative management attitude will require a strong personal stature vis-à-vis top management and the legal function and enough ‚guts‘ to argue an alternative case“ (Beger 2018: 111f.).

Der jüngst entwickelte so genannte Communications Contribution Framework zeigt vier Dimensionen auf, in denen Kommunikation sowohl auf strategischem als auch auf operativem Wege zum Erfolg einer Organisation beiträgt, indem sie Entscheiden und Handeln von Organisationen ermöglicht, immaterielle Werte schafft, an der Weiterentwicklung der Organisationsstrategie mitwirkt und Flexibilität sicherstellt (vgl. Zerfaß/Volk 2018). Ihren Beitrag müssen Kommunikationsverantwortliche konsequent sichtbar und dabei gleichzeitig deutlich machen, dass sie dies nur leisten können, wenn sie Teil des strategischen Managements sind:

> „[...] involving public relations in an organization’s strategic management can contribute to organizational competitive advantage, organizational goals, and organizational effectiveness“ (Hung-Basesecke et al. 2021: 313 ff.).

Analog gilt für die strukturellen Bedingungen von politischer Interessenvertretung in Organisationen:

> „Public Affairs muss von der Unternehmensführung und vom mittleren Management erwünscht sein – im Idealfall aufgrund der Erkenntnis über deren Relevanz–, und es bedarf einer aktiven Einbindung in die Unternehmensabläufe und die Strategieentwicklung, ebenso wie eine Unterstützung in der Kommunikation und eine angemessene Ressourcenausstattung nötig sind. Hierfür ist eine zentrale Positionierung mit direkter Anbindung an den Vorstand und einem Zugang zu allen Unternehmensbereichen förderlich“ (Schörner 2021: 360).

Wie genau die Funktionsbezeichnung lautet und wie sich der Aufgabenbereich intern organisiert, ist nicht entscheidend. Wichtig ist, dass sich die für politische Interessenvertretung Verantwortlichen (oder sich verantwortlich fühlenden Personen aus dem Bereich der Kommunikation) „der strategischen Herausforderungen bewusst werden und in neuen Rollen den Erfolg der eigenen Organisation unterstützen“ (Ansgar Zerfaß, zitiert in Dillmann 2021: o.S.; vgl. Zerfaß/Dühring 2022: 229). Annika Schach, Professorin für Angewandte Public Relations hat dazu das Konzept der Communications Business Partner entwickelt. Diese nehmen ganz selbstverständlich an Leitungstreffen teil, sind stärker ins Geschäft eingebunden – und vor allem früher,

> „nicht erst nach einer Entscheidung [...]. Gerade kleinere Unternehmen sind [...] gut beraten, ihren etablierten Kommunikationsfachleuten eine Erweiterung ihres Skill-Sets zu ermöglichen – weg vom reinen Kommunikationshandwerk hin zu einem strategisch übergeordneten Denken“ (Schach/Lüdeke 2021: o.S.).

Dieser Logik folgend sollten Kommunikationsverantwortliche selbstverständlich in die politische Interessenvertretung einer Organisation eingebunden sein – auch an Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

2.3.3 Politikberatung als interessengeleitete Kommunikation

Kommunikation zwischen gesellschaftlichen Gruppen und Organisationen auf der einen Seite und Politik auf der anderen Seite vollzieht sich häufig in Form von Beratung.[29] Sowohl in der Forschung als auch in der Öffentlichkeit bestehen unterschiedliche Auffassungen über Funktion und Bedeutung von Beratung, abhängig auch davon, wer wen wie berät. Beratung von Seiten der Wissenschaft spielt eine besondere Rolle. Dabei wird überwiegend angenommen, dass sie nur dazu dient, der Politik Grundlagen für ihre Entscheidungen zu liefern. Beratungsdienstleistungen von Agenturen, die Interessen von Unternehmen vertreten, gelten dagegen als verdecktes Lobbying. Die Diskussion darüber, wie Politikberatung und Interessenvertretung zusammenhängen, bewegt sich zwischen den beiden Extremen, Beratung einerseits als selbstlose Unterstützung einer wertneutralen Wissenschaftsgemeinschaft, andererseits als trojanisches Pferd für kapitalistische Wirtschaftsinteressen zu begreifen. Im Folgenden werden die verschiedenen Perspektiven vor dem Hintergrund strategischer Kommunikation eingeordnet. Dabei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass jedwede Form von Wissensvermittlung interessengeleitet und als zentraler Bestandteil strategischer Kommunikation zu betrachten ist:

> „Die Expertise der Interessenvertretung bedient damit den Informationsbedarf von politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern zu politischen, sozialen, wirtschaftlichen oder technologischen Entwicklungen. Sie tragen in den politikrelevanten Feldern grundlegend zur Problemdefinition, Komplexitätsreduktion, Vertrauensbildung und Identifikation bestmöglicher Handlungsoptionen bei. [...] In jedem Fall erfolgen Auswahlmechanismen und Interpretation des Wissens zwangsläufig im Einklang mit partikularen Interessen, in deren Rahmen Public Affairs als strategische Organisationsfunktion agiert [...]“ (Fähnrich 2021: 567f.).

Beratung wird hier ganz selbstverständlich gleichgesetzt mit der „Expertise der Interessenvertretung“, ohne dabei zu unterscheiden, wessen Interessen – die der Wissenschaft, Wirtschaft oder anderer gesellschaftlicher Teilsysteme und Gruppen vertreten werden. Beratung dient in diesem Sinne zunächst allgemein „der Beilegung oder Vermeidung von Konflikten, die sich aus widersprüchlichen Meinungen ergeben“ (Weingart 2017: 16). Wissenschaftliche Beratung erfolgt dabei nicht nur aus der Wissenschaft heraus, sondern auch in „Form eines unabhängigen politiknahen und wissenschaftsvertrauten Daten- oder Konzeptelieferantentums. [...] Der verminderte wissenschaftliche Status wird durch größere Politiknähe und Anwendungsorientierung ausgeglichen“ (Nullmeier 2006: 97). Unternehmen bedienen sich im Rahmen der politischen Einflussnahme ganz gezielt der Taktik, „wissenschaftliche Erkenntnisse in den Public Affairs-Prozess einfließen zu lassen, um dem eigenen [...] Argument eine Faktenbasis zu verschaffen“ (Lock 2021: 82). Dass die Politik auf wissenschaftliche Expertise zurückgreift, liege weniger daran, dass sie tatsächlich als Entscheidungshilfe dient, sondern vielmehr dazu, die anhand eigener Wertvorstellungen getroffenen Entscheidungen gegenüber der Öffentlichkeit als gute Entscheidungen zu rechtfertigen, „to make what they believe to be good choices“ (Cairney/Kwiatkowski 2017: 2).

Unabhängig davon, zu welchem Zwecke Politik Beratung nutzt, Wissen ist ein zentrales „access good“ (Bowen 2004: 476) und sollte demnach auch in der politischen Interessenvertretung entsprechend strategisch eingesetzt werden:

> „Die Politik*beratung* [H.i.O.], die Vermittlung von Information und Expertise an die Politik, wird dabei als ein zentrales Element von Public Affairs angesehen [...]. Für Public-Affairs-Akteure stellt Wissen einen Vorteil im Wettbewerb mit anderen Interessenvertretern dar“ (Fähnrich 2021: 564).

Trotz dieser Einschätzung hat sich die kommunikationswissenschaftliche Forschung bisher kaum mit dem Zusammenhang von Beratung und Interessenvertretung beschäftigt. „Beiträge, die sich explizit mit

[29] Für einen umfassenden und aktuellen Überblick zum Forschungsstand zur Politikberatung siehe auch Fähnrich 2021.

der Frage auseinandersetzen, welche strategische Rolle Expertise für Public Affairs spielt, sind jedoch vergleichsweise rar“ (Fähnrich 2021: 265). Das liegt daran, dass Politikberatung ebenso wie Interessenvertretung lange Zeit weitgehend in der Politikwissenschaft verortet war, wobei auch diese bisher keine eigenständige Theorie der Politikberatung und nur wenig empirisches Material dazu vorzuweisen hat (vgl. Glaab 2013: 251).[30] Es dominieren Ansätze, dass der „expandierende Begriff der Politikberatung“ (Siefken 2010: 129) über die eigentliche Absicht hinwegtäusche, nämlich seine Interessen zu verbreiten und durchzusetzen. „Deutsche Lobbyisten bevorzugen die Bezeichnung Politikberater, denn das trifft besser den Kern ihrer Aufgabe, Dienstleistungen zu erbringen [...]“ (Wehrmann 2007: 48; vgl. Leif/Speth 2003: 31). Kritische Stimmen bezeichnen den Begriff „als Euphemismus [...]. Lobbyisten versuchen hier, sich mit dem Etikett der Politikberatung als interesselose Berater zu gerieren, die sie nicht sein können“ (Hoffjann 2020: 211). Nicht nur der beratenden, auch der beratenen Seite sei diese Funktion von Beratung nicht nur bewusst, sondern werde gezielt für die jeweiligen Zwecke eingesetzt:

> „Die Expertise des Public-Affairs-Praktikers besteht darin, diese Wissensbestände in eine policy, in einen politisch relevanten, weil anschlussfähigen Inhalt zu transformieren. Auch dies erfordert strategische Kommunikationskompetenz: Expertenwissen als politische Subvention muss dergestalt selektiert und aufbereitet werden, dass es die gemeinsame politische Position des ‚Beraters‘ und des ‚Beratenen‘ stützt“ (J. Hoffmann 2021: 150).

Der Beratungsinhalt rückt in den Hintergrund, vielmehr geht es um gegenseitigen (Macht-)Erhalt. „Public Affairs subventioniert Politik mit einem interessengeleiteten Expertenwissen“ (J. Hoffmann 2021: 150). Im Gegenzug, so wird unterstellt, erwarten die Beratenden für diese Subvention eine Gegenleistung in Form von sie begünstigenden politischen Entscheidungen. Entsprechende Abmachungen fänden hinter verschlossenen Türen statt (vgl. von Alemann 2000: 3; J. Hoffmann 2021: 155; Leif/Speth 2003: 24). Offiziell nimmt Politikberatung den Weg vor allem über Stellungnahmen und Teilnahme an Anhörungen, aber auch über diverse dauerhaft oder ad hoc eingerichtete Gremien wie wissenschaftliche Beiräte, Expertenkommissionen und Konferenzen (vgl. Loer/Töller 2019; Renn 2017: 187). Am tatsächlichen Einfluss solcher Gremien bestehen Zweifel, wobei wissenschaftliche Befunde fehlen (vgl. Loer/Töller 2019). Umstritten ist auch, ob und wie Beratung transparent gemacht wird. Im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern, wo man sich damit brüste, mit welchen Expertinnen und Experten man sich umgibt, herrsche in Deutschland eine Kultur der „Geheimniskrämerei“ (Sarcinelli 2011: 186). Fehlende Forschung und Definitionen rücken Politikberatung daher in ein schlechtes Licht.

> „Die inflationäre und verschleiernde Verwendung des Beratungsbegriffs [...] im Lobbying scheint eher die Vorbehalte gegenüber dem Lobbying noch zu verstärken“ (Hoffjann 2020: 211).

Andere dagegen halten Politikberatung für einen legitimen und wichtigen Teil politischer Interessenvertretung, nennen Politikberatung und Lobbying in einem Atemzug (vgl. Bernhagen 2019; Dagger 2007; Speth 2004).

> „Lobbyismus kann als spezifische Form der Politikberatung begriffen verstanden, als Informationsvermittlung, die auf großer sachlicher Kompetenz beruht – die aber (und das ist entscheidend) interessengeleitet ist“ (Lösche 2007: 17).

Obwohl die Interessen des Beratenden mitschwingen, würden die Beratenen profitieren, denn sie „erlangen aufgrund der Informationen, die ihnen der Lobbyist vermittelt, einen Realitätsbezug, der sie davor schützen kann, Fehler zu begehen und ein Gesetz oder eine Verordnung bald wieder ‚nachbessern‘ zu müssen“ (Lösche 2007: 61). Dass Beratende ihre Dienstleistung vor dem Hintergrund ihrer eigenen

[30] Speziell auf die Zusammenhänge zwischen beziehungsweise Abgrenzung von Politikberatung und Lobbying zielt das 2016 gestartete deutsch-polnische Forschungsprojekt „Wissen ist Macht: Grenzen der Politikberatung und des Lobbyismus im politischen Entscheidungsprozess“. Die explorativ angelegte Studie kommt zu dem Zwischenergebnis, dass Politikberatung und Lobbying in Deutschland im Gegensatz etwa zu Polen kaum unterschieden werden (vgl. Kopka et al. 2019: 263).

Interessen anbieten und als Gegenleistung eine Beachtung und im besten Falle Durchsetzung ihrer Interessen erwarten, wird dabei als logischer Kern des Tauschgeschäftes angesehen. Damit „benötigen sich Politik, Verwaltung und Public Affairs gegenseitig und profitieren am Ende auch voneinander“ (Napierala/Römmele 2021: 125).

Dieses Verständnis von Politikberatung als Tauschgeschäft wollen manche explizit nicht auf die Beratung der Politik durch die Wissenschaft angewandt wissen. Vielmehr unterscheiden sie zwischen wissenschaftlicher und strategischer Beratung (vgl. Althaus et al. 2005: 284 und 273), zwischen interesse*loser Politik*beratung und interesse*geleiteter Politiker*beratung, zwischen „seemingly objective policy advice and partisan policy advocacy“ (Schrögel/Humm 2020: 487) oder zwischen Policy Advice und Political Consulting.

> „Beide bezeichnen die Beratung von politischen Entscheidungsträgern, doch bezieht sich – zugespitzt formuliert – der Begriff des Policy Advice auf Politikinhalte (policy), der Begriff des Political Consulting hingegen auf deren Durchsetzung im politischen Prozess (politics)“ (Glaab 2013: 252).

Beratung durch die Wissenschaft selbst gilt demnach als neutrale Vermittlung von Expertise ohne den Versuch Einfluss zu nehmen (vgl. Renn 2017: 189; Wiarda 2016: 32). Vielmehr sei wissenschaftliche Politikberatung eine „nicht auf Profiterwirtschaftung hin angelegte Arbeitsweise, die wissenschaftlichen Standards (im umfassenderen Sinne der ‚Wahrheitssuche‘) verpflichtet bleibt“ (Glaab 2013: 252) und müsse demnach klar von Lobbying unterschieden werden:

> „Der Begriff wissenschaftliche Politikberatung – manchmal leider auch verkürzt: Politikberatung, als sei jede Politikberatung wissenschaftlich – wird gemeinhin klar von Lobbyarbeit abgegrenzt verstanden. [...] Für das eine bildet ‚Interesse‘ die zentrale begriffliche Kategorie, für das andere ‚Wissen‘ “ (Althaus 2010: 31).

In der Wissenschaftskommunikation verbreitet sind auch die von Roger A. Pielke eingeführten Begriffe vom „honest broker“ oder „science arbiter“, die im Gegensatz zum „issue advocate“ (Pielke 2007: 14) wissenschaftliche Expertise ohne die gleichzeitige Artikulation von eigenen Interessen vermitteln. Die Vorstellung von wissenschaftlicher Beratung als uneigennützige Hilfestellung für die Politik hat als Handlungsempfehlung Eingang gefunden in die Leitlinien zu wissenschaftlicher Politikberatung der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften – BBAW (vgl. BBAW 2008). Demnach

> „gehört selbstverständlich dazu, dass die Beratungsergebnisse objektiv und unparteiisch sind, d.h. dass weder normative Voreingenommenheiten der Berater selbst noch Interessen Dritter das Ergebnis beeinflussen“ (Mayntz 2009: 9).

Die Ablehnung der Einstufung von wissenschaftlicher Beratung als Interessenvertretung spiegelt sich in einer Petition gegen das Lobbyregistergesetz wider, die im Februar 2022 von einem Forschungsinstitut beim Bundestag eingereicht wurde. Unter der Überschrift „Wissenschaftliche Beratung ist kein Lobbyismus“ fordern die Unterzeichnenden, dass „Wissenschaftler:innen und wissenschaftliche Einrichtungen (Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und ihre Zusammenschlüsse, sowie Wissenschaftsgeber) explizit von der Registrierung im Lobbyregister des Bundestages befreit werden“ (BICC 2022: o.S.; vgl. Ronzheimer 2022; Schetter/Hornidge 2022).

Andere gelangen zu der Einschätzung, dass sich die Unterscheidung zwischen uneigennütziger und interessegeleiteter Politikberatung in der Praxis kaum aufrechterhalten lasse. Vielmehr sei „eine Verwissenschaftlichung der politischen Interessenvertretung und eine Politisierung der wissenschaftlichen Politikberatung“ (Roose 2006: 26) zu erkennen. Das zeige sich daran, dass

> „auch Wissenschaftler die Kampagnenberatung von Politikern oder Parteien mit ihren Analysen unterstützen. [...] Zudem sind in der praktischen Politik Sachfragen und Machtfragen unauflöslich miteinander verknüpft“ (Glaab 2013: 253).

Grund ist der zunehmende Distanzverlust zwischen Wissenschaft und Politik, hervorgerufen durch eine „operative Verflechtung von Wissenschaft" und die „Kopplung von Wissenschaft und Politik" (Weingart 2001: 159), bedingt auch dadurch, „dass durch die immer wichtiger werdende Drittmitteleinwerbung ein durchaus marktförmiges Moment Einzug in den Forschungsbetrieb erhält" (Glaab 2013: 252). Finanzielle Vorteile durch Politikberatung lassen sich dabei auch auf indirektem Wege erzielen:

> „Immer mehr wissenschaftliche Einrichtungen scheinen die Strategie zu verfolgen, über eine erstklassige Politikberatung ihre Chancen auf eine erfolgreiche Interessenvertretung zu erhöhen. Eine wissenschaftliche Organisation, die bekannt ist für ihre effektive Politikberatung, mithin also für ihren Einfluss auf politische Entscheidungsträger, ist für Interessenvertretung aus der Wirtschaft oder der Zivilgesellschaft besonders interessant. Auf diese Weise gelangt sie leichter zu Drittmitteln" (Mono 2014: 17).

Auch nichtwissenschaftliche, nichtgewinnorientierte Organisationen stützten sich in ihrer Lobbyarbeit unter dem Label Politikberatung auf wissenschaftliche Studien. Tatsächlich handelt es sich dabei um „explizit interessenbeeinflusste wissenschaftliche Expertise" (Roose 2006: i). Bei wissenschaftlicher Politikberatung treten allerdings weniger die Organisationen, als vielmehr einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf, seltener im Namen der Organisation, der sie angehören, sondern eher im Rahmen ihres inhaltlichen Bezugs zum Beratungsthema. Auch wenn sie sich dabei nur inhaltlich zum Thema äußern, tun sie dies auch aus persönlicher Motivation, „in einzelnen Fällen ggf. sogar mit dahinter stehenden kommerziellen Interessen" (Könneker 2017b: 469), mindestens aber deswegen, um das Augenmerk auf das eigene Forschungsgebiet zu lenken:

> „Die öffentliche Herausstellung eigener Leistungen zum Zwecke des Reputationsgewinns spielt daher regelmäßig eine mindestens unterschwellige Rolle, wenn Forschende vortragen, publizieren, interviewt werden oder anderweitig das Wort ergreifen. Zudem werden kommunizierende Wissenschaftler von ihren Rezipienten als Vertreter ihrer Institutionen wahrgenommen. So hat jede Kommunikation *von* Wissenschaft durch den einzelnen Wissenschaftler stets auch eine – mehr oder weniger stark ausgeprägte – *für*-Komponente" (Könneker 2017b: 469ff.; H.i.O.). [31]

Als beratende Person in einem Gremium oder an der Seite einzelner Politikerinnen und Politiker vertritt ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin als „embedded lobbyist" (Pielke/Klein 2009: 26) die Anliegen der Forschung und ihrer Organisationen oder auch die eines „‚Treuhänders' wissenschaftsbezogener öffentlicher Interessen, die ansonsten keine Lobby haben" (Lentsch 2016: 329f.).

Die Betrachtung von wissenschaftlicher Politikberatung als uneigennützige Hilfestellung hat dazu geführt, dass die kommunikativen Beziehungen zwischen Wissenschaft und Politik auf Beratung reduziert werden. „Die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Politik firmiert vornehmlich unter dem Schlagwort der wissenschaftlichen Politikberatung" (Rhomberg 2017: 415).[32] Dabei wäre die Debatte über weitere Aspekte der Beziehungen zwischen Wissenschaft und Politik

> „hinsichtlich des Widerspruchs der *strategischen* Nutzung ‚wahren' wissenschaftlichen Wissens auch von hoher gesellschaftspolitischer Relevanz" (Fähnrich 2021: 573; H.i.O.).

So aber herrscht sowohl in Forschung als auch Öffentlichkeit die Annahme, dass Kommunikation von Wissenschaft grundsätzlich interesselos sein müsse. Dadurch reagieren Teile der Öffentlichkeit skeptisch bis empört, wenn Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler persönliche Interessen artikulieren, fürchten gar eine Dominanz des gesellschaftlichen Lebens durch die Wissenschaft, wie sich nicht zuletzt in der Covid-19-Pandemie deutlich zeige (vgl. Bogner 2021; Faus et al. 2021; Hirschi 2021):

> „In der Corona-Krise verschmilzt die Figur des Experten mit der des Aktivisten. So entsteht der Eindruck, in Forschungsbefunden liege der Schlüssel zu politischem Handeln. Für die Demokratie ist das gefährlich" (Hirschi 2021: o.S.).

[31] Siehe hierzu auch Balser/Ritzer 2019; Bank/Lange 2022; Blum et al. 2022; Frühschütz 2022; LobbyControl 2022b; Post/Ramirez 2018.

[32] Beispielhaft für dieses Verständnis steht eine aktuelle Ausgabe des Magazins *Forschung & Lehre*, das sich im Rahmen eines Themenschwerpunkts zu Wissenschaft und Politik ausschließlich der Politikberatung widmet (vgl. Böcher 2022).

Auch innerhalb des Wissenschaftsbetriebs gilt Politikberatung durch einzelne Forschende als suspekt. Ihnen wird unterstellt, ihre Nähe zur Politik nur für ihren persönlichen Vorteil zu nutzen – zum Schaden des Wissenschaftskollegiums:

> „Politikberatung durch Wissenschaftler, deren Ziel es ist, die Wissenschaftspolitik zu beeinflussen, [...] geht als wissenschaftspolitischer Lobbyismus darauf aus, mittels einer Koalition mit politisch Mächtigen innerwissenschaftliche Positionsgewinne zu erlangen, die die Fachkollegen nicht konzedieren würden. [...] Wissenschaftspolitik ist zu erheblichen Anteilen eine Politik, die von Wissenschaftlern, die dauerhaft oder temporär in politische Rollen wechseln, als eine politische Steuerung des Wissenschaftssystems betrieben wird“ (Stichweh 2014: 135).

Derartige Ansichten sind auch auf ein mangelndes Verständnis von wissenschaftlicher Politikberatung zurückzuführen:

> „Das Wissen über Akteur_innen der Beratung und Beratungsabläufe ist sehr gering – für Vertrauende kein Problem, für Misstrauende ein Indiz für Verstecktes, sich in Hinterzimmern Abspielendes zum Wohle Weniger“ (Faus et al. 2021: 28).

Dass der wissenschaftliche Beratungsprozess in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt ist, sollte nicht dazu führen, Beratung aus der strategischen Kommunikation auszuklammern, sondern vielmehr darüber zu informieren, wer wen wozu berät. Es geht nicht darum, Interessen der Wissenschaft auszublenden, sondern vielmehr darum, sie transparent zu machen (vgl. WR 2021: 40). Forschende, die in einem Beratungsgremium Studienergebnisse präsentieren, müssen nicht verheimlichen, dass sie für die Fortsetzung ihres Projekts erneut Forschungsgelder benötigen. Im Gegenteil ist es sinnvoller und ehrlicher, bewusst auf seine eigenen Interessen aufmerksam zu machen, anstatt dass sie unbewusst mitschwingen.

> „Sensibel sind Grauzonen, in denen sich wissenschaftliche Politikberatung und wissenschaftliches Lobbying berühren. Beide sind legitim, sollten aber nicht unbewusst vermischt werden“ (Molthagen-Schnöring 2021: 3; vgl. Althaus 2010: 29).

Transparenz gilt dabei nicht nur gegenüber der Politik, sondern auch gegenüber der Öffentlichkeit, um deutlich zu machen, welche Interessen hinter der Politikberatung stehen und dass sich die Wissenschaft nicht von der Politik instrumentalisieren lässt (vgl. Glaab 2013: 260). Die Forderung nach Publizität schließt nicht aus, dass politische Beratung zunächst auch unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden kann und sogar auch muss, um in Ruhe beraten zu können (vgl. Glaab 2013: 257ff.; Sarcinelli 2011: 82). Spätestens dann, wenn wissenschaftliche Beratung in politische Entscheidungen mündet, sollte die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Politik kommuniziert werden.

> „Die Publizität der Ergebnisse und die Transparenz ihres Zustandekommens sind Grundbedingungen für das Vertrauen in wissenschaftliche Politikberatung, die im öffentlichen Auftrag handelt“ (BBAW 2008: 17).

An diesem Punkt wird deutlich, dass im Zusammenhang mit Politikberatung der strategischen Kommunikation eine entscheidende Rolle zukommt. Strategisch meint in dieser Hinsicht unter anderem, dass die Kommunikation mit den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie mit den Zielen der Einrichtung abgestimmt sein muss, um negative Auswirkungen zu vermeiden:

> „Besonders das ‚overselling‘ von Ergebnissen scheint für viele eine Versuchung im Wettbewerb um Mittel, Aufmerksamkeit und Ressourcen zu sein. Übertriebene Heils- und Nützlichkeitsversprechen stehen als Marketingstrategie im klaren Widerspruch zu den gesellschaftlichen Aufgaben einer seriösen Wissenschaftskommunikation“ (Sager/Wagner 2019: 29).

Politische Beratung im Rahmen strategischer Kommunikation einzusetzen, bedeutet nicht, nur noch solche Forschungsprojekte zu kommunizieren, die den Zweck der Politikberatung erfüllt. Vielmehr geht es darum, jede Forschung anschaulich und verständlich zu machen.

> „Wissenschaftskommunikation leistet Übersetzungshilfe: Politik benötigt einfache, kondensierte Expertise. Es gehört zu den Kernkompetenzen der Wissenschaftskommunikation, komplexe Zusammenhänge sachlich richtig auf einen einfachen Nenner zu bringen. Hier kann sie der Wissenschaft wertvolle Hilfe bieten“ (Siggener Kreis 2015: 7).

Beratungsinhalte müssen verständlich aufbereitet sein; statt langer Aufsätze sollten die Forschungseinrichtungen spezielle Formate anbieten, die übersichtlich und kompakt informieren (vgl. Wolff et al. 2019: 8f.). „Die Qualität der Politikberatung bemisst sich daran, wieweit es gelingt, ein sowohl wissenschaftlich solides wie politisch umsetzbares, kurz ein dem Zweck entsprechend brauchbares Ergebnis zu erzielen“ (Mayntz 2009: 9). Politik zu beraten, heißt nicht, wissenschaftliche Ansprüche aufzugeben und sich in den Dienst der Politik zu stellen, benötigt aber eine gewisse Offenheit:

> „Wer gegenüber der Politik beratend tätig werden will, muss sich mit den Abläufen, Mechanismen und Eigengesetzlichkeiten dieses Bereichs vertraut machen, auch wenn er oder sie dem politischen Taktieren und strategischen Handeln zunächst fremd gegenüber steht“ (Sager/Wagner 2019: 30).

Eine weitere Aufgabe der Kommunikationsabteilung im Rahmen strategischer Politikberatung besteht darin, überhaupt erst einmal darauf aufmerksam zu machen, wer in der Einrichtung wozu forscht, damit die Politik weiß, auf welche Expertise sie zurückgreifen kann.

> „Wissenschaftliche Expertise wird von Ministerien, Parlamenten, Nichtregierungsorganisationen und Medien zwar einerseits gezielt angefragt. Andererseits ist aber häufig gar nicht bekannt, was eigentlich angefragt werden könnte“ (Wolff et al. 2019: 39; vgl. Müller et al. 2010: 32).

Wenn die Politik keinen Input aus der Wissenschaft bekommt, greift sie auf die (vermeintliche) Expertise anderer Akteure der Zivilgesellschaft zurück, die von sich aus in Erscheinung treten und hier insbesondere die Möglichkeiten nutzen, die sich durch soziale Medien auftun.

> „Käme die Wissenschaft ihren wachsenden Beratungsaufgaben aber nicht nach, füllten andere diese Lücke, die um die Aufmerksamkeit und das Vertrauen von Politikerinnen und Politikern werben“ (Siggener Kreis 2015: 6).

Tatsächlich bekommt die Wissenschaft in der Politikberatung immer mehr Konkurrenz, unter anderem durch Stiftungen, Think Tanks oder Nichtregierungsorganisationen (vgl. Glaab 2013: 253ff.). Und auch Lobbying Betreibende selbst geben an, dass Forschung eines der wichtigen Themen in der politischen Interessenvertretung ist, hinter Digitalisierung, EU-Politik, Steuern und Finanzen, Wirtschaft, Klimapolitik, Energie und Verbraucherschutz (vgl. MSL Group 2019: 27). Welche Stimmen sich durchsetzen, spiegelt sich in den Gesetzen von Bund und Ländern wider. Die Klimapolitik oder manche Maßnahme in der Covid-19-Pandemie deuten eher darauf hin, dass Akteure jenseits der Wissenschaft, insbesondere solche, die sich in sozialen Netzwerken zusammenschließen, mehr Einfluss auf die Politik haben als die Wissenschaft. Auch wenn es aus demokratietheoretischen Gesichtspunkten zu begrüßen ist, dass politische Entscheidungen auf einer Vielzahl an Stimmen basieren, kann es der Wissenschaft als *der* Instanz für Politikberatung nicht gleichgültig sein, wenn ihre Expertise weniger gefragt und ihr Rat weniger beherzigt wird als die Meinungen wissenschaftsferner Interessengruppen (vgl. Winkels 2019).

> „Die Wissenschaftskommunikation spielt insofern eine Schlüsselrolle für Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in der repräsentativen Demokratie, als diese auf dem Prinzip beruht, dass komplexe politische Entscheidungen nicht durch kurzfristige, mitunter emotional geprägte Plebiszite, sondern in eingehenden parlamentarischen Beratungen getroffen werden. Diese Entscheidungsfindungsprozesse erlauben es, die jeweils relevanten und verfügbaren wissenschaftlichen Evidenzen zu mobilisieren und in die Suche nach einem politischen Interessenausgleich miteinzubeziehen“ (acatech 2017: 19).

Um sich das ihr zugeschriebene hohe Ansehen auf dem Gebiet der Politikberatung zu bewahren, ist es für Forschungsorganisationen und Hochschulen unerlässlich, sich gegenüber Politik und Öffentlichkeit entsprechend zu positionieren. Dazu bedarf es der Einbeziehung von Politikberatung in die politische Interessenvertretung. Wissenschaft und Wissenschaftskommunikation müssen anerkennen: Politikberatung *ist gleich* Interessenvertretung. Indem Wissenschaft Politik berät *und gleichzeitig* kommuniziert, dass sie Politik berät, betreibt sie Interessenvertretung. Das Interesse von Wissenschaft ist es, als *die* Politikberatung wahrgenommen und akzeptiert zu werden – sowohl von Seiten der Politik als auch in

anderen Teilen der Gesellschaft. Dass dies gelingt, dafür kann strategische Hochschul- und Wissenschaftskommunikation einen wesentlichen Beitrag leisten.

> „Das Ziel von Wissenschaft bleibe wissenschaftlich hochwertige Forschung zu realisieren; das Ziel von Forschungspolitik bleibe, nach den eigenen Maßgaben den Rahmen für gesellschaftlich wertvolle Forschung zu gestalten. Strategische Kommunikation soll dabei helfen, diese Ziele zu verwirklichen“ (Scheu et al. 2013: 316).

2.3.4 Politische Interessenvertretung von Verbänden

Politische Interessenvertretung ist zentrale Aufgabe von Verbänden (vgl. Lösche 2007: 63). Ihre Mitglieder – einzelne Menschen, Gruppen, Unternehmen oder Organisationen schließen sich zusammen, weil sie gemeinsame Interessen haben und diese mit einer Stimme gegenüber Politik und Öffentlichkeit vertreten lassen wollen (vgl. Sebaldt 1997). Dass sie mehrere beziehungsweise zuweilen richtig viele Mitglieder unter einem Dach vereinen, verschafft Verbänden den entscheidenden Legitimationsvorteil gegenüber Gruppen oder Organisationen, die ihre Interessen allein vertreten (vgl. Kentrup et al. 2013: 366; Schimank 2016b: 331). Neben ihrer Mitgliederstärke haben Verbände gegenüber Unternehmen den Vorteil, dass sie durch die in den Geschäftsordnungen der Parlamente festgelegten Anhörungsverfahren „über institutionalisierte Zugänge in die Politik verfügen“ (Althaus 2021: 415; vgl. Hoffjann 2021: 385).

Die Bedeutung von Verbänden bemisst sich schon allein an deren hoher Zahl: Die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement zählte im Jahr 2017 15.000 Verbände in der Bundesrepublik (vgl. Deutsches Verbände Forum 2017: 8). Etwa 2.200 Verbände waren im November 2021 auf der Lobbyliste des Deutschen Bundestages registriert (vgl. Kapitel 2.4.4). Als intermediäre Akteure spielen Verbände eine wichtige Rolle bei der Vermittlung zwischen Politik und Gesellschaft.

> „Verbände sammeln, aggregieren und selektieren die Interessen vieler Mitgliedsunternehmen, verfügen damit über größere Legitimitätsressourcen als ein einzelnes Unternehmen und haben damit bessere Chancen, Interessen gegenüber dem politisch-administrativen System durchzusetzen“ (Hoffjann 2021: 380).

Dass in dieser Aufgabenbeschreibung nicht-gewinnorientierte Organisationen außen vorbleiben, ist typisch für die nach wie vor unübersichtliche und oft nach Branchen unterteilte Forschung zu Verbänden und Verbandskommunikation. Sie ist auf verschiedene Fächer verteilt, wobei lange Zeit die Politikwissenschaft dominierte, die sich allerdings weniger mit der (massenmedial vermittelten) Kommunikation von Verbänden befasst (hat). „Das Forschungsfeld ist hochkomplex, heterogen, vielfältig und entzieht sich Generalisierungen“ (Koch-Baumgarten 2014: V).[33] Die wenigen empirischen Studien zu Verbänden kommen zum Teil zu gegensätzlichen Erkenntnissen darüber, was eine erfolgreiche Verbandsarbeit ausmacht. Entscheidend ist aber neben der Zahl der Mitglieder und der Stellung in der Gesellschaft (vgl. Lösche 2007: 76ff.; Pfetsch 1996: 287) vor allem die Kommunikationsleistung eines Verbandes. Als „Kommunikation-Dienstleister“ (von Velsen-Zerweck 2001: 444) oder „Kommunikationsorganisation“ (Szyszka et al. 2009: 193) ist ihm Kommunikation immanent, Kommunikation sein eigentlicher Gründungsgrund. Auch wenn es Tendenzen gibt, dass Unternehmen Verbände verlassen und ihre Interessen selbst vertreten, so gilt weiterhin: „Public Affairs ist in Deutschland immer noch überwiegend in Verbänden organisiert“ (Hoffjann 2021: 380; vgl. Althaus 2021: 415). Beziehungsweise wird die Tätigkeit von Verbänden umgekehrt „häufig in der öffentlichen Wahrnehmung und zum Teil auch im wissenschaftlichen Diskurs auf die Strategie des Lobbyings reduziert“ (Oehmer 2022: 177).

[33] Für einen umfassenden Überblick über das Forschungsfeld siehe auch Hoffjann 2021: 379ff.. Auf ihn ist auch das erste Handbuch zur Verbandskommunikation zurückzuführen, das Beiträge aus verschiedenen Disziplinen zusammenführt und inzwischen als Standardwerk gilt (vgl. Hoffjann/Stahl 2010; Koch-Baumgarten 2014: V).

Wie in Kapitel 2.3.1 dargelegt, führen Public Affairs in der Kommunikationswissenschaft ein Schattendasein und somit auch die Forschung zu Public Affairs von Verbänden (vgl. Preusse/Zielmann 2010: 333). Verbünde von Universitäten und Forschungseinrichtungen tauchen in der deutschsprachigen Literatur nahezu überhaupt nicht auf (vgl. Kapitel 3.2.3). In der überschaubaren Liste von Publikationen zur Verbandskommunikation dominieren neben wenigen Praxishandbüchern (vgl. Hillebrand 2018; Schuster/Üster 2015) Studien zur öffentlichen Kommunikation (vgl. Hackenbroch 1998; Oehmer et al. 2014) mit besonderem Fokus auf (erfolgreiche) Kampagnen (vgl. Futh 2017; Oehmer 2013) oder auf soziale Medien (vgl. Hoffjann/Gusko 2018). Dabei zielt Verbandskommunikation – und das unterscheidet sie von der Kommunikation einzelner Einrichtungen und Unternehmen – in erster Linie auf die Politik und gleichzeitig auf die Verbandsmitglieder, wobei sich die Kommunikation zu den beiden Stakeholdern zum Teil diametral entgegensteht:

> „Einerseits wollen die Mitglieder all ihre Interessen von ihrem Verband repräsentiert sehen, andererseits gebietet es die Effektivität der Interessenvertretung, sich auf wenige, relevante und durchsetzungsfähige Interessen zu fokussieren" (Hoffjann 2021: 379).

Aus dem Dualismus beziehungsweise dem Dilemma zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik (vgl. Streeck 1987: 477ff.) und der Orientierung an der Medienlogik ergeben sich die Aufgabenfelder der Verbandskommunikation „Binnen- bzw. Mitgliederbindungskommunikation sowie die Außen- bzw. Legitimationskommunikation" (Hoffjann 2021: 379). Die Unterscheidung in Mitglieder- und Legitimationskommunikation kann insofern irreführen, als sich Verbände auch gegenüber ihren – beitragszahlenden – Mitgliedern legitimieren müssen, indem sie deren Interessen gegenüber der Politik vertreten und dies kommunikativ begleiten. Andernfalls geht der Grund für eine Mitgliedschaft verloren (vgl. Pfetsch 1996: 287; Schimank 2016b: 333).

> „Verbände kommunizieren gegenüber ihren Mitgliedern die Folgen von Entscheidungen des politisch-administrativen Systems und legitimieren damit zugleich ihre Rolle sowie die des politisch-administrativen Systems bei dieser Entscheidung" (Hoffjann 2014: 17).

Bei der Verbandskommunikation kommt es also in besonderem Maße darauf an, die Interessen der internen und externen Stakeholder im Zusammenspiel mit Massenmedien gleichermaßen in den Blick zu nehmen. Dieser Herausforderung begegnen Verbände durch integrierte Kommunikation (vgl. Bruhn 2010; Hoffjann 2014) beziehungsweise strategische Kommunikation (vgl. Hoffjann 2021: 382), was sich auch in der organisatorischen Einheit von Public Relations und Public Affairs in Verbänden widerspiegelt (vgl. Preusse/Zielmann 2010: 346). Vor allem kleineren Verbänden fehlt es jedoch an personellen und finanziellen Kapazitäten, weshalb sie häufig keine eigene Stelle für Public Relations geschweige denn für politische Interessenvertretung haben, sondern bestenfalls eine hauptamtliche Geschäftsführung, die unter anderem auch für Kommunikation zuständig ist (vgl. Preusse/Zielmann 2010: 349).

Was die Bedeutung der einzelnen Stakeholder und der dazugehörigen Aufgabenfelder in der Verbandskommunikation betrifft, gehen die Einschätzungen auseinander. Einerseits wird den Massenmedien in der politischen Interessenvertretung von Verbänden eine wichtige Rolle zugewiesen, da mit zunehmender Medialisierung der Gesellschaft informelle Möglichkeiten der Interessendurchsetzung abnehmen (vgl. Koch-Baumgarten 2014: 185ff.; Schütte 2010: 161). Entsprechend legen Verbände besonderen Wert auf Öffentlichkeitsarbeit und Mitgliederkommunikation, die Kommunikation mit der Politik dagegen gehört seltener zur täglichen Arbeit der PR-Verantwortlichen (vgl. Bentele et al. 2015; DGVM 2021; Schütte 2010: 162). Andererseits gibt es auch Untersuchungen, wonach die klassischen Massenmedien in der Verbandskommunikation als Adressaten hinter Mitgliedern und Politik liegen (vgl. Brändli et al. 2014: 300; Preusse/Zielmann 2009: 67) und sogar zunehmend unwichtiger werden (vgl.

Hoffjann/Gusko 2014: 279). Ein Anzeichen für die geringere Bedeutung von Massenmedien in der Verbandskommunikation könnte auch sein, dass ein Großteil der Verbände in der Berichterstattung der Massenmedien nicht auftaucht (vgl. Hackenbroch 1998; Oehmer 2013).

Jüngere Ansätze gehen davon aus, dass sich öffentliche Kommunikation über Medien und nichtöffentliche, informelle Kommunikation mit der Politik nicht ausschließen, sondern sie vielmehr gleichwertig und in Zusammenhang miteinander genutzt werden (vgl. Hoffjann/Gusko 2013; Jentges et al. 2012). Demnach fördert die Präsenz in den Massenmedien die Bekanntheit in der Öffentlichkeit und erleichtert so den Zugang zur Politik (vgl. Preusse/Zielmann 2010). Im Sinne eines „mediatisierten Lobbyismus" (Seibt 2015: 57) versuchen Verbände, über Medienberichterstattung eine entsprechende öffentliche Meinung hervorzurufen und damit Druck auf die Politik auszuüben (vgl. Koch-Baumgarten 2004: 73). Allerdings gilt es, dieses Mittel mit Bedacht einzusetzen, fühlt sich doch die Gegenseite schnell über- oder hintergangen, wertet das Vorgehen als Vertrauensentzug und reagiert dann eher abweisend (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 30).

Vielmehr ist es der persönliche Kontakt, der angesichts zunehmender Medialisierung Lobbying betreibenden Organisationen einen Vorteil verschafft:

> „Verbände haben mit dem Lobbying direkte Kommunikationsmöglichkeiten mit politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern und stehen weniger unter einem Medialisierungsdruck" (Donges 2022: 550).

Durch ihre besondere Stellung in der Gesellschaft und ihren privilegierten Zugang, mit Sitzen in Beratungsgremien und Ausschüssen verfügen einige Verbände über dauerhafte Beziehungen zu wichtigen Vertreterinnen und Vertretern der Politik (vgl. Koch-Baumgarten 2004: 74ff.).

> „Politische Entscheidungen sind das Ergebnis langwieriger dynamischer Aushandlungsprozesse, bei denen auch informelle Akteurskonstellationen, Netzwerke privater und staatlicher korporativer Akteure sowie situative Faktoren eine Rolle spielen" (Pfetsch 1996: 283).

Allerdings beschränken sich diese Verflechtungen oft auf einzelne Personen, insbesondere der Verbandsspitze. Diese Personalisierung hat zur Folge, dass in der direkten Kommunikation mit der Politik oft nur Partikularinteressen zur Sprache kommen, insbesondere dann, wenn die Führung rouliert und die Verbandsspitze einseitig die Interessen ihrer Organisation artikuliert – ein Grund dafür, weshalb sich immer mehr Mitglieder durch den Verband nicht mehr vertreten fühlen (vgl. Jarren/Donges 2017: 114).

Weitere Gründe für die Unzufriedenheit mit Verbänden sind die zunehmende Pluralisierung der Mitgliederinteressen (vgl. Kleinfeld et al. 2007: 15ff.; Willems/von Winter 2007: 29f.) und die als träge und schwerfällig wahrgenommenen Verbandsstrukturen (vgl. Priddat/Speth 2007: 25). Bereits Ende der 1980er Jahre war vom „Aussterben des Stammkunden" (Streeck 1987: 474) die Rede. Seit Beginn der 2000er Jahre ist vermehrt zu beobachten, dass Unternehmen ihre Interessenvertretung selbst in die Hand nehmen, eigene Public-Affairs-Stellen schaffen oder Agenturen beauftragen, Büros am jeweiligen Regierungssitz eröffnen und sogar ganz aus dem Verband austreten und neue, kleinere Interessengruppen bilden (vgl. Kentrup et al. 2013: 365; Schörner 2021: 251; Winter et al. 2021: 549f.). In Verbünden lobbyieren Organisationen demnach eher dann, wenn es um allgemeine Interessen geht, die das Gemeinwohl tangieren (vgl. Godwin et al. 2013: 134).

Um Unzufriedenheit mit dem Verband und Mitgliederschwund vorzubeugen, gilt es daher, sowohl die Interessen der Mitglieder als auch deren Chancen bei der Durchsetzung gegenüber der Politik zu berücksichtigen und die daraus resultierenden Wechselwirkungen als festen Bestandteil der Verbandskommunikation immer wieder aufzuzeigen. Gelingt es zum Beispiel, bei einer Kampagne viele Mitglieder zu mobilisieren, also etwa für die Teilnahme an einer Demonstration zu gewinnen, kann das deutlicher die Aufmerksamkeit auf das Thema der Kampagne lenken und dazu beitragen, dass sich die damit

verbundenen Ziele politisch durchsetzen lassen. Eine erfolgreiche Interessendurchsetzung wiederum kann dazu führen, dass Mitglieder sich verstärkt im Verband engagieren, was wiederum den Einfluss gegenüber der Politik erhöht (vgl. Steiner/Jarren 2009: 258; Streeck 1987: 492).

Voraussetzung dafür, dass die Erfolgsspirale in Gang gesetzt wird, ist allerdings, dass diese Zusammenhänge sichtbar gemacht, das heißt, kommuniziert werden. Hierfür bedarf es der strategischen Ausrichtung der Verbandskommunikation, das bedeutet: erstens eine enge Abstimmung zwischen Verbandsspitze, Mitgliedern und Kommunikationsverantwortlichen, um die Ziele der Verbandsarbeit und die Kommunikation aneinander zu koppeln; zweitens professionelle Kommunikationsverantwortliche, die mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet sind, Maßnahmen entlang der Kommunikationsstrategie bündeln und für deren Umsetzung sorgen sowie drittens ein auf allen Ebenen fest verankertes Bewusstsein für die Bedeutung von Kommunikation für eine erfolgreiche politische Interessenvertretung.

2.4 Normative und ethische Aspekte der politischen Interessenvertretung

Strategische Kommunikation und politische Interessenvertretung von Organisationen und Verbänden sind gerahmt und abhängig vom gesellschaftlichen Umfeld und stoßen dort an ihre Grenzen, wo allgemeingültige Normen und Werte, das Gemeinwohl und Interessen anderer Gruppen der Gesellschaft sowie Gesetze und Regeln berührt sind. Bei keinem anderen Aufgabenbereich der strategischen Kommunikation werden die Grenzen und (vermeintlichen) Grenzüberschreitungen so heftig diskutiert wie auf dem Gebiet der politischen Interessenvertretung. Das hat zur Folge,

> „[d]ass die im Einzelfall durchaus richtige Kritik am Lobbyismus inzwischen jedoch dazu führt, dass die Vertretung von Interessen in der Demokratie insgesamt unter Generalverdacht gerät [...]“ (Kleinfeld et al. 2007: 11).

Allein schon eine Befragung zum Thema löst bei den Kommunikationsverantwortlichen Skepsis bis Ablehnung aus (vgl. Kapitel 4.3).

Ein Grund für das negative Image von politischer Interessenvertretung sind fehlende oder unzureichende Regelungen für Public Affairs sowie deren mangelnde Kenntnis. Stattdessen gehen Teile der PR-Praxis, aber auch der Forschung von einem permanenten Regel- und Tabubruch aus. Anstatt zu diskutieren, wie politische Interessenvertretung im Einklang mit Werten und Gesetzen zum Wohle aller betrieben werden kann, wird Lobbying vorschnell als Instrument der Manipulation abgelehnt. Das führt dazu, dass bestimmte Interessengruppen gar kein oder zu wenig Lobbying betreiben und andere, wenige, trotzdem unbehelligt mit unlauteren Mitteln vorgehen. Wer Lobbying ablehnt, schafft dessen negative Seiten ja nicht aus der Welt. Um politische Interessenvertretung im Rahmen strategischer Kommunikation betreiben und analysieren zu können, muss man sich vielmehr von dieser negativen Voreingenommenheit lösen und sich stattdessen mit den ethischen und normativen Aspekten und Regulierungsansätzen von Public Affairs auseinandersetzen.

> „Voraussetzung für eine pluralistische Interessenvertretung ist, dass Public Affairs und Lobbying als legitime Mittel der Vertretung aller gesellschaftlichen Interessen wahrgenommen werden. Dies kann nur erreicht werden, wenn es auf gesellschaftlicher Ebene gelingt, ein gemeinsames moralisches Verständnis über Maßnahmen und Rahmenbedingungen der Interessenvertretung zu etablieren“ (Thummes 2021: 315; siehe hierzu ausführlich Thummes 2022).

Ethische und normative Aspekte von Kommunikation haben in der Kommunikationswissenschaft und hier insbesondere in Journalistik und PR, sowohl in der Forschung als auch in der Lehre einen festen Platz, wie unter anderem die Curricula einschlägiger Studiengänge belegen. Dass sich das Fach und das Berufsfeld mit Normen und Werten beschäftigt, ist auch daran erkennen, dass kein Hand- oder Lehrbuch zu Journalistik, PR oder Public Affairs ohne entsprechende Kapitel auskommt (vgl. Altmeppen/Arnold

2013; Harris et al. 2020; Hoffjann 2020; Röttger et al. 2021). Gleichzeitig gibt es zahlreiche Publikationen, die sich ausschließlich dem Zusammenhang von Kommunikation beziehungsweise Medien und Ethik widmen (vgl. Paganini 2020 u. 2018; Prinzing et al. 2020; Schicha 2019). Auch Praxishandbücher zu politischer Interessenvertretung und Lobbying beschreiben ethische und rechtliche Rahmenbedingungen (vgl. Hessenius 2016; Köppl 2017: 208ff.; Prenzel 2019a: 17). Publikationen zur Rolle von Kommunikation im Rahmen von Corporate Social Responsibility (vgl. Idowu et al. 2013) und Verantwortung von Organisationen (vgl. Altmeppen/Bracker 2018; Altmeppen et al. 2019) ergänzen die Literatur zur Ethikdebatte, wobei einschränkend ergänzt werden muss, dass sich die Ausführungen zu PR und Ethik meist auf (massen-)medial vermittelte Kommunikation beschränken und nicht-öffentliche Formen von Kommunikation in der Regel außen vorbleiben (vgl. Schicha 2019: 165ff.). Fest steht aber: Die theoretische Grundlage seitens PR-Forschung und -Ausbildung, der rechtliche Rahmen durch Verfassung und Gesetze sowie eine gewisse Selbstregulierung in Form von Standesregeln und Kodizes sind vorhanden – und dennoch scheinen sie nicht überall bekannt und/oder nicht überall akzeptiert zu sein.

Das folgende Kapitel zeichnet die Diskussion um ethische und normative Aspekte anhand von vier Schwerpunkten nach: Dabei geht es erstens um den Zusammenhang von Eigeninteresse und Gemeinwohl. Hieraus lassen sich Standards und Verhaltensregeln für die politische Interessenvertretung ebenso ableiten lassen wie aus den im zweiten Schritt beschriebenen ethischen Debatten zu den Grenzen von Lobbying und dessen Nähe zu Manipulation und Korruption. Drittens verweist das Kapitel auch auf Standesregeln, die der politischen Interessenvertretung einen selbstgesteckten Rahmen vorgeben, Grenzen aufzeigen und ein gewisses Maß an Kontrolle des Aufgaben- und Berufsfeldes gewährleisten. Der vierte Teil des Kapitels führt schließlich in die aktuellen Entwicklungen um Transparenzgesetze und Lobbyregister ein, die sich weiter im Fluss befinden.

2.4.1 Lobbying zwischen Eigeninteressen und Gemeinwohl

Strategische Kommunikation und politische Interessenvertretung sind eng mit dem Begriff der Legitimität verknüpft (vgl. Kapitel 2.1.4). In der politischen Interessenvertretung legitimieren sich Organisationen und Verbände mittels öffentlicher und nicht-öffentlicher Kommunikation in erster Linie gegenüber der Politik, gleichzeitig aber auch gegenüber Medien und Öffentlichkeit, die ebenfalls Einfluss auf politische Entscheidungen haben. Ihre Legitimation erzielen Organisationen nicht dadurch, indem sie auf ihre Aufgaben und Angebote aufmerksam machen und erklären, dass sie zu deren Umsetzung entsprechende politische Rahmenbedingungen benötigen. Eine auf Legitimation zielende Kommunikation muss vielmehr auf übergeordnete Ziele wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Verantwortung, Transparenz, Image und Reputation setzen (vgl. Ehrhart/Zerfaß 2021: 335). Wie genau sich diese Begriffe voneinander unterscheiden, was sich daraus jeweils ableiten lässt und welches dieser Konzepte Organisationen ihrer Kommunikation zugrunde legen sollten, wird vielerorts diskutiert, ist hier aber nicht maßgeblich (vgl. Kapitel 2.1.4).

Festzuhalten bleibt, dass alle Organisationen Eigeninteressen verfolgen: Alle haben ein ureigenes Interesse daran, als glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Nur so haben auch ihre anderen Eigeninteressen eine Chance darauf wahrgenommen und durchgesetzt zu werden. Als Teil der Gesellschaft sind die Interessen einer Organisation immer auf die Gesellschaft gerichtet und gleichzeitig von ihr abhängig, das bedeutet, sie befinden sich in einem ständigen öffentlichen Aushandlungs- und Anpassungsprozess,

der auf das Gemeinwohl ausgerichtet ist, „das in Kooperation zu verwirklichende personale Wohl aller Gesellschaftsmitglieder [...]“ (Altmeppen 2022: 238):

> „Wenn Normen von der Gesellschaft geprägt werden und sie die Gesellschaft ihrerseits prägen, wenn sie wie das Gemeinwohl unbestimmt und offen sind, dann ist die Entstehung, Wirksamkeit, Bewahrung und Veränderung von Gemeinwohl das Ergebnis von Prozessen und untrennbar daran geknüpft, dass öffentlich (verhandelt) wird, was als Gemeinwohl verstanden werden soll [...]“ (Altmeppen et al. 2019: 65).

Auch wenn die Literatur zum Begriff des Gemeinwohls ein theoretisches Chaos offenbart (vgl. Bitonti 2020: 2)[34], so ist unbestritten, dass die Kommunikation von Organisationen einen wesentlichen Anteil an der öffentlichen Verhandlung dessen hat, was unter Gemeinwohl und mithin als legitimes Ziel von Interessenvertretung verstanden werden soll (vgl. Ihlen et al. 2020: 3). Im Zusammenhang von Interesse und Legitimität unterscheidet Sandhu zwischen Partikularinteressen als pragmatische Legitimität und Gemeinwohl als moralische Legitimität. Die gegenseitige Anpassung zwischen beiden bezeichnet er als kognitive Legitimität.

> „Teilweise müssen Organisationen hier durch kommunikative Maßnahmen (etwa Sponsoring oder Lobbying) neue Maßstäbe oder Standards setzen, die als allgemein akzeptiert gelten“ (Sandhu 2022: 876).

Es gilt also nicht nur, die eigenen Interessen als legitim darzustellen, sondern auch die eigene politische Interessenvertretung selbst (vgl. Röttger et al. 2021: 10).

Die Legitimation politischer Interessenvertretung beschränkt sich keineswegs nur auf den fluiden Charakter der kommunikativen Verknüpfung von Partikularinteressen und Gemeinwohl, sondern ist vielmehr in einen festen Rahmen eingebettet: Politische Interessenvertretung lässt sich direkt aus dem Grundgesetz ableiten, auch wenn diese Tatsache im Alltag kaum jemand zur Kenntnis nimmt (vgl. Neupert 2021: 284). Es enthält eine ganze Reihe an Artikeln, welche Public-Affairs-Treibende betreffen, wie etwa die allgemeine Handlungsfreiheit (Art. 2 GG), die Meinungs- und Meinungsverbreitungsfreiheit (Art. 5 GG), die Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit (Art. 9 GG) oder das Petitionsrecht (Art. 17 GG). Art. 19 GG gewährt diese Grundrechte auch juristischen Personen, so dass diese nicht nur für die kommunizierenden Personen selbst, sondern für die Organisationen und Verbände als Ganzes gelten.

> „Entsprechend weit legen Gerichte daher die Grenzen aus – in einer offenen Gesellschaft muss die [...] Vertretung von [...] Interessen möglichst unbeschränkt möglich sein. Alles andere wäre nicht nur Regulierung, sondern möglicherweise schon Zensur“ (Althaus 2004: 213).

Die (grund-)rechtlichen Rahmenbedingungen spiegeln sich in den Geschäftsordnungen von Bundestag, Bundesministerien und Bundesregierung wider, die politische Interessenvertretung regeln und ausdrücklich wünschen (vgl. §47 GGO 2020; vgl. Neupert 2021: 288ff.; Wehrmann 2007: 44). Wie die Politik mit diesen Informationen umgeht, welche sie zur Kenntnis nimmt (und welche nicht), welche in ihre Entscheidungen einfließen (und welche nicht), liegt wiederum an den Interessen der Politikerinnen und Politiker. Abgeordnete und Regierungsmitglieder sollen dem Gemeinwohl dienen, folgen aber alle auch eigenen Interessen oder zumindest denen ihres Wahlkreises oder ihrer Partei (vgl. Avenarius 2003).

> „Es bleibt den Politikern überlassen, den in den staatlichen Institutionen richtigen Pfad der Repräsentation zwischen Gemeininteressen und Partikularinteressen zu finden und sich selbst die entsprechenden Regeln zu geben“ (Althaus 2004: 195).

[34] Einhergehend mit seiner Kritik versucht Bitonti, Ordnung in das Chaos zu bringen, indem er fünf Typen von Gemeinwohl, abhängig von Gesellschaftsform und Sichtweise der Beteiligten definiert und vor diesem Hintergrund das jeweilige Verständnis von Lobbying einordnet. Für demokratische Gesellschaften macht Bitonti zwei Typen aus: Der aggregative Typus von Gemeinwohl hält dieses für die grundlegenden Spielregeln einer offen, pluralen, liberalen Gesellschaft und formt ein positives Bild von Lobbying. Der prozedurale Typus von Gemeinwohl sieht dieses als Produkt rationaler Diskussionen in einer deliberativen Gesellschaft, in der Lobbying als etwas Negatives gilt. Schließlich definiert Bitonti den realistischen Typus, wonach Gemeinwohl nicht existiert, sondern lediglich ein theoretisches Etikett bedeutet, unter dem Lobbying neutral und wertfrei zu betrachten ist, so, wie er es auch sozialwissenschaftlichen Untersuchungen nahelegt (vgl. Bitonti 2020: 6f.).

Die Verknüpfung von Lobbying und Gemeinwohl wird in mehrfacher Hinsicht kritisch gesehen: Zum einen dient die Gegenüberstellung von Eigen- und Gemeininteressen insbesondere Non-Profit- und lobbyingkritischen Organisationen dazu, die politische Interessenvertretung von gewinnorientierten Unternehmen als ausschließlich partikularen Interessen folgend und damit als egoistisch, negativ bis hin zu illegitim abzustempeln, während die eigene Lobbyarbeit nur dem Gemeinwohl diene und damit moralisch höherwertig einzustufen sei (vgl. Lösche 2007: 9ff.). Der Gegensatz von Partikularinteressen und Gemeinwohl blendet die Tatsache aus, dass alle Organisationen (auch) eigene Interessen verfolgen und der Wettstreit der Interessen Voraussetzung für Gemeinwohl ist. Stattdessen wird Gemeinwohl als ein idealer Zustand beschworen, den die Gesellschaft erreichen könnte, wenn einzelne Organisationen nicht ihren Eigeninteressen folgen würden.

> „Die real bestehenden Gegensätze und Konflikte sollen mit der dicken Soße des ‚Gemeinwohls' übergossen werden" (Lösche 2007: 12).

Die weit verbreitete Idealisierung des Gemeinwohl-Begriffes und dessen häufig unreflektierter und daher inflationärer Gebrauch im Zusammenhang mit politischer Interessenvertretung führt dazu, dass die meisten Organisationen dazu neigen, ihre Existenz „als gesamtgesellschaftlich bedeutsam darzustellen [und] als Sprecher des öffentlichen Interesses agieren" (Pfetsch 1996: 287; vgl. Baumgartner et al. 2009; Falasca/Elin 2020; Münch 1991: 100f.) – unabhängig davon, ob und wie weit das tatsächlich zutrifft.

> „[...] many of the instances of public interest augmentation raise the question of whether or not use of this type of argument is part and parcel of the self-identity of the organization or ‚just' a strategic move" (Ihlen/Raknes 2020: 7).

Eine Untersuchung von Big Tech Unternehmen zeigt, dass die Medien die auf das Gemeinwohl hin formulierten Botschaften tatsächlich übernehmen (vgl. Schwinges et al. 2022).

Was für die einen Teil der Lobbying-Strategie ist, grenzt für andere schon an Manipulation und Täuschung.

> „Der Erfolg von *Going-Public-Strategien* entscheidet sich daran, ob es gelingt, eine öffentlich anerkannte Wirklichkeit zu erzeugen, die das Organisationsinteresse mit dem gesellschaftlichen Gemeinwohl verwechselt" (J. Hoffmann 2021: 157; H.i.O.).

Parallel dazu wird der Politik unterstellt, auf Einzelinteressen zielende Entscheidungen als im Interesse der Bevölkerungsmehrheit zu verkaufen. Dabei sei die Entscheidung längst im Geheimen mit den Lobbyierenden abgestimmt und der öffentlich vorgetragene Bezug zum Gemeinwohl eine Schein-Debatte. Die einer solchen Vorgehensweise zugrunde liegende Kommunikationsstrategie

> „[...] disguise[s] the interests it represents – cloaking them in appeals such as ‚public welfare' and the ‚national interest' – thus making contemporary debate a faked version" (Webster 2014: 103).

Hintergrund für derartige Einschätzungen ist die Annahme, dass sich politische Interessenvertretung zum großen Teil unter Ausschluss der Öffentlichkeit abspielt.

> „The problem is that the ideal of deliberative democracy and the practice of lobbying do not fit well together. Most lobbying campaigns do not get any media coverage at all and particularly business lobbyists prefer to keep their lobbying campaigns out of the public sphere [...]. Thus, lobbying is a form of political public relations that easily can avoid public deliberation and it is not given that capture or corruption of the public interest is exposed" (Ihlen/Raknes 2020: 7).

Dass der Begriff des Gemeinwohls nur vorgegaukelt sei, lasse sich daran erkennen, wie damit in nichtöffentlichen Gesprächen umgegangen werde:

> „Lobbyisten bedürfen hinter verschlossenen Türen keiner Gemeinwohlinszenierung und können sich stattdessen einer unverblümten Machtkommunikation bedienen" (J. Hoffmann 2021: 155).

Eine tatsächlich auf das Gemeinwohl zielende Lobbyarbeit sei dagegen viel zu aufwändig und kaum steuerbar, da viele verschiedene Stakeholder anzuhören und anzusprechen seien. Eine solche Vorgehensweise habe demnach weniger Chancen auf Erfolg als ein auf Partikularinteressen gerichtetes nichtöffentliches Lobbying (vgl. Godwin et al. 2013: 209; Hadani et al. 2017; Mahoney 2008: 193ff.).

Die Annahme, dass ein an Einzelinteressen ausgerichtetes Lobbying erfolgreicher ist als eine am Gemeinwohl ausgerichtete Interessenvertretung geht einher mit der Vermutung, dass sich eher wirtschaftliche Interessen durchsetzen, hinter denen entsprechendes Kapital steckt (vgl. Baumgartner et al. 2009; Goldberg 2017; Ihlen et al. 2020).[35] Das wird zum einem darauf zurückgeführt, dass große Unternehmen mehr Ressourcen haben, um Lobbying zu betreiben (vgl. Kentrup et al. 2013: 364).[36] Dies kann auch indirekt erfolgen, indem sie Kooperationen mit Verlagen eingehen und auf diesem Wege versuchen, die Berichterstattung zu beeinflussen (vgl. Oppong 2016). Zum anderen wird unterstellt, dass sich die Politik in ihren Entscheidungen von dem Geld locken lässt, was hinter den Interessen der Wirtschaft steht (vgl. Arlt 2021: 186; Bernhagen 2019: 260). Die ungleiche Verteilung von Ressourcen führt demnach zu ungleichen Chancen in der politischen Interessenvertretung. Lobbying gilt daher in Teilen von Forschung und Praxis als „gemeinwohlabträglich" (Kleinfeld et al. 2007: 11).

Gleichzeitig gibt es aber auch die gegenteilige Auffassung, dass schwache Interessen eher die Öffentlichkeit auf ihrer Seite haben und nicht gewinnorientierte, auf das Gemeinwohl zielende Interessen in den vergangenen Jahren mehr Durchsetzungskraft gewonnen haben, unter anderem auch durch neue technische Möglichkeiten, welche die Artikulation von politischen Interessen einfacher und kostengünstiger machen (vgl. Baumgartner/Walker 1988: 908; Kleinfeld et al. 2007: 19; Willems 2005; Willems 1998: 116f.; Willems/von Winter 2007). Allerdings fehlen diesen Annahmen ausreichend wissenschaftliche Befunde (vgl. Ihlen/Raknes 2020: 7). Zu berücksichtigen ist auch, dass die gegenüber der Politik geäußerten Interessen im Falle einer ganzheitlichen Lobbying-Strategie auch in der Öffentlichkeit gehört werden (sollen). Auch wenn sich vermeintlich schwache Interessen letztlich nicht in politischen Entscheidungen wiederfinden, so gelangen sie doch in die Öffentlichkeit und übernehmen auf diese Weise eine gewisse Kontrolle gegenüber dem politischen System (vgl. Oehmer-Pedrazzi/Marschlich 2022: 124 und 132f.). Nichtsdestotrotz dominiert in der Lobbying-Forschung die Annahme, „starke und schwache Interessen" (Friedrich 2022: Titel) würden „Asymmetrien der Interessenvermittlung" (Friedrich 2022: Titel) hervorrufen.

Im Zusammenhang mit der Beziehung zwischen Einzel- und Gemeininteressen kommt der politischen Interessenvertretung von Verbänden eine besondere Rolle zu. Einerseits müssen sie Einzelinteressen gleich in zweifacher Hinsicht im Blick haben: einerseits die Interessen jedes einzelnen Mitglieds, andererseits die Interessen aller Mitglieder zusammen, wobei sich möglicherweise weder das eine noch das andere mit Verweis auf das Gemeinwohl darstellen lässt (vgl. Raknes/Ihlen 2020: 6). Dennoch haben

[35] Die Studien beschränken sich allerdings auf einzelne Branchen, wenige Fälle oder einzelne Aspekte des Lobbyings und lassen sich nur eingeschränkt verallgemeinern. So hat zum Beispiel Wolf die Gesetzgebungsprozesse im Finanzausschuss des Deutschen Bundestages analysiert und dort einen deutlich höheren Anteil an Auftritten und Kommentaren der Finanzbranche im Gegensatz zu gemeinnützigen Organisationen festgestellt. Ein Vergleich mit anderen Ausschüssen, wie etwa dem Sozialausschuss fehlt hier allerdings genauso wie ein Überblick über die verabschiedeten Gesetze, so dass Aussagen über den tatsächlichen Einfluss der Finanzbranche nicht möglich sind (vgl. Wolf 2022).

[36] Ein Zusammenhang zwischen der finanziellen Ausstattung und den Möglichkeiten für strategische Kommunikation wird generell in der PR vermutet: Dass nicht-gewinnorientierte Organisationen und Behörden zu 30 beziehungsweise 40 Prozent über keinerlei finanzielle Mittel für ihre Öffentlichkeitsarbeit verfügen und damit deutlich schlechter aufgestellt sind als Unternehmen, „hat erwartbar Rückwirkungen auf die PR-Praxis dieser Organisationen, die vermutlich in hohem Maße durch kostengünstige, stärker reaktive Formen der PR – wie zum Beispiel einfache Formen der Pressearbeit und die Beantwortung von Anfragen – geprägt sein dürfte. Formen strategisch-konzeptioneller PR sind ohne eigene finanzielle Ressourcen kaum erwartbar" (Röttger 2010: 218f.).

Verbände in Hinblick auf das Gemeinwohl insofern einen Vorteil, weil zumindest einige von ihnen die Interessen großer Teile der Bevölkerung vertreten und ihr Lobbying schon allein dadurch als gemeinwohlförderlich anerkannt werden muss. Das gilt insbesondere für Verbände, die vermeintlich schwache Interessen vertreten (vgl. Pakull et al. 2019: 27).

Der Blick auf die Lobbyarbeit von Verbänden macht deutlich, dass der künstlich erzeugte Gegensatz von Einzelinteressen und Gemeinwohl als Basis einer Kommunikationsstrategie zu kurz greift. Sich gegenseitig die Gemeinwohlverträglichkeit abzusprechen, hat vielmehr Züge einer ideologischen Debatte, genauso wie die Debatte um Lobbying oder auch strategische Kommunikation im Allgemeinen, in der sich zwei Seiten frontal gegenüberstehen: So gibt es die liberale Ansicht, wonach PR

> „can contribute to healthy democracy, public dialogue and decision-making, and Marxists who argue that public relations always advantages the capitalist class“ (Weaver 2021: 134).

Anstatt auf der Dichotomie von Partikularinteressen und Gemeinwohl zu verharren, sollte politische Interessenvertretung in beide Richtungen ansetzen: „[...] the public interest and the private interest are not antithetical by necessity, they might in fact be compatible“ (Ihlen/Raknes 2020: 2). Denn erst durch den Wettstreit vielfältiger Einzelinteressen kann so etwas wie Gemeinwohl überhaupt entstehen. „[...] the public interest grows out of the peaceful power struggle between different groups“ (Ihlen/Raknes 2020: 6). In diesem Sinne ist Lobbying „[...] part of the democratic process. If a range of voices can be heard in Policy and decision-making then, quite simply, we can end up with better laws“ (Thomson 2016: xi). Seine eigenen Interessen zu artikulieren, ohne dabei immer das Gemeinwohl im Blick zu haben, ist ein ganz selbstverständlicher demokratischer Vorgang und sollte von daher Teil der Lobbying-Strategie sein. Wenn alle Lobbying Betreibenden nur auf das Gemeinwohl verweisen würden, wäre das für die Politik ebenfalls undurchsichtig und würde die Entscheidungsfindung nicht erleichtern. „The public interest argument might be a necessity, but it is certainly not a panacea for lobbying campaigns“ (Raknes/Ihlen 2020: 8).

Nicht das so genannte Gemeinwohl, sondern vielmehr die Interessen der vielfältigen Stakeholder müssen ein Ausgangspunkt der Lobbying-Strategie sein. Demnach „muss das Public-Affairs-Management immer auch die Interessen anderer Akteure im Blick haben und nach tragfähigen Lösungen für die gemeinsame Zukunftsgestaltung suchen“ (Ehrhart/Zerfaß 2021: 335). Es kommt darauf an, möglichst viele Menschen von seinen Interessen zu überzeugen.

> „In the end, the social license to operate will hinge on whether or not important stakeholders believe an organization to be a legitimate social actor that is beneficial for society“ (Ihlen/Raknes 2020: 7).

Mit der Unterstützung verschiedener Stakeholder im Rücken lässt sich wiederum stärker in der Öffentlichkeit für seine Anliegen werben. „[...] it is not individual but collective framing that matters“ (Junk/Rasmussen 2018: 483). Dazu bedarf es einer mit allen Betroffenen abgestimmten Kommunikationsstrategie, die vor allem auch organisationsintern von allen Beteiligten getragen wird.

> „Eine konsequent gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation ist operativ und strategisch langfristig nur umsetzbar, wenn die Organisationsleitung ein ähnliches Selbstverständnis über die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft hat“ (Sandhu 2022: 877).

In Hinblick auf die politische Interessenvertretung von Wissenschaft und deren Organisationen kommt der Diskussion um Einzel- und Gemeinschaftsinteressen eine besondere Bedeutung zu. Forschung und Lehre gelten als Allgemeingut, das allen offensteht und sich ganz und gar dem Dienst an der Gesellschaft verschrieben hat. Solche Zuweisungen „zielen nur darauf, die Universitäten als Inkarnation des gesellschaftlich Guten und Gewollten auszugeben“ (Reichertz 2017: o.S.). Aus dieser Sichtweise heraus

werden Wissenschaft und ihren Organisationen Einzelinteressen abgesprochen, eine entsprechende Vertretung ihrer Interessen ist demnach nicht indiziert:

> „Bis heute wird das eigene Lobbying regelmäßig in Frage gestellt – aus moralischen Gründen oder aus schierem Unverständnis. Lehre und Wissenschaft, so dachte man, seien doch über Politik erhaben; Hochschuldbildung und Forschung seien ein öffentliches Kulturgut, keine kommerzielle Dienstleistung, stets dem Gemeinwohl dienlich und eben nicht ein *special interest*, eine Lobby wie jede andere“ (Althaus 2009: 605; H.i.O.).

Das gilt insbesondere für wissenschaftliche Politikberatung, von der angenommen wird, nur am Gemeinwohl ausgerichtet zu sein. Dass hierbei auch persönliche Interessen einzelner Forscherinnen und Forscher oder der hinter ihnen stehenden Organisationen zumindest latent mitschwingen oder auch bewusst kommuniziert werden, wird meist ausgeblendet (vgl. Kapitel 2.3.3). Dennoch gibt es Stimmen, die auch die Artikulation von Eigeninteressen als Teil der Wissenschaftskommunikation sehen und das auch für ganz selbstverständlich halten. „Wissenschaftskommunikation [...] ist letztlich davon geleitet, die jeweilige Institution auf der Bühne der Öffentlichkeit positiv zu präsentieren“ (K. Meier 2019: o.S.). Andere wiederum sehen es kritisch, dass „organisatorische Wissenschafts-PR [...] nicht an der Legitimierung der Wissenschaft allgemein, sondern an der Legitimierung der eigenen Wissenschaftsorganisation interessiert“ (Peters et al. 2009a: 31) ist und anstatt der Vermittlung von Forschungsergebnissen die eigene Imageförderung im Vordergrund stehe (vgl. Schäfer 2018). Dass die Wissenschaft interessengesteuert sei, lasse sich schon allein daran erkennen, dass sie Geld bekommt (vgl. Zotta 2020: 74).

Wieder andere sehen eine natürliche Verbindung von Einzel- und Gemeinwohlinteressen auch in der Wissenschaftskommunikation, wobei die Interessen der Forschungsorganisationen erst in jüngster Zeit in den Fokus gerückt sind: „In der Wissenschaft geht es seit jeher um den Wettbewerb der Ideen, neu ist hingegen der Wettbewerb von Organisationen“ (Winter 2012: 23). Wissenschaftskommunikation und demnach auch die politische Interessenvertretung von Forschungseinrichtungen und Hochschulen verfolgen demnach (mindestens) zwei Ziele:

> „(1) das organisationsbezogene Ziel des Erhalts und Ausbaus organisationaler Legitimität, (2) das gesellschaftsbezogene Ziel der Vermittlung von Wissenschaft [...]. [...] So ist etwa eine Universität durchaus den gesellschaftlichen Zielen der Bildung verpflichtet, aber eben auch – als Organisation – dem Selbsterhalt und Ressourcengewinn“ (Raupp 2017: 150).

Allein in Hinblick auf die Zahl ihrer Beschäftigten und Studierenden können Forschungsorganisationen und Hochschulen gegenüber Öffentlichkeit und Politik ihre Partikularinteressen mit breiter Unterstützung vertreten. Dazu kommen die vielen auf Forschung angewiesenen Teile der Gesellschaft sowie zahlreiche an Wissenschaft interessierte Menschen. Forschungseinrichtungen, Hochschulen und deren Verbände sollten sich in ihrer politischen Interessenvertretung demnach eigentlich leicht darin tun, ihre eigenen Interessen und die ihrer Mitglieder zu artikulieren und durchzusetzen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Lobbying ist allerdings, dieses Zusammenspiel von Interessen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene zu erkennen und in der strategischen Kommunikation anzuwenden, so wie es Patrick Honecker, der neue CCO der TU Dresden kurz nach seinem Amtsantritt erklärt hat:

> „Wissenschaftskommunikation berücksichtigt als ganzheitliche Aufgabe sowohl die strategischen Interessen einer Organisation als auch das Gemeinwohl“ (Patrick Honecker, zitiert in Feuck 2021: o.S.).

2.4.2 Kritik an Lobbying: von Manipulation bis Korruption

„Lobbyismus wird mit dunklen Geschäften in Hinterzimmern, schwarzen Koffer [sic] und Manipulationen assoziiert“ (Wehrmann 2007: 47; vgl. von Alemann 2000: 3). Das negative Bild von Lobbying in der Öffentlichkeit ist in erster Linie auf eine Reihe an Verfehlungen zurückführen, die jedoch nicht als

politische Interessenvertretung gelten können, sondern vielmehr als Manipulation bis hin zu Korruption, wobei die Übergänge fließend sind und sich einige Fälle – auch aufgrund fehlender Regelungen – in einer Grauzone befinden (vgl. Goldberg 2017: 197ff.; Graeff 2021: 19; Oberle 2021: 11f.; Wolf 2021: 22f.).

> „Lobbyismus changiert zwischen dem Anspruch legitimer demokratischer Interessenvertretung und illegitimer Einflussnahme, die bis hin zu Patronage und Korruption reichen kann" (Leif/Speth 2003: 24).

Die Nähe beziehungsweise teilweise Gleichsetzung von Lobbyismus und Korruption zeigt sich auch in der wissenschaftlichen Literatur, wenn Lobbying in einer Publikation zu Korruption oder umgekehrt Korruption in einem Buch über Lobbying einen festen Platz oder gar ein Kapitel für sich allein hat (vgl. Mugellini 2020; Wolf/Fütterer 2019).

Aktuelle Beispiele, die dazu beitragen (können), Lobbying und Korruption in einen Topf zu werfen, reichen vom vermutlich bezahlten Einsatz eines Abgeordneten für ein Unternehmen wie im Falle des CDU-Bundestagsmitglieds Philipp Amthors über Zahlungen von Unternehmen an Abgeordnete wie etwa für die Vermittlung von Aufträgen zur Beschaffung von medizinischen Masken während der Covid-19-Pandemie bis hin zu engen personellen Verflechtungen unter anderem durch nahtlose Wechsel aus der Politik in die Wirtschaft, auch Drehtüreffekt genannt, wie zuletzt der ehemalige baden-württembergische Umweltminister Franz Untersteller von Bündnis90/Die Grünen (vgl. dpa/lsw 2021; Herrmann 2021; Kretschmar 2021). Unethische politische Interessenvertretung muss dabei nicht immer gleich mit geldwerten Vorteilen einhergehen. Auch Arbeitstreffen von Lobbyierenden und Politik zur Vorbereitung von Gesetzen – ein in der politischen Interessenvertretung durchaus legitimes und sinnvolles Instrument – können bedenkliche Ausmaße annehmen.

> „Eine ethisch problematische Wirksamkeit entfalten diese Formate dann, wenn Gesetzestexte nachweislich auf Lobbyunterlagen beruhen oder sogar von externen Beratern verfasst worden sind" (Fähnrich 2021: 571).

Nach dem Ausscheiden in der Politik einen Job in der Wirtschaft anzunehmen, sich für ein Unternehmen in seinem Wahlkreis einzusetzen oder Texte für Abgeordnete zu schreiben, ist nicht verboten. Persönliche Kontakte zwischen Lobbying Betreibenden und der Politik, genaue Kenntnisse des politischen Betriebs oder die Information und Beratung von Politik durch Externe sind wesentliche Voraussetzungen für politische Interessenvertretung und grundsätzlich legal und legitim.

> „Problematisch wird Lobbyismus dann, wenn Partikularinteressen durch illegitime Mittel privilegierten Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung nehmen" (Wolf 2021: 22f.).

Dieser Einschätzung zufolge ist es in Ordnung, wenn eine Unternehmensvertreterin die Rede für eine Bundestagsabgeordnete schreibt oder eine ehemalige Umweltministerin für die Energiewirtschaft Kontakte zur Politik herstellt, denn hierfür gibt es keine gesetzlichen Vorschriften. Für viele grenzt ein solches Vorgehen aber schon an Korruption, weshalb sich zur Abgrenzung von Lobbying auch enger gefasste Ansichten finden, die es bereits kritisch finden, wenn politische Interessenvertretung jemanden vom demokratischen Prozess ausschließt: „[...] lobbying becomes corruption as soon as it is a source of exclusion from a democratic process" (Goldberg 2017: 197). Wenn also die einen persönliche Kontakte zur Politik haben, die anderen aber nicht und sie daher bestimmte Informationen nicht erhalten oder ihre Meinung zu einem Gesetzesvorhaben nicht oder erst später kundtun können, liegt demnach bereits Korruptionsverdacht vor. Der persönliche Kontakt bedeutet zwar nicht einen sofortigen Vorteil, da es auch darauf ankommt, wie die Politik mit diesem persönlichen Kontakt umgeht. Persönliche Nähe ist aber ein fruchtbarer Nährboden für Korruption. „No one can claim benefits immediately. However, once the relationship is too intimate, it could become fertile soil for corruption" (Goldberg 2017: 210).

Teilen von Forschung und Praxis ist diese Sichtweise zu eng gefasst und auch auf Unterschiede in der politischen Kultur zurückzuführen. In weiten Teilen der Welt gilt persönliche Nähe zur Politik als vollkommen selbstverständlich und wird überhaupt nicht problematisiert. Korruption herrscht diesem Verständnis nach nur dort, wo Geld fließt. Dabei wird zwischen informationellem und transaktionalem Lobbying unterschieden (vgl. Lohmann 2022: 1).

> „The ethics of personal influence is often questioned – mostly by critics from the West who point to personal influence as a form of corruption that mostly happens in other societies, such as Asia. However, a deeper understanding of the concept reveals that personal influence [...] is relationship-oriented, whereas corruption is transaction-oriented [...]" (Sriramesh/Fisher 2021: 354).

Dass überhaupt so viel von Korruption die Rede ist, wenn es um Lobbying geht, lässt sich auch damit begründen, dass politische Interessenvertretung zumindest in Teilen nicht öffentlich stattfindet. Fehlende Transparenz führt zu Mutmaßungen. Sind diese einmal in der Welt, lassen sie sich schwer wieder einfangen. Organisationen, die nicht oder wenig informieren, können in einem solchen Fall nicht plötzlich mit einer Informationsflut alle Mutmaßungen beherrschen. So entsteht aus einigen krassen Einzelfällen, in denen Lobbying zu Korruption ausartet, in der Öffentlichkeit der Eindruck, das sei der Normalzustand. Der Mangel an Regelungen und Transparenz hat zu einer Überhöhung von politischer Interessenvertretung zu einem übermächtigen, gefährlichen Instrument geführt, gar zu einer „Mystifizierung des Lobbyismus" (Lösche 2007: 82). Das Gegenteil ist der Fall:

> „Korruption [...] ist bestenfalls eine Randerscheinung, gehört nicht zum typischen Instrumentarium des Lobbyismus. Die Gefahr besteht aber, dass der allgemeine Korruptionsverdacht erhoben wird. Verheerend ist daher nicht die Korruption selbst, verheerend ist vielmehr das Gerücht über die Korruption" (Lösche 2007: 75).

Lobbying Betreibende und Unterstützende selbst gestehen ein, dass sich die Branche durch Einseitigkeit im Beratungsprozess oder das Weglassen von Informationen selbst in die Nähe von Korruption bringt.

> „Tatsache ist: Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit im Umgang mit politischen Informationen und mit der Öffentlichkeit stehen oft genug nicht oben auf der Liste der strategischen Optionen von Kommunikationsberatung" (Althaus 2004: 186).

In der Transparenz aber liegt ein zentraler Unterschied zwischen Lobbying und Korruption.

> „One key institution needed to separate lobbying from corruption is transparency [...]. Corrupt exchanges always have to be hidden from the public eye, lobbyism does not" (Goldberg 2017: 211).

Dass politische Interessenvertretung teilweise aber doch unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfindet, begründen manche damit, dass politische Entscheidungen ebenso wenig öffentlich gefällt werden:

> „[...] der informelle Charakter des direkten Lobbying sollte nicht per se als verwerflich gelten, werden politische Entscheidungen doch nur selten unter Beteiligung der Öffentlichkeit getroffen" (Wehrmann 2007: 51).

Andere verweisen darauf, dass politische Beratung einen geschützten Raum braucht und dieser entsprechend auch der politischen Interessenvertretung zugestanden werden muss:

> „In manchen Situationen ist auch die Effizienz des Lobbyings davon abhängig, dass Sachverhalte und Anliegen mit politischen Entscheidungsträgern unter Ausschluss der Öffentlichkeit erörtert werden, weil an ein Thema dann unbefangener, unideologischer und weniger parteipolitisch herangegangen werden kann. Da in einem solchen Stadium noch keine ideologische Verhärtung mit öffentlichem Widerhall stattgefunden hat, ist es nicht selten, dass auf diese Weise ein parteiübergreifender Konsens gefunden wird [...]" (Wehrmann 2007: 52).

Abgesehen davon, dass auch bei nicht-öffentlichen Beratungen die Anwesenden Einfluss nehmen und von daher die Forderung nach Ausschluss der Öffentlichkeit überaus kritisch zu sehen ist, bedürfen auch solche Formen von politischer Interessenvertretung der Transparenz, indem zumindest darüber informiert wird, dass solche Treffen stattfinden, wer daran teilnimmt und nach Abschluss der Gespräche eine

Zusammenfassung geliefert wird. Andernfalls darf man sich über Mutmaßungen nicht wundern, die das negative Ansehen von Lobbying in der Öffentlichkeit befeuern.

> „Wer politisch, gesellschaftlich oder ökonomisch Einfluss ausüben will und dabei Legitimität beansprucht, kann dies nur im Lichte der Öffentlichkeit erreichen“ (Sarcinelli 2011: 38).

Sowohl Forschung als auch Praxis resümieren, dass politische Interessenvertretung nach bestimmten Regeln abläuft und die meisten diese befolgen, auch deswegen, weil sich – wie die öffentliche Debatte zeigt – unethisches Verhalten negativ auf den Ruf der Branche auswirkt (vgl. Kleinfeld et al. 2007: 13; Wehrmann 2007: 51). „Wenn eine auf Gewinnen spezialisierte Profession das Vertrauen zerstört, das Grundlage für ihre Arbeit ist, hat sie am Ende selbst verloren“ (Althaus 2004: 178). Ein Problem bleiben die zum Teil deutlichen Verfehlungen im Einzelfall: „Dass die meisten Interessenvertreter sich daran halten, ändert nichts daran, dass manche es auch anders versuchen“ (Althaus 2004: 191).

Dass Verfehlungen ans Licht kommen, zeugt gleichzeitig davon, dass es eine gewisse Kontrolle gibt. „Die publizistische Skandalisierung der Verstöße gegen diese informellen Regeln ist der beste Beweis für die Funktionsfähigkeit dieses zugegebenermaßen eher weichen Kontrollsystems“ (Wehrmann 2007: 52f.). Neben journalistischer Berichterstattung tragen Organisationen wie LobbyControl, Parlamentwatch oder Transparency International Deutschland zur Aufdeckung bei. Neben der Benennung und Kritik von Verfehlungen fordern sie vor allem strenge und klare Regeln, die Kontrolle ihrer Einhaltung und strafrechtliche Verfolgung bei deren Missachtung (vgl. LobbyControl 2021). Nur so lassen sich Lobbying und Korruption voneinander trennen.

> „Democracy, we have seen, provides incentives for lobbyism as well as corruption. Effective lobbying regulation and anti-corruption measures have to go hand in hand while leaving space for unbiased and legal influence“ (Goldberg 2017: 212).

2.4.3 Standesregeln: Freiwillige Kodizes und Selbstkontrolle

Die unterschiedlichen und fehlenden Vorschriften zur politischen Interessenvertretung mögen auch ein Grund dafür gewesen sein, warum die Organisationen der Lobbyierenden sich selbst ein freiwilliges Regelwerk auferlegt haben. Ein Überblick über deren Standesregeln und den Umgang mit ihnen offenbart nicht nur die Defizite bei der Regulierung und Kontrolle von Lobbying, sondern verweist auch auf die ungenaue Definition von politischer Interessenvertretung und das ungeklärte Verhältnis zwischen PR und Public Affairs. Im Gegensatz zum Journalismus, wo es mit dem Pressekodex und dem Deutschen Presserat ein anerkanntes Instrument der Selbstkontrolle gibt, sind die Rahmenbedingungen für freiwillige ethische Grundsätze von politischer Interessenvertretung und speziell für Wissenschafts-Lobbying unübersichtlich. Neben dem Kommunikationskodex des Deutschen Rates für Public Relations (DRPR, kurz: PR-Rat; vgl. DRPR 2012), der für die gesamte PR-Branche gelten soll und aus dem sich auch Vorgaben für Lobbying ableiten lassen, gibt es weitere Richtlinien verschiedener berufsständiger Vereinigungen. Allerdings ist schon der Kommunikationskodex selbst nur einem Fünftel der PR-Schaffenden bekannt, so dass davon auszugehen ist, dass die einzelnen Richtlinien für Teile der PR-Arbeit kaum jemals jemand zur Kenntnis nimmt (vgl. Hoffjann 2020: 69; Bentele et al. 2018: 215). „Die Kommunikationskodizes finden in der täglichen Arbeit von PR-Profis nur wenig Beachtung“ (Zerfaß 2020: 67).[37]

[37] Angesichts des niedrigen Bekanntheitsgrades des Kommunikationskodex prophezeite Günther Bentele im Rahmen der von ihm initiierten Berufsfeldstudie Profession Pressesprecher: „Der DRPR ist fast 30 Jahre alt, der Kommunikationskodex erst drei. Mit einem gewissen Schmunzeln könnte der Hoffnung Ausdruck gegeben werden, dass es keine 2.000 Jahre dauern sollte, bis Kodizes und Rat so gut wie allen Angehörigen des Berufsfelds bekannt sind“ (Bentele/Seidenglanz 2015: o.S.).

Eines von mehreren Regelwerken für Lobbying betreibende Personen und Organisationen ist der seit dem Jahr 2003 geltende Verhaltenskodex der de'ge'pol (vgl. de'ge'pol 2003), die sich als *der* [H.d.V] Berufsverband für Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter versteht und als solcher fungiert (vgl. J. Hoffmann 2021: 147). Ziel des Kodex ist es zum einen, die Branche zu professionalisieren und den Mitgliedern einen Leitfaden für ihre Arbeit an die Hand zu geben und zum anderen der Öffentlichkeit zu vermitteln, dass Lobbying als Teil des demokratischen Prozesses bestimmten Grundsätzen folgt, nämlich

> „Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit, Integrität, Diskretion, Respekt und die klare Trennung von beruflicher Tätigkeit und politischen Ämtern, Mandaten und Funktionen. Zudem verbietet der de'ge'pol-Verhaltenskodex finanzielle Anreize, Diskriminierung und Berufsschädigung“ (de'ge'pol 2003: 3).

Im Gegensatz zum 16 Seiten umfassenden Pressekodex, der die publizistischen Grundsätze in 14 einzelnen Ziffern auflistet und darunter ergänzende Richtlinien aufführt, kommt der Verhaltenskodex der de'ge'pol mit einer Präambel und sieben Überschriften auf zwei Seiten aus.

Alle Mitglieder der de'ge'pol sind durch die Satzung zur Einhaltung der Verhaltensregeln verpflichtet. Bei Verstößen kann das Kontrollorgan, der Deutsche Rat für Interessenvertretung (DRIV) je nach Schwere des Vergehens eine nicht-öffentliche oder öffentliche Rüge aussprechen oder den Ausschluss aus dem Verband einleiten (vgl. de'ge'pol 2003: 7ff.). Zunächst war der PR-Rat als Organ der freiwilligen PR-Selbstkontrolle für die Einhaltung des Verhaltenskodexes zuständig (vgl. de'ge'pol 2003: 9). Im Jahr 2017 hat die de'ge'pol den DRPR verlassen und mit dem DRIV ihr eigenes Selbstkontrollorgan gegründet. Der Verband begründete seinen Rückzug damals damit, dass Public Relations und Public Affairs zu verschieden seien, um gemeinsam unter einem Dach agieren zu können und dass

> „der DRPR nicht die richtige Organisation ist, um das de'ge'pol-Kernziel einer verantwortungsvollen Selbstkontrolle mit öffentlicher Relevanz und Akzeptanz voranzubringen. [...] angesichts der unverändert kritischen Begleitung der PA-Branche durch Watchdogs wie z. B. Transparency International, LobbyControl und abgeordnetenwatch.de muss aber das Interesse an einer funktionierenden Selbstkontrolle der Interessenvertretung überwiegen. [...] Im Austritt aus dem DRPR sehen wir jetzt eine neue Chance für die de'ge'pol, künftig eigene Wege zu gehen und innovative Ideen sowie Impulse für die Selbstkontrolle unserer Branche zu entwickeln“ (de'ge'pol 2017: o.S.).[38]

Parallel zur de'ge'pol hat der PR-Rat im Jahr 2003 gemeinsam mit seinen Trägern, der DPRG, der de'ge'pol, dem Bundesverband der Kommunikatoren (BdKom), ehemals Bundesverband der Pressesprecher und der Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. (GPRA) die Verhaltensrichtlinie zur Kontaktpflege im politischen Raum verabschiedet und im Jahr 2021 überarbeitet (vgl. DRPR 2004 und 2021). Die Grundsätze wie die Verpflichtung zu Transparenz, Wahrhaftigkeit, Vertraulichkeit und Redlichkeit sowie der Verzicht auf materielle Anreize und geldwerte Vorteilsnahme sind erhalten geblieben. Die Ergänzungen um einen Absatz zur Professionalität und zur Online-Kommunikation machen deutlich, dass der DRPR sich verstärkt Lobbying Betreibenden zuwendet, sich als deren Berufsverband versteht und als solcher auch wahrgenommen werden will. Diese Annahme spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass die neue Richtlinie einen Verweis auf das zum Zeitpunkt ihrer Aktualisierung frisch verabschiedete Lobbyregistergesetz und einen Aufruf zur Eintragung in das Lobbyregister enthält (vgl. DRPR 2021; vgl. Kapitel 2.4.4).

[38] Der Austritt der de'ge'pol aus dem DRPR hatte sich über Jahre hinweg angebahnt. Schon kurz nach der Verabschiedung der Richtlinie zur Kontaktpflege im politischen Raum gab es Befürchtungen, dass die Mitglieder der de'ge'pol das Regelwerk nicht anerkennen würden: „Darum fällt es dem DRPR bzw. den PR-Verbänden schwer, die jüngst entwickelte ‚Verhaltensrichtlinie für die Kontaktpflege im politischen Raum‘ als maßgeblich zu kommunizieren: Politikberater, die aus politischen Apparaten, aus Anwaltsgesellschaften, Unternehmensberatungen oder aus Konzernen und Verbänden stammen und dabei nicht zur Kommunikationssparte gehörten, fühlen sich der PR-Branche nicht zugehörig oder bezweifeln die Politik-Kompetenz eines Verbands, der weit überwiegend nicht politisch tätige Mitglieder organisiert“ (Althaus 2004: 219).

Speziell für die politische Interessenvertretung einzelner Branchen gibt es keine bekannten Verhaltensrichtlinien. Mit dem Beitritt zu einem der Trägervereine des DRPR bekennen sich die Mitglieder zur Einhaltung der Richtlinie(n) und sind aufgefordert, dies auch öffentlich zu tun, zum Beispiel auf ihren Internetseiten oder in anderen Publikationen. Immer häufiger geben sich Unternehmen allgemeine Verhaltensregeln, so genannte Code of Conduct oder auch Compliance-Richtlinien genannt.

> „In manchen Fällen sind hierin bereits Regelungen mit Bezug zu PA enthalten, wie etwa ein Verbot von Parteispenden oder ein Verweis auf die Einhaltung geltender Rechtsvorschriften. Ebenso existieren – wenn auch bislang selten – in Unternehmen speziellere Kodizes für PA, welche unter anderem Aussagen zum Auftreten der Unternehmensvertretenden treffen“ (Schörner 2021: 355).

Auch Universitäten und Forschungsorganisationen formulieren und veröffentlichen eigene Grundsätze, wie etwa die Carnegie Mellon University in Pittsburgh oder die Landesrektorenkonferenz Nordrhein-Westfalen zur Prävention von Korruption (vgl. McNulty o.J.; Universität NRW 2012). Dabei können sie auf bestehenden Regelwerken wie den Leitlinien für gute Wissenschafts-PR oder den Leitlinien zur wissenschaftlichen Politikberatung aufbauen (vgl. WiD 2016; BBAW 2008). All diese Kodizes enthalten jedoch keine expliziten Aussagen zur interessengeleiteten strategischen Kommunikation mit der Politik (vgl. Kapitel 2.3.3 und 3.2.1). Auch die im Jahr 2022 verabschiedete DPRG-Richtlinie zur Wissenschaftskommunikation blendet diesen Aufgabenbereich strategischer Kommunikation aus und fokussiert auf die mediale Vermittlung von Wissenschaft gegenüber der Gesellschaft (vgl. DRPR 2021; vgl. Kapitel 3.2.1). Alles in allem können Lobbying betreibende Hochschulen und Forschungseinrichtungen auf eine breite Palette an Grundsätzen zurückgreifen, konkrete normative und ethische Vorgaben und Handlungsempfehlungen für diesen Teil ihrer strategischen Kommunikation aber fehlen weiterhin.

Titel	**Jahr**	**Herausgebende**	**Kontrolle**	**Adressierte**
de'ge'pol-Verhaltenskodex	2003	de'ge'pol	DRIV	Lobbying Betreibende
Richtlinie zur Kontaktpflege im politischen Raum	2003	DRPR (2021 überarbeitet)	DRPR	Lobbying Betreibende
Leitlinien guter wissenschaftlicher Politikberatung	2008	BBAW	–	Wissenschaftler:innen, Wissenschaftsorganisationen, die beraten
Deutscher Kommunikationskodex	2012	DRPR	DRPR	Alle PR-Schaffenden
Leitlinien für gute Wissenschafts-PR	2016	WiD, BV HKom	–	Wissenschafts- und Hochschulkommunikation
Richtlinie Wissenschaftskommunikation	2022	DRPR	DRPR	Wissenschaftskommunikation
Verhaltenskodex Lobbyregister Bundestag	2022	Bundestag und Bundesregierung	Bundestag	Lobbying Betreibende
Code of Conduct/ Compliance-Richtlinien, z.T. nur zu Public Affairs	–	Verschiedene Unternehmen/ Organisationen, u.a. Hochschulen/deren Verbünde	Herausgebende	Alle Beschäftigte im Unternehmen/Organisation bzw. Gruppen von Beschäftigten

Tab. 1 Grundlagen für freiwillige Lobbying-Regeln der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation; eigene Darstellung

So hilfreich Kodizes als Leitfaden und Legitimation für die eigene Arbeit sein mögen, so umstritten sind sie auch. Die Kritik richtet sich vor allem auf die mangelnde Verbindlichkeit und fehlende Sanktionen und wirft den Verbänden vor, die Regelwerke als Feigenblatt zu missbrauchen. Indem man sich selbst Verhaltensregeln auferlege, wolle man lediglich gegenüber der Öffentlichkeit seinen guten Willen bekunden und strengere staatliche Auflagen vermeiden (vgl. Althaus 2004: 213f.; Hoffjann 2020: 69f.;

Thummes 2021: 320). Der Placebo-Charakter spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass die Kodizes oft nur denjenigen bekannt sind, die sie diskutieren und verabschieden. Standesregeln müssten viel stärker verbindlicher Teil der Ausbildung sein (vgl. Althaus 2004: 228). Für die Kontrolle der Einhaltung sieht die Branche nicht allein ihre Verbände in der Pflicht, sondern auch andere Teile der Gesellschaft:

> „Fehlverhalten kann nur dann verfolgt werden, wenn es bekannt wird. [...] eine öffentliche Rüge kann nur wirksam sein, wenn sie von der Presse wahrgenommen wird und der Gerügte damit ‚an den Pranger' kommt. [...] Dazu bedarf es freilich eines qualifizierten, kritischen, dem Wirtschaftsjournalismus vergleichbaren PR-Journalismus auch in Tageszeitungen und Wochenblättern. Public Affairs und das Lobbying haben diesen Respekt verdient" (Avenarius 2003: o.S.).

Dass immer wieder Fälle von Fehlverhalten ans Licht kommen, ist ein weiteres Indiz dafür, dass Kodizes und Selbstkontrolle nicht ausreichen. Dennoch waren und bleiben die freiwillig auferlegten Richtlinien ein wichtiger Schritt hin zu gesetzlichen Regelungen. Die verbandlich festgelegten Empfehlungen für die Lobbying betreibende Branche finden sich auch in den jüngst eingeführten Transparenzgesetzen wieder. Das ist auch darauf zurückzuführen, dass sich die Verbände an der Debatte um die Gesetzgebung beteiligt haben, da ihnen selbst daran gelegen war und ist, rechtlich verbindliche Regeln zu haben:

> „[...] wir können erkennen, dass in Ländern mit einer guten Regulierung von Lobbyismus die Professionalisierung vorangekommen ist, die Zahl der Skandale abgenommen hat und die Reputation sich mit der Zeit verbessert hat" (Engelien/Zimmerling 2021: o.S.).

2.4.4 Transparenzgesetze und Lobbyregister[39]

Im Zusammenhang von Lobby-Regeln und dem Image von Lobbying wird oft auf die USA verwiesen, wo politische Interessenvertretung umfassend geregelt ist und als selbstverständlich gilt (vgl. Althaus 2004: 200ff.; Beger 2018; Bentele 2015; Harris/Fleisher 2017; J. Hoffmann 2021: 155; Nothhaft 2013; Shapalova 2015). Erklären lässt sich die in großen Teilen positive Auslegung von Lobbying in den USA

> „mit den kompetitiven pluralistischen Grundlagen der US-Politik, dem Mehrheitswahlrecht, den Abhängigkeiten von Abgeordneten in ihren Wahlkreisen und den dort formulierten lokalen Partikularinteressen" (J. Hoffmann 2021: 155).

Allein die Titel der Gesetze wie der 1995 eingeführte Lobbying Disclosure Act (LDA) und sein 1946 verabschiedeter Vorgänger, The Federal Regulation of Lobbying Act verweisen auf einen offensiven Umgang mit dem Begriff des Lobbyings. Der LDA verpflichtet Lobbyist:innen dazu, sich in einem öffentlichen Register einzutragen und vierteljährlich einen Bericht darüber zu liefern, an welches Gremium sie sich mit welchem Anliegen gewandt haben. Alle sechs Monate ist anzugeben, wie viel Geld an wen geflossen ist. Wer sich nicht registriert oder die Berichte nicht einreicht, muss mit Geldstrafen von bis zu 200.000 Dollar rechnen. Anfang 2022 verzeichnete das LDA-Register mehr als 70.000 Einträge (vgl. United States House of Representatives 2022). Auf Ebene der Bundesstaaten geregelt ist der Wechsel von der Politik in die Wirtschaft. Hier gelten Karenzzeiten, meist zwischen sechs Monaten und zwei Jahren, in Florida sind es sechs Jahre (vgl. National Conference of State Legislatures 2021).

Auf europäischer Ebene gibt es seit dem Jahr 2008 ein Transparenzregister, zunächst einzeln für EU-Parlament und -Kommission, ab 2011 für beide gemeinsam und seit 2021 auch unter Einbeziehung des Rates der Europäischen Union. Rechtlich verankert ist das Transparenzregister in einer Vereinbarung zwischen den drei Institutionen, die als Interessenvertretung sämtliche Tätigkeiten festlegt, die

> „mit dem Ziel durchgeführt werden, auf die Formulierung oder Umsetzung von Politik oder Rechtsvorschriften oder auf die Entscheidungsprozesse der unterzeichnenden Organe oder anderer Organe, Einrichtungen, Ämter und Agenturen der Union [...] Einfluss zu nehmen" (Art. 3 Abs. 1 Interinstitutionelle Vereinbarung L 207 2021).

[39] Einen Überblick über die gesetzlichen Regelungen von Lobbying weltweit liefern Bitonti/Hogan 2020.

Zu den Tätigkeiten gehören neben Treffen jeder Art auch jede Art der Bereitstellung von Informationen einschließlich Forschungsarbeiten (vgl. Art. 3 Abs. 2 Interinstitutionelle Vereinbarung L 207 2021). Wer sich in die für alle einsehbare Datenbank einträgt, muss detaillierte Angaben zu seinen Anliegen und Aufwendungen machen und bekommt dafür freien Zugang zu den europäischen Institutionen. Die Datenbank lässt sich nach verschiedenen Kriterien filtern, unter anderem nach Interessensgebieten, Herkunftsländern oder Anzahl der mit politischer Interessenvertretung beauftragten Beschäftigten. Anfang 2022 waren mehr als 13.000 Einträge zu verzeichnen, davon hatte allerdings nur knapp die Hälfte ihre durch die Aktualisierung der Leitlinien notwendig gewordenen Änderungen an ihrem Eintrag vorgenommen (vgl. Europäisches Parlament et al. 2022). Trotz der Überarbeitung der Leitlinien, in der sich unter anderem die EU-Kommission verpflichtet, nur registrierte Lobbyistinnen und Lobbyisten zu treffen, steht das EU-Transparenzregister weiterhin in der Kritik: Eintragungen sind rechtlich nicht verbindlich, gelten nicht für Lobbying in den Vertretungen der Nationalstaaten, und auch ganz ohne Registrierung ist es Lobbying Betreibende möglich, auf verschiedenen Wegen mit der Politik in Kontakt zu treten. So müssen etwa nur Kommissarinnen und Kommissare ihre Treffen offenlegen, Beschäftigte auf Referats- oder Abteilungsebene der EU-Kommission aber nicht (vgl. LobbyControl 2022a).

In Deutschland gab es bisher nur eine Liste mit den Namen und Adressdaten sowie dem Interessenbereich und der Mitgliederzahl der beim Bundestag registrierten Verbände. Einzelne Unternehmen oder Lobby-Agenturen konnten sich nicht eintragen lassen. Der Eintrag war freiwillig und wurde im PDF-Format auf der Internetseite des Bundestags veröffentlicht und regelmäßig aktualisiert. Von 1972 bis 2012 erschien die Liste einmal jährlich im Bundesanzeiger, danach nur noch online. Im Anhang an die alphabetische Liste der zuletzt 2.238 Einträge bot ein Stichwortverzeichnis die Möglichkeit, nach Interessenbereichen zu suchen – von A wie Abbruch bis Z wie Zytostatika. Eine Auskunft darüber, welche Branchen stark und welche schwach vertreten waren oder eine Suche nach Mitgliedergröße war nicht möglich. Um herauszufinden, welche Verbände aus dem Bereich der Hochschulen und Wissenschaft registriert waren, musste man entweder die komplette Liste durchgehen oder das Stichwortverzeichnis nach geeigneten Begriffen wie Bildung, Forschung oder Wissenschaft durchsuchen, denen die Einträge aber recht willkürlich zugeordnet waren (vgl. Deutscher Bundestag 2021a; vgl. Kapitel 3.2.3).

Im Frühjahr 2021 hat der Deutsche Bundestag das lange diskutierte so genannte Lobbyregistergesetz verabschiedet. Dass es noch in der zu Ende gehenden Legislaturperiode der Großen Koalition zustande kommen würde, damit hatten auch die Lobbying Betreibenden selbst nicht gerechnet (vgl. MSL Group 2019: 19). Das Gesetz trat am 1. Januar 2022 in Kraft. Seitdem können sich Personen, Organisationen und Verbände, die politische Interessenvertretung betreiben, über eine von der Bundestagsverwaltung betriebene Internetplattform selbst eintragen. Zur Registrierung verpflichtet sind alle, die regelmäßig politische Interessenvertretung betreiben, wobei die Regelmäßigkeit nicht genau definiert ist. Ausnahmen gibt es unter anderem für Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und Kirchen.[40]

Wer sich nicht registrieren lässt, kann mit einem Bußgeld von bis zu 50.000 Euro bestraft werden (vgl. Deutscher Bundestag 2022b: 4). Bis zum Ende der Übergangszeit Ende Februar 2022 zählte das Register 2.381 Einträge (vgl. Deutscher Bundestag 2023a), also etwa genauso viele, wie in der bisherigen freiwilligen Liste verzeichnet waren.[41] Neben Namen, Adressdaten und Interessensbereich sind im

[40] Forschende und deren Organisationen sind nicht von der Registrierung befreit. Dagegen hat im Februar 2022 ein Forschungsinstitut eine Petition beim Bundestag eingereicht (vgl. BICC 2022; vgl. Kapitel 2.3.3 und 5.1.2).

[41] Die Eintragungen liefen zu Beginn schleppend, wahrscheinlich auch aufgrund des mehrstufigen Registrierungsverfahrens. So waren bis Ende Januar 2022 gerade einmal 200 Organisationen und Personen eingetragen. Gegen Ende der Übergangsfrist stieg die Zahl der Einträge plötzlich deutlich an. Anfang März kamen innerhalb einer Woche fast 1.000 Registrierung hinzu (vgl. Deutscher Bundestag 2023a).

Lobbyregister genaue Angaben zur Tätigkeit sowie zum Budget zu machen. Die Namen von Kontaktpersonen in der Politik oder konkrete Angaben zu Ort und Zeit von Treffen sind nicht anzugeben (vgl. Heyer et al. 2022: 94). Die Daten müssen jährlich aktualisiert werden. Mit der Registrierung stimmen die Beteiligten einem Verhaltenskodex zu, in dem sie sich zu „Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und Integrität" (Deutscher Bundestag/Bundesregierung 2021: o.S.) bekennen. Wer sich nicht dran hält oder keine beziehungsweise falsche Angaben im Lobbyregister macht, wird gegebenenfalls nicht mehr zu Anhörungen eingeladen und erhält einen Vermerk neben seinem Eintrag, der nach zwei Jahren wieder gelöscht wird (vgl. Deutscher Bundestag/Bundesregierung 2021).

Der Verabschiedung des Lobbyregistergesetzes ging eine jahrelange Debatte voraus (vgl. Reich 2022). Konservativen und Liberalen gingen die Regelungen zu weit, Linken und Grünen waren sie nicht streng genug. Auch die Interessenvertretungen selbst meldeten sich zu Wort, gründeten gar eine „Allianz für Lobbytransparenz" (Allianz für Lobbytransparenz 2020). Neben dem Bankenverband, dem Verband der Chemischen Industrie und dem Bundesverband der Deutschen Industrie gehören zu dem Netzwerk auch Organisationen wie Transparency International, der World Wide Fund For Nature (WWF) und der Verbraucherzentrale Bundesverband. Die Allianz bemängelt, dass ein so genannter legislativer Fußabdruck fehlt, weiterhin also nicht veröffentlicht wird, wer an welchem Gesetz beteiligt war (RND/dpa 2021). Das kritisieren auch die Berufsverbände der politischen Interessenvertretung, unter anderem das Netzwerk Public Affairs sowie der Expertenkreiskreis Public Affairs in der DPRG (vgl. Engelien/Zimmerling 2021). Auf Missfallen stößt auch, dass Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Kirchen und ausländische Nonprofit-Gesellschaften vom Eintrag ins Lobbyregister ausgenommen sind (vgl. Netzwerk Public Affairs e.V. 2021). In einer Umfrage unter Interessenvertretungen hatte sich im Jahr 2019 eine große Mehrheit für die Aufnahme verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in das Lobbyregister ausgesprochen, darunter auch 67 Prozent für Hochschulen und Forschungseinrichtungen (wobei es hierfür die niedrigste Zustimmung gab). Nur zwölf Prozent der Befragten stimmten gegen ein Lobbyregister (vgl. MSL Group 2019: 20).

Gleichwohl geht dem Netzwerk Public Affairs das Gesetz in einigen Punkte zu weit. So hält es die Offenlegung der Aufwendungen für politische Interessenvertretung für verfassungsrechtlich bedenklich, da sie im Falle von Einzelpersonen einer Veröffentlichung der Einkommenssteuererklärung gleichkäme (vgl. Netzwerk Public Affairs e.V. 2021). Die de'ge'pol bezieht sich in ihrer Kritik vor allem darauf, dass die Bundestagsverwaltung die Einhaltung des Verhaltenskodex kontrollieren soll. Das sei so, wie wenn das Bundespressamt die Einhaltung des Pressekodex überwache (vgl. de'ge'pol 2021). Trotz aller Kritik begrüßen die Verbände der politischen Interessenvertretung die Einführung des Lobbyregisters, informieren ihre Mitglieder mit Veranstaltungen und Leitfäden und rufen dazu, sich einzutragen (vgl. Engelien/Zimmerling 2021; de'ge'pol 2022b).

Weiterhin aus Sicht von Kritikerinnen und Kritikern nicht zufriedenstellend geregelt sind Übergangszeiten beim Wechsel von der Politik in die Wirtschaft. Der Bund hat im Jahr 2015 eine so genannte Karenzeit für Mitglieder der Bundesregierung eingeführt: Wer innerhalb von 18 Monaten wechselt, muss das anzeigen. Eine dreiköpfige Kommission empfiehlt, ob die Beschäftigung für den Zeitraum von einem bis eineinhalb Jahren untersagt wird. Sanktionsmöglichkeiten hat das Gremium nicht (vgl. WD 3 2017). Die Regelung macht einen sofortigen Wechsel weiterhin möglich. In den Bundesländern gelten Übergangszeiten von einem bis zwei Jahren. Allerdings hat nur die Hälfte der Bundesländer Regeln dazu erlassen (vgl. Brede et al. 2021: 7). Die EU-Kommission hat in ihrem jüngsten Rechtsstaatsbericht Deutschland aufgefordert, strengere Maßnahmen zu ergreifen (vgl. EU-Kommission 2022: 2).

Unterschiedlich gehandhabt wird auch der Umgang mit der Transparenz von politischer Interessenvertretung auf Länderebene (vgl. Schiffers 2016). Dass Skandale wie die so genannte Maskenaffäre die Gesetzgebung zur politischen Interessenvertretung beschleunigt haben, zeigt die Tatsache, dass im Jahr 2021 gleich drei Bundesländer Regelungen zur Transparenz eingeführt haben: Nach Rheinland-Pfalz (2012), Brandenburg (2013) und Sachsen-Anhalt (2015)[42] haben nun auch Baden-Württemberg, Bayern und Berlin Transparenzgesetze, die eine öffentliche Liste mit Organisationen und Personen vorsehen, die Lobbying betreiben und/oder die Beteiligung am Gesetzgebungsverfahren nachvollziehbar machen (vgl. Abgeordnetenhaus Berlin 2022; Bayerischer Landtag 2023; Landtag Brandenburg 2023; Landtag Rheinland-Pfalz 2023; Landtag von Baden-Württemberg 2023; Landtag von Sachsen-Anhalt 2023; Parlamentwatch 2021). In der Hälfte der Fälle werden – wie bisher auf Bundesebene auch – nur die Namen, Mitgliederzahlen und Interessenbereiche der Verbände, nicht aber ihre Lobbyaktivitäten veröffentlicht. Das Anfang 2022 online gestellte Lobbyregister des Berliner Abgeordnetenhauses dokumentiert den Beteiligungsprozess bei Gesetzgebungsverfahren, enthält aber keine Liste mit Lobbying betreibenden Personen oder Organisationen, weshalb Grüne und Linke im Juni 2023 einen Entwurf für ein neues Transparenzgesetz in das Parlament eingebracht haben (vgl. Abgeordnetenhaus Berlin 2023). In Baden-Württemberg enthält das Register zusätzlich Angaben zu den Aufwendungen für die politische Interessenvertretung. In Bayern wird darüber hinaus zu den Stellungnahmen im Gesetzgebungsverfahren verlinkt; außerdem ist angegeben, ob ein Mitglied der lobbyierenden Organisation in den vergangenen fünf Jahren Mitglied des Landtags oder der Landesregierung war. In Thüringen verlangt seit 2019 das so genannte Beteiligtentransparenzdokumentationsgesetz, dass die Namen sowie die Beiträge aller am Gesetzgebungsprozess beteiligten Personen und Organisationen auf den Internetseiten des Landtages veröffentlicht werden. Im Lobbyranking der Bundesländer hat Transparency International Deutschland den Freistaat daher als das Bundesland mit der weitreichendsten Regulierung hervorgehoben, auch wenn diese immer noch nicht als ausreichend empfunden werden. Hessen bereitet seit 2015 ein Transparenzgesetz vor, weitere Bundesländer sind bisher nicht aktiv geworden (vgl. Brede et al. 2021: 7).

Die aktuelle Bundesregierung hatte in ihrem Koalitionsvertrag angekündigt, das Lobbyregistergesetz überarbeiten zu wollen (vgl. Bündnis90/Die Grünen et al. 2021: 10). Im Sommer 2023 brachte die Ampelkoalition einen Gesetzentwurf zur Änderung des Lobbyregistergesetzes in den Bundestag ein, der im Oktober 2023 verabschiedet wurde. Ab dem 1. Januar 2024 müssen Interessenvertreter:innen unter anderem angeben, auf welche Gesetzesvorhaben sie sich beziehen und dazu entsprechende Stellungnahmen in das Lobbyregister hochladen (vgl. Deutscher Bundestag 2023b). Organisationen wie LobbyControl und Transparency International Deutschland haben weiter ein kritisches Auge auf die Entwicklungen und bemängeln unter anderem, dass „die im Koalitionsvertrag angekündigte Lobby-Fußspur für Gesetze fehlt“ (Lange 2023; vgl. Reich 2022). Es ist damit zu rechnen, dass weitere Regelungen folgen, auch in den Bundesländern, weil diese „in eine Art Integritäts-Wettbewerb eintreten werden“ (Brede et al. 2021: 4). Auch wenn der staatlichen Regulierung – ähnlich wie den freiwilligen Kodizes – teilweise Symbolcharakter und mangelnde Verbindlichkeit vorgeworfen wird, so lässt sich doch feststellen, dass gesetzliche Vorgaben Fehlverhalten in der politischen Interessenvertretung reduzieren:

> „Generally, although lobbying (and corruption) regulations often are just symbolic politics signaling the willingness to fight undue influence [...] stricter regulations increase accountability and decrease the occurrence of loopholes. This implies that regulations that signal social sanctioning of corrupt behavior might be effective“ (Goldberg 2017: 212).

[42] Auf Grundlage der Daten des amtlichen Lobbyregisters betreibt eine Privatperson das lobbyregister-sachsen-anhalt.de. In ehrenamtlicher Arbeit wurde das Lobbyregister des Landtages digitalisiert und in eine durchsuchbare Plattform überführt. Zusätzlich ist vermerkt, welche Lobbying Betreibende zu Anhörungen eingeladen wurden.

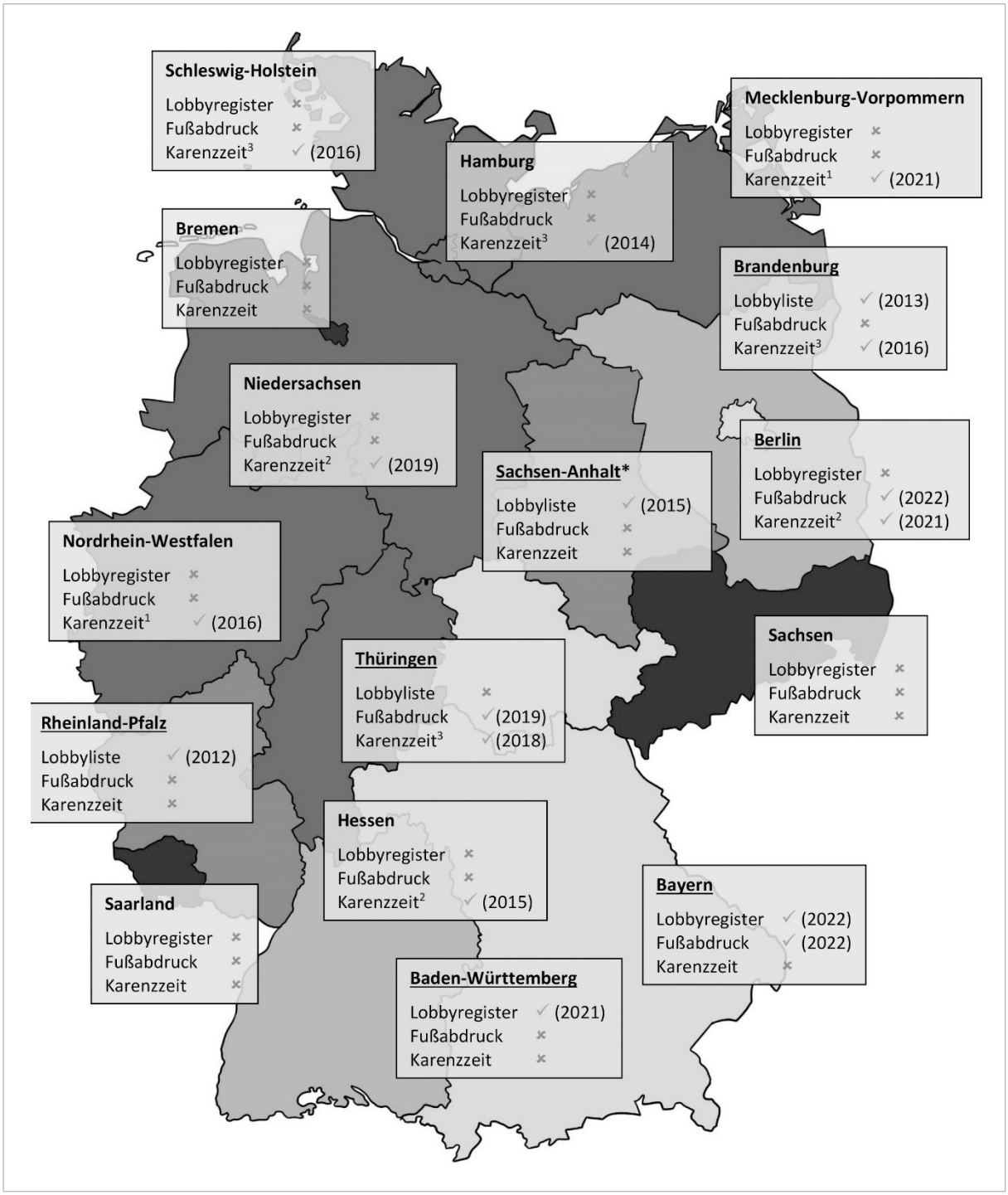


Abb. 4 Lobbyregelungen in den Bundesländern; je heller, desto weitgehender die Transparenzregelungen; eigene Darstellung; Quellen: Internetseiten der Landtage; Stand Januar 2022

2.5 Für ein integratives Verständnis von politischer Interessenvertretung

Die bisherigen Ausführungen zur Verortung von politischer Interessenvertretung in der Kommunikation von Organisationen haben gezeigt, dass sowohl Forschung als auch Praxis Lobbying immer aus einer verengten Perspektive betrachten: Mal fehlt die gesellschaftliche Einordnung, mal fehlen entscheidende Akteure, mal fehlt der Blick auf interne Strukturen, mal der auf externe Rahmenbedingungen. Das Weglassen führt zu mangelnder Professionalität, Fehlverhalten und einem verzerrten Bild von Lobbying

sowohl bei denen, die es betreiben, als auch bei denen, die angesprochen werden und schließlich bei denen, die das Feld beobachten und erforschen. Die vorliegende Studie bezieht daher möglichst viele Aspekte ein und schließt daraus auf ein integratives Verständnis von Lobbying.

Auf dem Weg zur Definition von politischer Interessenvertretung im Rahmen von strategischer Kommunikation werden zunächst drei Grundsätze festgehalten: Erstens und zweitens fasst das Kapitel die wichtigsten Schlussfolgerungen aus den bisherigen Erkenntnissen in zwei zentralen Aussagen zusammen: Man kann nicht *nicht* lobbyieren. Und: Es gibt kein gutes oder böses Lobbying. Drittens kommen die Begriffe zur Sprache, die im Zusammenhang mit Lobbying am häufigsten genannt werden, um eine abschließende Begriffsbestimmung vorzunehmen.

2.5.1 Man kann nicht *nicht* lobbyieren

Nicht zuletzt das schlechte Bild von Lobbying in der Öffentlichkeit führt in Teilen der Gesellschaft dazu zu betonen, sie selbst würden kein Lobbying betreiben (vgl. Bentele 2015): Wenn die Vorsitzende von Fridays for Future das Gespräch mit einem Abgeordneten sucht, dann ist das nicht Lobbying, sondern Aktivismus (vgl. Stürmer 2021). Hält eine Wissenschaftlerin im Namen ihres Instituts im Landtag einen Vortrag zu Künstlicher Intelligenz (KI), ist das intrinsisch motivierte, vollkommen selbstlose, wissenschaftliche Politikberatung (vgl. Kapitel 2.3.3). Lädt eine Forschungseinrichtung die Ministerpräsidentin zur Eröffnung eines neuen Labors ein, geschieht dies nicht, weil man finanzielle Interesse daran knüpft, sondern weil sich das so gehört. Selbst wenn die genannten Personen und Organisationen in solchen Momenten nicht explizit ein Interesse bekunden – ein schärferes Klimaschutzgesetz, ein neues Forschungsprogramm für die KI oder mehr Personal für das Labor –, es schwingt zumindest das Interesse mit, Einblick in die eigene Tätigkeit zu geben, sich zu freuen, die eigenen Leistungen herausstellen zu können oder einfach nur einen anregenden Nachmittag zu verbringen (vgl. Könneker 2017b: 469f.).

Unabhängig davon, ob man solche Momente nun für nicht interessensgesteuert hält oder man sie nur nicht Lobbying nennt, weil das Wort nicht gefällt – zum Lobbying, genauso wie zu jeder anderen Art von Kommunikation gehört immer auch die Interpretation durch das jeweilige Gegenüber. Allein der Auftritt in solchen Momenten – Mimik, Gestik, Kleidung, Vortragsstil usw. – vermitteln dem Gegenüber Informationen, ob gewollt oder nicht (vgl. Kapitel 2.2.1 und 2.2.2). Genauso wie der Versuch, solche Momente gänzlich zu umgehen. Damit überlässt man das Feld anderen und signalisiert: Ich habe kein Interesse. Ein solcher Satz wirkt mutig, ist aber gefährlich, ungefähr so wie: Ich kommuniziere nicht. Auch in so einer Formulierung steckt Kommunikation. Oder um es mit dem berühmten Bonmot von Paul Watzlawick zu sagen: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ (Watzlawick 1969: 53).

Genauso, wie das als Kommunikation aufgefasst wird, was nicht als Kommunikation gemeint ist, kann auch als Interessenvertretung aufgefasst werden, was als solche nicht gemeint ist: Beim Neujahrsempfang des Personals schwärmt der Universitätspräsident von seinem Traum, eine medizinische Fakultät einzurichten. In der Kleinstadt schwappen solche Ideen leicht über den Rand des Campus. Die örtliche Zeitung bekommt Wind von der Sache – und ruft in der Pressestelle an. Dort weiß man (wieder einmal) von nichts. Oder das Blatt ruft gar nicht erst an (die Pressestelle weiß ja ohnehin nichts), sondern macht am nächsten Tag direkt mit einer entsprechenden Schlagzeile auf. Dieses Mal klingelt das Telefon direkt beim Präsidenten: Am Apparat ist die Wissenschaftsministerin...

Das Beispiel soll deutlich machen: Politische Interessenvertretung betrifft alle Aufgabenbereiche der Organisationskommunikation und muss alle Stakeholder berücksichtigen: die interne Kommunikation

genauso wie die Pressearbeit, die gesamte Onlinekommunikation oder speziell bei Hochschulen alle Gremien, Studierenden und Alumni. Politische Interessenvertretung setzt voraus, dass die Kommunikation mit allen Stakeholdern zumindest mitgedacht wird. Dazu muss sie in die strategische Kommunikation eingebunden und im Management der Organisation verankert sein. „Public Affairs sind heute als integraler Bestandteil aller unternehmerischen Entscheidungen zu sehen" (Köppl 2017: XIX). Das bedeutet: Politische Interessenvertretung braucht einen Plan, ein Konzept, eine Strategie. Neben der gründlichen Analyse und der Formulierung von klaren Zielen muss unter anderem festgelegt sein, wer für den Aufgabenbereich zuständig ist, wer welche Maßnahmen ergreift und sie schließlich auch evaluiert.

Wie in der PR sind die Resultate politischer Interessenvertretung nicht immer die beabsichtigten. Schließlich hat man es auch mit dem Faktor Mensch zu tun: Was den einen überzeugt, geht bei dem anderen nach hinten los, mal ist es nicht der richtige Zeitpunkt, mal ändern sich von heute auf morgen persönliche Beziehungen, die man nicht beeinflussen kann. Wie die Angesprochenen auf die Interessenvertretung reagieren, entbehrt nicht selten einer rationalen Entscheidung (vgl. Cairney/Kwiatkowsky 2017: 6). Solche Unwägbarkeiten lassen sich nicht im Einzelnen in die Planung einbeziehen. Zufällige, personale und psychologische Aspekte sollte im Hinterkopf haben, wer politische Interessenvertretung betreibt – und sich einen Satz merken: Man kann nicht *nicht* lobbyieren.

2.5.2 Es gibt kein gutes oder böses Lobbying

Als in Bayern Anfang 2022 das Lobbyregister an den Start ging, vermeldete der Bayerische Landtag in einer Pressemitteilung als ersten Eintrag den Fränkischen Weinbauverband (vgl. Bayerischer Landtag 2022). Der Bayerische Brauerbund – kurz danach auch auf der Liste – ist damit zumindest laut Lobbyregister nicht (mehr) Nummer 1 unter den Lobby-Verbänden der Spirituosenhersteller, und das in einem Bundesland, das weltweit mit Bier assoziiert wird. Auf Bundesebene hat sich der House of Queer Sisters e.V. Erzabtei-Bundesverband als erstes in der Lobbyliste registrieren lassen; der Verein setzt sich für mehr Diversität in der Geschlechterpolitik ein (vgl. Dankbar 2022). Auch wenn die beiden Erstplatzierten betonen, mit dem schnellen Eintrag nur ihrer Pflicht zur Transparenz genüge getan zu haben (vgl. Bock 2022; Dankbar 2022), lässt sich das wie ein Anspruch darauf deuten, als wichtige Lobby-Verbände wahrgenommen werden und das Feld nicht den üblichen Verdächtigen überlassen zu wollen. Dass ein Mitglied des Paritätischen Wohlfahrtsverbands – auf dessen Anregung hin (vgl. Dankbar 2022) – die Lobbyliste des Bundestages anführt, kann auch als Signal verstanden werden, dass Lobbyarbeit für soziale Organisationen an Bedeutung gewinnt und als selbstverständlich betrachtet wird (vgl. Stich 2022). Die Einträge könnten ein Indiz dafür sein, dass die Einführung eines Transparenzregisters mit dazu beitragen kann, Lobbying aus der Schmuddelecke herauszuholen.

Noch fehlt im Lobbyregister des Bundestages ein legislativer Fußabdruck, das heißt, die Offenlegung der Beteiligung von Interessenvertretungen am Gesetzgebungsprozess. Auch lässt sich nicht nachvollziehen, welche Personen und Organisationen an Abgeordnete welcher Fraktionen herantreten. Eine Untersuchung der Verteilung von Hausausweisen im Bundestag bestätigt die Vermutung, dass das Ansehen von Lobbyist:innen in den Parteien unterschiedlich verteilt ist (vgl. Spohr 2019: 8)[43]: CDU und CSU gewähren viel mehr Personen Zutritt, vor allem aus Wirtschaftsverbänden und Unternehmen, während SPD, Grüne und Linke nur ein Bruchteil an Kontakten haben, vor allem zu Sozialverbänden und Non-

[43] Die FDP war zum Zeitpunkt der Herausgabe der Informationen nicht im Bundestag vertreten. Der Studie vorausgegangen war eine Klage von Parlamentwatch, die dazu führte, dass nicht mehr die Fraktionen, sondern nur noch der/die Bundestagspräsident:in Hausausweise vergibt, und zwar nur, wenn ein Eintrag in der Lobbyliste existiert (vgl. Spohr 2019: 3).

Profit-Organisationen. „Jede Partei im Bundestag hat die Lobby, die ihr gefällt“ (Koch 2020: o.S.). Die Lobby der anderen dagegen gefällt meist nicht (vgl. Schreiber 2023).

Diese Einstellung beschränkt sich nicht auf die Politik, sondern zieht sich durch die gesamte Gesellschaft: Die favorisierten Lobbyverbände machen gutes Lobbying, die vom anderen politischen Ufer betreiben böses Lobbying (vgl. Maring et al. 2023). Für Klimaschützerinnen sind Energieverbände böse Lobbyisten, weil sie sich für die klimaschädliche Kohle stark machen. Der Kohleindustrie dagegen gelten Klimaschützer als böse Lobbyistinnen, weil sie die energetische Versorgungssicherheit Deutschlands gefährdeten (vgl. Bojanowski/Wetzel 2021; Komma-Pöllath 2021). Um Lobbying von Wissenschaft und Wirtschaft zu unterscheiden, stellt die EU-Vertreterin der Bayerischen Forschungsallianz (BayFOR), „‚sanftes‘ Lobbying“ der Wissenschaft und „aggressives, taktisches Lobbying“ (Lukas-Eder 2014: 295) der Wirtschaft gegenüber. Um die eigene Abneigung gegen die politische Interessenvertretung der anderen Seiten deutlich zu machen, genügt es schon, sich gegenseitig als Lobbyistin oder Lobbyisten zu bezeichnen. „‚Lobbyist‘ – das ist fast ein Schimpfwort“ (Lösche 2007: 9). Ein ähnliches Vorgehen gibt es in der PR, wo die Arbeit der Gegenseite bisweilen als Propaganda diffamiert wird. „Propaganda ist immer das, was der andere, der Gegner macht“ (Arnold 2003: 63).[44]

Dabei sind Vorwürfe, andere würden bei der Interessenvertretung mit unlauteren Methoden vorgehen, teilweise durchaus berechtigt (vgl. Kapitel 2.4.2). Wenn Lobbying gegen selbst auferlegte Regeln und Gesetze verstößt, dann ist das zu kritisieren und zu ahnden, aber nicht als böses Lobbying, sondern als strafbare Handlungen und Korruption (vgl. Santoro 2023). Nicht nur für die Lobbying Betreibenden, sondern für die gesamte Gesellschaft ist es wichtig, legitime politische Interessenvertretung von illegitimer Einflussnahme zu unterscheiden und beide mit den dafür passenden Ausdrücken zu belegen.

Eine weitere Form der gegenseitigen Diffamierung besteht darin, der anderen Seite die Gemeinwohlverträglichkeit abzusprechen (vgl. Kapitel 2.4.1). Dabei kann so etwas wie Gemeinwohl auch nur dann ansatzweise erreicht werden, wenn möglichst alle Interessen innerhalb der Gesellschaft untereinander ausgelotet werden. Dieser beständige Aushandlungsprozess ist ein grundlegendes Merkmal der Demokratie, der freilich nur gelingt, wenn alle Interessen gleiche Chancen haben, sich an diesem Prozess zu beteiligen, egal, ob einem die Interessen der anderen nun gefallen oder nicht. „No one group has a monopoly on good ideas and expertise, so the more voices can be heard, the better“ (Thomson 2016: xi). Anstatt zu akzeptieren, dass es im Grunde genauso viele Interessen wie Menschen gibt, unterstellt man den Vertretungen der Interessen, die man nicht teilt, von vornherein böse Absichten, zeichnet das Bild einer permanenten Schieflage und bringt damit den Prozess des pluralistischen Wettbewerbs ins Wanken. Nicht im Lobbying selbst liegt die Gefahr für die Demokratie, sondern darin, dass Lobbying ausgehend von zu Recht kritisierten Einzelfällen strukturelle Manipulation vorgeworfen wird:

> „Aus pluralistischer Sicht erscheint nicht nur die Gleichsetzung von Lobbying und Manipulation, sondern auch die Assoziation mit wirtschaftlichen Interessen problematisch, weil gemeinwohlorientierte politische Entscheidungen nur zustande kommen können, wenn Akteure aller gesellschaftlichen Bereiche, also auch soziale und zivilgesellschaftliche Organisationen, wie Umweltorganisationen, Bürgervereine oder kulturelle Einrichtungen, ihre Interessen einbringen können und gleichermaßen als Interessenvertreterinnen anerkannt werden. Dazu gehört auch, dass weder wirtschaftliche Interessenvertretung per se als schädlich für das Gemeinwohl gilt, noch soziale Interessenvertretung qua Definition als legitim und gemeinwohlorientiert aufgefasst wird [...]“ (Thummes 2021: 315).

Wer Lobbying verstehen und es professionell betreiben will, muss sich also einen zweiten Satz merken: Es gibt kein gutes oder böses Lobbying.

[44] Ein Grund dafür, Propaganda als abwertenden Begriff für die gegnerische PR zu gebrauchen, liegt in der unzureichenden Definition der Begriffe und Kommunikationsformen (vgl. Fröhlich 2015: 115). Während die einen Propaganda als eine spezifische Form von PR begreifen (vgl. Hoffjann 2020: 23f.), grenzen andere Propaganda deutlich von PR ab (vgl. Arnold 2003).

2.5.3 Politische Interessenvertretung als Begriff

Je nachdem, mit welcher Brille politische Interessenvertretung betrachtet wird, aus welcher Forschungsrichtung, aus welcher politischen Ansicht oder aus welcher Branche heraus, unterscheiden sich die Bezeichnungen, die dafür verwendet werden. Zeitungsartikel zum Thema Lobbying enthalten wenig schmeichelhafte Titulierungen für Lobbying Betreibende, die sich direkt in den Überschriften wiederfinden, wie etwa „Einflüsterer" (Koch 2021: Titel), „Handlanger" (Benner 2018: Titel) oder „Strippenzieher" (o.A. 2017c: Titel). Die Auflistung solcher und ähnlicher Begriffe ergäbe eine lange Liste, die fortlaufend erweitert werden könnte.[45] Viele unterschiedliche Namen führen auch die Stellen und Personen, die Lobbying betreiben. Im Falle der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen heißen sie zum Beispiel Wissenschaftspolitik, Beziehungsmanagement oder Außenbeziehungen (vgl. Kapitel 3.2.2). Das folgende Kapitel beschränkt sich auf die Darstellung der in Forschung und Praxis am häufigsten verwendeten Bezeichnungen, von denen einige in den bisherigen Ausführungen immer wieder aufgetaucht sind:

- *Politische Kommunikation*
- *Politikberatung*
- *Public Affairs*
- *Lobbying* und schließlich
- *Politische Interessenvertretung*

Politische Kommunikation

Die Arbeitsgruppe im BV HKom, die sich im Jahr 2016 gegründet hat, um politische Interessenvertretung an Hochschulen voranzubringen, nennt sich ebenso Politische Kommunikation wie eine Professur an der Zeppelin-Universität, die am Forschungszentrum für Familienunternehmen angesiedelt ist oder der für Lobbying zuständige Referent der Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände, wie aus einer Stellenausschreibung hervorgeht (vgl. ABDA 2022; Wandt/Honecker 2016a[46]; Rhomberg 2015). Auch das Handbuch Public Affairs trägt den Untertitel „Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen" (Röttger et al. 2021). Gemeinsam ist den Beispielen, dass sie Politische Kommunikation als politische Interessenvertretung verstehen, als strategische Kommunikation mit dem Ziel der Einflussnahme auf politische Rahmenbedingungen. Die gleiche Bedeutung wird auch Begriffen wie „Politische Öffentlichkeitsarbeit" (Althaus 2009: 677) oder „Politische PR" (L'Etang 2013: 258 ff.) zugeschrieben.

Der Begriff Politische Kommunikation anstelle von politischer Interessenvertretung wird aus drei Gründen gewählt: Erstens vermeidet er das negativ besetzte Lobbying oder die weniger zurückhaltende Interessenvertretung und verspricht damit einen vermeintlich unvoreingenommenen, neutralen Zugang zum Thema. Zweitens dient er als Umschreibung beziehungsweise Synonym für das im deutschen Sprachraum weniger genutzte und weniger bekannte Public Affairs, ohne sich der eigentlichen Bedeutung von Politischer Kommunikation bewusst zu sein. Drittens signalisiert der Begriff den Anspruch, mit der Politik auf Augenhöhe zu kommunizieren. Die Botschaft lautet: Wir kennen uns aus mit Politik,

[45] Eine systematische Untersuchung zur Medienberichterstattung über Lobbying fehlt bisher, die Aussagen hier beruhen auf einer in unregelmäßigen Abständen im Laufe des Untersuchungszeitraums durchgeführten Stichwortsuche bei Google.

[46] Das Papier ist wortgleich eingegangen in „Das neue Handbuch zur Wissenschaftskommunikation" (Honecker 2019: 66ff.) und in weiten Teilen identisch mit einem Aufsatz, den die Projektgruppe veröffentlicht hat (vgl. Wandt/Honecker 2017).

wir beobachten euch, wir analysieren das Geschäft und wir haben bei politischen Entscheidungen ein Wörtchen mitzureden. Überhaupt soll Politik als Wortbestandteil für strategische Kommunikation oder einzelne Aufgabengebiete davon diese aufwerten und deren Bedeutung unterstreichen. In diesem Sinne sprechen manche auch anstatt von politischer Interessenvertretung oder Lobbying von der „Außenpolitik eines Unternehmens“ (Köppl 2008: 189; vgl. Bauer 2006; Hugi/Kaufmann 2014).[47]

Unabhängig davon, aus welchem Grund Politische Kommunikation oder Politische PR im Zusammenhang mit politischer Interessenvertretung benutzt wird, in diesem engen Verständnis gilt sie

> „als der zentrale Mechanismus bei der Generierung, Formulierung und Artikulation politischer Interessen, ihrer Aggregation zu entscheidbaren Programmen, sowie der Durchsetzung und Legitimierung politischer Entscheidungen“ (Jarren/Donges 2017: 8).

In einem weiter gefassten Verständnis meint Politische Kommunikation zum einen Kommunikation *über* Politik beziehungsweise Kommunikation zu politischen Themen, wobei die Kommunikation von Seiten der Politik ausgehen kann und gleichzeitig von Akteuren, die sich mit ihrer Kommunikation an die Politik wenden (vgl. Oswald/Johann 2018). In erster Linie bedeutet Politische Kommunikation aber Kommunikation *von* der Politik gegenüber der Öffentlichkeit, aber natürlich auch umgedreht von der Öffentlichkeit gegenüber der Politik, also allgemein: Kommunikation zwischen Politik und Öffentlichkeit. Darunter fallen insbesondere die Kommunikation von Parteien, von Parlamenten und Regierungen (vgl. Czerwick 2013; Sarcinelli 2011). Diesem Verständnis folgend ist Politische Öffentlichkeitsarbeit jener Teilbereich Politischer Kommunikation, in dem sich Politik an die Öffentlichkeit wendet. Sie „wird von Akteuren und Institutionen des politischen Systems initiiert, aktiv gestaltet und führt, soweit sie medienbezogen ist, zu politischer Berichterstattung“ (Bentele 1998: 133).

Ob eng oder weit gefasst: Politische Kommunikation gilt meist als *öffentliche* Kommunikation. *Nicht-öffentliche* Aspekte von Kommunikation, wie sie für politische Interessenvertretung typisch sind, werden bewusst ausgeklammert und stattdessen die Bedeutung der (massen-)medialen Vermittlung betont. „Der spezifische Kern politischer PR ist darin zu sehen, dass kollektiv bindende Entscheidungen über die öffentliche Meinung gezielt beeinflusst werden sollen“ (Vowe/Opitz 2015: 86).

Für die Wahl des Begriffes Politische Kommunikation spricht, dass er mit politisch und Kommunikation auf wesentliche Aspekte von politischer Interessenvertretung verweist, nämlich zum einen auf deren Adressatinnen und Adressaten und zum anderen auf deren Verortung innerhalb der Kommunikation. Dennoch sprechen eine Reihe von Argumenten dafür, Politische Kommunikation nicht zur Bezeichnung von politischer Interessenvertretung zu verwenden, vor allem wegen der Verwechslungsgefahr mit dem weiten Feld der Kommunikation *von* und *über* Politik.

Politikberatung

Ebenfalls in erster Linie ein Begriff aus der Politikwissenschaft ist die Politikberatung, die als Umschreibung für politische Interessenvertretung aus folgenden drei Gründen ebenfalls ausscheidet: Erstens muss Politikberatung vor allem aus euphemistischen Gründen als Synonym für politische Interessenvertretung herhalten:

[47] Vergleichbar dazu spricht der in PR-Forschung und -Praxis häufig zitierte Wirtschaftswissenschaftler Manfred Bruhn von Kommunikationspolitik eines Unternehmens, wenn er PR meint (vgl. Bruhn 2019). Auch diese semantische Vereinnahmung von Politik ist irreführend, bezeichnet Kommunikationspolitik doch etwas ganz anderes, nämlich das Politikfeld, in dem politische Entscheidungen in Hinblick auf Kommunikation und Medien gefällt werden (vgl. Tonnemacher 2003: 21). Nicht nur beim Begriff Kommunikationspolitik führt Bruhn auf die falsche Fährte, auch der von ihm geprägte Begriff Integrierte Kommunikation ist nicht besonders integrativ, sondern zu stark eingeengt auf die interne Kommunikation eines Unternehmens, während der Teilbereich der politischen Interessenvertretung nur eine geringe Rolle spielt beziehungsweise ganz außen vor bleibt (vgl. Bruhn 2010; Bruhn et al. 2014).

> „Die Inanspruchnahme alternativer Begriffe wie die des Politikberaters dient nicht zuletzt der eigenen Selbstvermarktung. Der Begriff ist geeignet, einen dialogorientierten Expertenstatus zu beanspruchen und die Interessengebundenheit der Public Affairs zu verschleiern“ (J. Hoffmann 2021: 147).

Zweitens reduziert Politikberatung Lobbying auf eines seiner zahlreichen Instrumente, nämlich auf das der Beratung. In der Praxis wird Politikberatung als pars pro toto für das gesamte Aufgabenspektrum der politischen Interessenvertretung benutzt. Nicht zuletzt die de'ge'pol sieht sich als „der Zusammenschluss der professionellen Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter in Deutschland“ (de'ge'pol 2022a: o.S.).[48] Problematisch ist die Verwendung von Politikberatung im Lobbying drittens deshalb, weil Politikberatung auf der einen Seite als verdeckte Interessenvertretung gilt, auf der anderen Seite als uneigennützige, von Eigeninteressen losgelöste Dienstleistung seitens der Wissenschaft (vgl. Kapitel 2.3.3). Damit ist der Begriff Politikberatung insgesamt als Bezeichnung für Lobbying ungeeignet.

Public Affairs

Eine sowohl in Forschung als auch Praxis inzwischen gängige Bezeichnung für politische Interessenvertretung ist Public Affairs. Dennoch sprechen auch hier drei Gründe gegen die uneingeschränkte Übernahme des Begriffes. Erstens besteht Verwechslungsgefahr, in diesem Fall mit Public Relations, wobei das vor allem dann passiert, wenn man international Forschung betreibt (vgl. Kapitel 2.3.1). Verwirrend ist auch, dass die Kommunikationswissenschaft Public Affairs den Public Relations zuordnet, während die Politikwissenschaft Public Affairs als Teil politischer Kommunikation begreift (vgl. Raupp 2021: 211ff.).[49] Für politische Interessenvertretung in Deutschland relevant ist zweitens, dass englische Bezeichnungen grundsätzlich Misstrauen wecken. Public Affairs wird zwar, ähnlich wie Public Relations von der Branche selbst verwendet, insbesondere im europäischen Kontext – denn hier bedarf es für die gemeinsame Verständigung eines englischen Begriffes (vgl. Zerfaß et al. 2022)[50] –, weniger gerne aber gegenüber Fachfremden, also auch gegenüber der Organisationsleitung oder der Öffentlichkeit (vgl. Kapitel 3.2.2 und 5.1). PR und Öffentlichkeitsarbeit haben ohnehin in Teilen der Gesellschaft, insbesondere in der Wissenschaft, einen anrüchigen Ruf (vgl. Kapitel 2.3.1). Kommt dann noch der entsprechende PR-Talk auf Englisch dazu, wird alles, was sich dahinter verbirgt, noch suspekter. Die englische Bezeichnung ist demnach auch ein Grund, aber nicht der einzige dafür, dass Public Affairs als Begriff drittens insgesamt eher negativ konnotiert ist (vgl. Davidson/Rowe 2016: 6f.; L’Etang 2013: 258 ff.). Trotz dieser drei Nachteile von Public Affairs wird der Begriff in der vorliegenden Studie als gängige Sprachpraxis in Forschung und Praxis anerkannt, gleichwohl aber nicht als die beste Umschreibung für politische Interessenvertretung empfohlen und hier auch nicht in diesem Sinne verwendet.

Lobbying

Wenn die negative Konnotation ein Grund dafür ist, einen Begriff nicht zu verwenden, dann scheidet Lobbying als Bezeichnung für politische Interessenvertretung in Deutschland nach bisherigem Stand aus (vgl. Kapitel 2.4.2). Dennoch wird Lobbying sowohl in Forschung als auch Praxis, in Politik- und Kommunikationswissenschaft verwendet. Dabei hat sich folgende Einschätzung durchgesetzt:

---

[48] Auch der DRPR als Organ zur freiwilligen Selbstkontrolle weicht der klaren Benennung von Lobbying teilweise aus und betitelt beispielsweise die Richtlinie für politische Interessenvertretung mit „Kontaktpflege im öffentlichen Raum“ (DRPR 2004 und 2021), obgleich in der Richtlinie selbst von Public Affairs und Lobbying die Rede ist.

[49] Wie unterschiedlich die Bezeichnung Public Affairs gebraucht wird, zeigte zuletzt die Bündelung von Politik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg in der Fakultät Staatswissenschaften und deren englische Übersetzung „Leuphana School of Public Affairs“ (Krapp 2022b: o.S.).

[50] In der Online-Befragung im Rahmen des European Communication Monitors wird das Aufgabengebiet Gouvernemental Relations, Public Affairs, Lobbying genannt.

> „Ebenso wie der Public-Affairs-Begriff ist auch der Lobbying-Begriff weitgehend unscharf und vieldeutig und so liegt keine allgemein anerkannte Lobbying-Definition vor. Ganz überwiegend wird bei allen Unterschieden im Detail Lobbying in der Literatur jedoch als Versuch der nicht-öffentlichen, direkten Einflussnahme auf Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung beschrieben“ (Röttger et al. 2021: 17; vgl. Hoffjann 2020: 210; Jarren/Donges 2017: 151; Köppl 2017: VIII; Wippersberg 2012: 111; Zimmer 2021: 458).

Die Annahme, dass es sich beim Lobbying um nicht-öffentliche Einflussnahme handele, lässt sich historisch begründen: Lobby bezeichnet ursprünglich die Vorhalle im britischen Unterhaus beziehungsweise im US-Kongress, „wo die Abg. [Abgeordneten; Anm. d. Verf.] mit Personen, die nicht dem Parlament angehören, zu verhandeln pflegen [...]“ (Beck 1986: 566). Im Laufe der Zeit hat sich der Begriff zur (Berufs-)Bezeichnung für die professionelle, organisierte Interessenvertretung ausgedehnt.[51] Die Lobby, das Foyer des Parlaments, steht also auch aus etymologischen Gründen sinnbildlich für inoffizielle Gespräche zwischen Personen, die Interessenvertretung betreiben und Angehörigen der Politik, die unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden. Diesem nicht-öffentlichen Teil von Public Affairs setzt die Forschung eine öffentliche Form entgegen und nennt das „Campaigning“ (Althaus 2005b: 210 ff.; Hoffjann 2020: 212; Röttger 2021: 438ff.), seltener wird „Pressuring“ (Szyszka 2021: 507) dem Lobbying gegenübergestellt.

> „Mit Blick auf die beiden Gegensätze der Dichotomie öffentlich/nicht-öffentlich können Public Campaigning [...] einerseits und Lobbying [...] andererseits als idealtypische Ausprägungen angesehen werden“ (Röttger et al. 2021: 15).

Traditionelle Interessengruppen wie Verbände würden dabei eher lobbyieren, während jüngere Bewegungen Kampagnen bevorzugten (vgl. Speth 2021: 111). Es gibt aber auch Anzeichen dafür, dass neue Gruppierungen ebenfalls das direkte Gespräch mit der Politik führen (vgl. Schlüter 2020). Für diese Aussagen fehlen allerdings Daten aus empirischen Studien.

Die Gegenüberstellung von nicht-öffentlichem Lobbying und öffentlichem Campaigning wird der Komplexität und Vielfalt politischer Interessenvertretung aus folgenden drei Gründen nicht gerecht: Erstens lassen sich zahlreiche Instrumente der politischen Interessenvertretung nicht in diesen Gegensatz packen. So können beispielsweise Beispiel Anhörungen zugangsbeschränkt sein und Stellungnahmen direkt an einen Ausschuss geschickt werden, Sitzungsprotokolle oder andere Dokumente sind aber oft auch auf den Internetseiten des Parlaments für die Öffentlichkeit verfügbar. Unklar ist auch, unter welche Kategorie das direkte Gespräch mit einem Abgeordneten auf einer öffentlichen Veranstaltung fällt. Auch die Beobachtung und Analyse des Politikbetriebs vollzieht sich zunächst im Verborgenen, wird aber zum Beispiel dann öffentlich, sobald der oder die Public Affairs Beauftragte eines Unternehmens einen Artikel dazu für den hausinternen Newsletter verfasst. Zweitens ist öffentliche Interessenvertretung, zum Beispiel in Form einer Pressemitteilung oder eines Social Media Posts nicht gleich eine Kampagne. Und drittens beschränken sich Kampagnen nicht auf die Politik, sondern zielen auf verschiedene gesellschaftliche Gruppen, zum Teil auch ohne damit Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen zu wollen, wie etwa die Spendenkampagne einer Hilfsorganisation oder die Kampagne zur Markteinführung eines neuen Produkts.

Naheliegender erscheint es, Lobbying nicht über die Instrumente zu definieren, sondern über die Gruppe, die damit angesprochen wird, also die Politik. Die englischsprachige Forschung und Praxis bevorzugt anstatt PR und Organisationskommunikation den Begriff Corporate Communications und ordnet diesem Lobbying als „Corporate Communication in the political field“ (Beger 2018: 405) unter, in klarer Abgrenzung zu political communication. Anstatt politische Interessenvertretung von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen semantisch in Lobbying und Campaigning zu unterscheiden,

[51] Zur Geschichte des (Begriffes) Lobbying siehe ausführlich von Alemann 2022.

wird hier die politische Bezugsgruppe weiter ausdifferenziert, von der lokalen bis zur internationalen Ebene. Was die Instrumente betrifft, so werden hier nicht öffentliche von nicht-öffentlichen getrennt, sondern vielmehr Gemeinsamkeiten unter anderem zum Marketing hergestellt (vgl. Beger 407ff.). Auch in der deutschsprachigen Forschung finden sich Bezüge zum Marketing, dem Lobbying als ein Aufgabenbereich unterstellt wird (vgl. Höhn 2011: 292; Hestert-Vecoli 2019: 161f.). Dieser Ansicht nach betreiben Hochschulen und Forschungseinrichtungen Lobbying unter dem Dach des Wissenschaftsmarketings (vgl. Althaus 2010: 37; Mono 2019: 232).

Diese Ansätze haben sich in der Kommunikationswissenschaft allerdings ebenso wenig durchgesetzt wie Versuche, das negativ konnotierte Lobbying insbesondere in Bezug auf politische Interessenvertretung neuer sozialer Bewegungen durch die Wahl von Begriffen wie „Aktivismus“ (Stürmer 2021: o.S.), „Corporate Political Activity“ (Röttger et al. 2021: 8) oder „(Corporate Political) Advocacy“ (Köppl 2017: VIII) zu umgehen, teilweise verbunden mit der Einordnung in „Corporate Social Responsibility“ (Fifka 2013: Titel). Die Karriere des Begriffes Aktivismus – insbesondere im Zusammenhang mit dem so genannten Klimaaktivismus – zeigt, dass sich eine selbst gewählte, zunächst positiv konnotierte semantische Absetzung vom Begriff des Lobbying in ihr Gegenteil verkehren kann und schließlich von Teilen der Öffentlichkeit negativ und abwertend benutzt wird (vgl. Stokowski 2021).

Plausibler erscheint der Versuch, Advocacy und Aktivismus als Dimensionen politischer Einflussstrategien der Politikberatung und dem traditionellen Lobbying gegenüberzustellen (vgl. Althaus 2020: 94; Start/Hovland 2004: 5). Diese Typologie macht deutlich, dass die verwendeten Begriffe eher verschiedene Arten der Einflussnahme, Handlungsfelder und Maßnahmen politischer Interessenvertretung beschreiben und jeder von ihnen allein nicht als Bezeichnung für das gesamte Aufgabengebiet genügt.

Trotz aller Bemühungen in Forschung und Praxis, eine anerkannte Alternative zu Lobbying zu finden, ist der Begriff aus dem Sprachgebrauch nicht wegzudenken. Das liegt auch daran, dass sich daraus leicht Bezeichnungen für die Akteure (Lobbyistin/Lobbyist), die Tätigkeit (lobbyieren), die Branche (Lobby) und für das Phänomen dahinter (Lobbyismus) ableiten lassen.

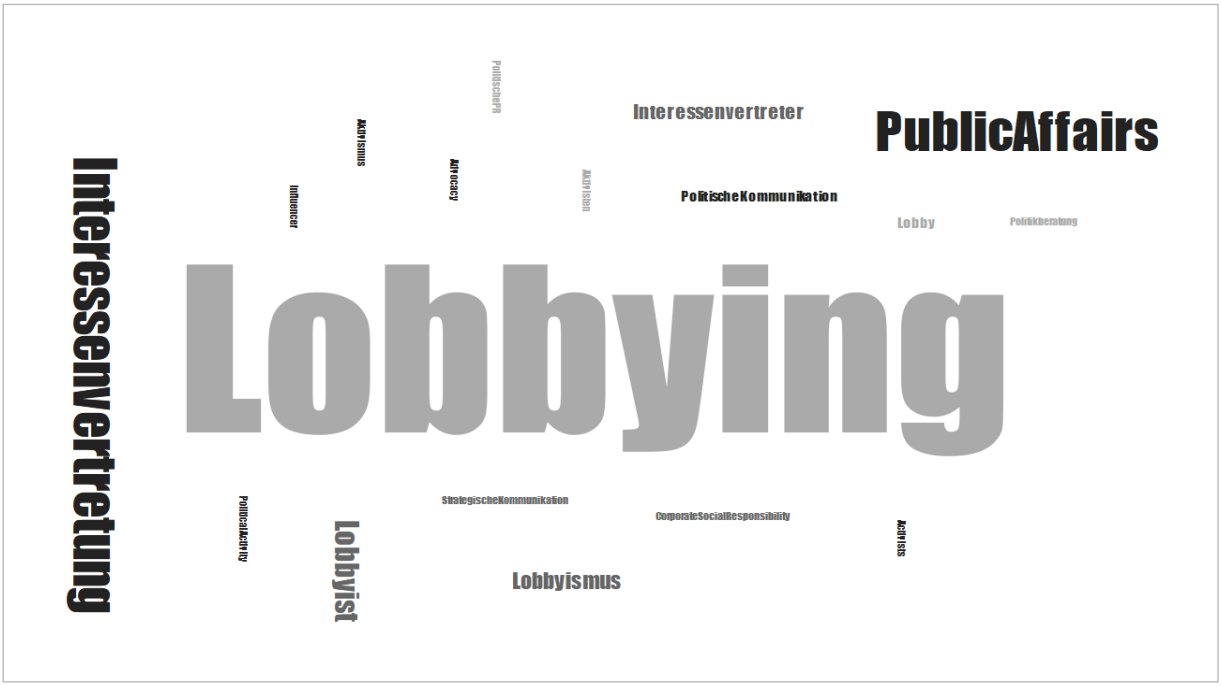


Abb. 5 Verteilung der verschiedenen Bezeichnungen für politische Interessenvertretung im Handbuch Public Affairs (vgl. Röttger et al. 2021; eigene Darstellung). Die Schriftgröße steht im Verhältnis zur Anzahl der Nennungen.

Public Affairs oder Politische Kommunikation haben es in dieser Hinsicht schwer. Das beweist nicht zuletzt das „Handbuch Public Affairs“ mit „Politischer Kommunikation“ (Röttger et al. 2021) in der Unterzeile: Während die beiden Begriffe auf den etwa 600 Seiten knapp 1.600 beziehungsweise 200 Einträge verzeichnen, tauchen Lobbying und verwandte Wörter mehr als 8.700-mal auf.

Dass auch das neue Gesetz für mehr Transparenz in der politischen Interessenvertretung „Lobbyregistergesetz“ (Deutscher Bundestag 2021b) heißt, ist einer von weiteren zahlreichen Belegen dafür, wie gebräuchlich der Begriff ist. Schon im Titel des Gesetzes ist aber auch von „Interessenvertretung“ (Deutscher Bundestag 2021b) die Rede. Diese Bezeichnung sowie verwandte Wörter werden auch im Handbuch Public Affairs knapp 2.000-mal angeführt. Die parallele, synonyme Verwendung von Interessenvertretung und Lobbying ist also häufig anzutreffen. Dieser Vorgehensweise schließt sich auch die vorliegende Studie an.

Politische Interessenvertretung

Keiner der oben genannten Begriffe enthält den entscheidenden Hinweis auf das Ziel von Lobbying: Es geht darum, den Interessen von Unternehmen oder Organisationen im politischen Prozess Gehör zu verschaffen und diese durchzusetzen. Die Kombination aus politisch, Interessen und Vertretung in einem Wort passt am besten zu dem, was hinter diesem Aufgabenbereich von strategischer Kommunikation steckt: Der Begriff enthält gleichermaßen Hinweise auf die Inhalte, die Bezugsgruppe und auf die Umsetzung, tangiert also alle Phasen des Kommunikationsprozesses (vgl. Kapitel 2.6). Kritisch einzuwenden sind drei Aspekte: Erstens enthält politische Interessenvertretung keinen semantischen Bezug zu Kommunikation. Eine Alternative bietet die Umschreibung als „kommunikative Interessenvertretung im Spannungsfeld zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“ (Szyszka 2021: 497). Andererseits klingt das danach, als gäbe es auch Interessenvertretung, die nicht auf Kommunikation aufbaut. Interessenvertretung aber ist Kommunikation. Der zweite Einwand ist die beschränkte Anwendungsmöglichkeit eines deutschen Begriffes auf Forschung und Praxis im nicht-deutschsprachigen Raum. Da sich die vorliegende Studie aber auf Wissenschafts-Lobbying in Deutschland fokussiert, ist auch ein deutscher Begriff dafür angemessen und sinnvoll. Allerdings ist politische Interessenvertretung zugleich – und das mag der dritte Einwand sein – ein recht sperriger Begriff ist. Deswegen bietet es sich auch an, mal von Interessenvertretung und mal von Lobbying zu sprechen.

Im Gegensatz zu Public Affairs ist politische Interessenvertretung nicht nur Forschenden und Lobbying Betreibenden ein Begriff, hierunter können sich alle ziemlich genau das vorstellen, was es ist. Politische Interessenvertretung muss man nicht übersetzen, die beiden Wörter erklären sich von selbst. Die Bundesgesetzgebung verfolgt dabei eine weite Auslegung des Begriffes:

> „Interessenvertretung ist jede Kontaktaufnahme zum Zweck der unmittelbaren oder mittelbaren Einflussnahme auf den Willensbildungs- oder Entscheidungsprozess der Organe, Mitglieder, Fraktionen oder Gruppen des Deutschen Bundestages oder zum Zweck der unmittelbaren oder mittelbaren Einflussnahme auf den Willensbildungs- oder Entscheidungsprozess der Bundesregierung“ (§1 Abs. 3 LobbyRG).

Entsprechendes lässt sich für Interessenvertretung auf lokaler oder regionaler Ebene formulieren. Ausgehend von diesen Vorgaben wird politische Interessenvertretung im Folgenden genauer beschrieben. Dies geschieht durch die Einordnung in die strategische Organisationskommunikation.

Begriff	**Definition**	**Vertreter:innen** (u.a.)	**Synonym/Abstufung**	**Bewertung**
Politische Kommunikation	Kommunikation *durch*, *über* und *gegenüber* Politik	Politikwissenschaft: • Borucki et al. 2022 • Czerwick 2013 • Sarcinelli 2011 • Vowe/Opitz 2015 KW: • Jarren/Donges 2017 • Rhomberg 2015	• Politische PR • Politische Öffentlichkeitsarbeit • Unternehmens-Außenpolitik • Kommunikationspolitik	+ suggeriert Augenhöhe der Lobbyierenden mit der Politik - verschleiert dahinterliegende Interessen - gilt eher als Kommunikation von Seiten der Politik gegenüber Öffentlichkeit - klammert nicht-öffentliche Kommunikation aus
Politikberatung	1) Beratung von Politik durch (vermeintlich) neutrale Expert:innen 2) Beratung von Politik durch interessengeleitete Personen	Politikwissenschaft: • Glaab 2013 • Pielke 2007 • Mayntz 2009 • Speth 2004 • Weingart 2017 KW: • Fähnrich 2021 • Renn 2017	• Political Consulting • Wissenschaftliche Politikberatung • Politikerberatung	- oft als euphemistische Bezeichnung für Lobbying gebraucht - Politikberatung ist eines von vielen Instrumenten der Interessenvertretung - willkürliche Unterscheidung von Politikberatung mit und ohne Interesse
Public Affairs	1) D/CH/A: Einflussnahme auf politische Entscheidungen mittels öffentlicher, teilöffentlicher und nicht-öffentlicher Kommunikation 2) GB/US/u.a.: alle (kommunikativen) Außenbeziehungen von Unternehmen & Organisationen	Politikwissenschaft: • Althaus 2005b • Raupp 2021 KW: • Ehrhart/Zerfaß 2021 • Fähnrich/Mono 2022 • Grunig 1992 • Hoffjann 2020 • Röttger et al. 2021	• Public Relations • Politische Kommunikation	+ gängige Bezeichnung in Forschung und Praxis + schließt nicht-öffentliche Kommunikation mit ein - Verwechslungsgefahr mit Public Relations, im englischen synonym gebraucht - englische Bezeichnung weckt Misstrauen - ungenaue Zuordnung: in Politikwissenschaft Teil von politischer Kommunikation, in KW Teil von PR - negativ konnotiert
Lobbying	1) Versuch der nicht-öffentlichen, direkten Einflussnahme auf Politik 2) (Alle Formen der) strategische(r) Kommunikation gegenüber der Politik mit dem Ziel, Interessen durchzusetzen	Politikwissenschaft: • von Alemann 2022 • Bitonti/Harris 2017 • Goldberg 2017 • Kleinfeld et al. 2007 • Milbrath 1960 • Speth 2021 KW: • Beger 2018 • Ihlen et al. 2020 • Nothhaft 2017	• Campaigning • Pressuring Jüngere begriffliche Abgrenzungen für vermeintlich gemeinwohlfördernde Interessenvertretung: • Aktivismus • Influence/r Communication • Corporate Political Activity • Advocacy • Revolvers	- wird z.T. gleichgesetzt mit Korruption u.ä. - gilt meist als nicht-öffentlich - jüngere begriffliche Abgrenzungen suggerieren, dass es gutes und böses Lobbying gibt + meist gebrauchter Begriff in Forschung und Praxis weltweit + lässt sich sprachlich vielfältig bearbeiten
Politische Interessenvertretung	Strategische Kommunikation gegenüber der Politik mit dem Ziel, Interessen durchzusetzen	Politikwissenschaft: • Classen 2014 • Loer/Töller 2019 KW: • Donges 2021 Szyszka 2021 • Bundestag 2022 • Landtag Brandenburg 2021	• Interessenkommunikation • Politische Interessenkommunikation • Kommunikative Interessenvertretung	- kein wörtlicher Bezug zu Kommunikation - sperriger, im Englischen nicht zu nutzender Begriff + gibt den Inhalt am besten wieder + ist für alle verständlich + wird von staatlicher Seite ebenfalls genutzt

Tab. 2 Begriffe der politischen Interessenvertretung; eigene Darstellung

2.5.4 Politische Interessenvertretung als Prozess in der strategischen Kommunikation

Wichtiger als die semantische Einordnung von politischer Interessenvertretung ist das Verständnis ihrer Funktionen, Leistungen und Aufgaben und wie diese miteinander zusammenhängen. Die bisherigen Überlegungen haben eine enorme Vielschichtigkeit und Vielstimmigkeit zutage gefördert, die eine klare Definition verhindern. Keiner der vorhanden definitorischen Versuche erfasst politische Interessenvertretung als strategische Organisationskommunikation in ihren Wechselwirkungen mit dem gesellschaftlichen Umfeld und mit einrichtungsinternen Gegebenheiten. Sie bieten aber zumindest Anknüpfungspunkte für den hier angestrebten integrativen Ansatz. Von daher sei an dieser Stelle eine aktuelle Definition in der Kommunikationswissenschaft herausgestellt:

> „Übergeordnetes Ziel von Public-Affairs-Management ist es, mittels öffentlicher, teil-öffentlicher und nichtöffentlicher Kommunikation im Sinne der Organisationsinteressen Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Damit sollen die Bedingungen für das Überleben und den nachhaltigen Erfolg der Organisation durch die Sicherung von Legitimation und anderer Ressourcen positiv beeinflusst werden. Zielgruppen der Public-Affairs-Kommunikation sind neben Akteuren aus Politik und Verwaltung auch Interessenorganisationen wie Verbände, Vereine und Initiativen, die Medien sowie einzelne Bürgerinnen und Bürger“ (Röttger et al. 2021: 7).

In dieser Definition fehlt die gesamtgesellschaftliche Perspektive ebenso wie die Verortung des Aufgabenbereichs innerhalb der Organisation sowie der Bezug zum Berufsstand und dessen Regeln. Vielmehr wird an anderer Stelle eine gesamtgesellschaftliche Funktion ausgeschlossen (vgl. Röttger et al. 2021: 9) sowie die „Unterscheidung von Kommunikation und Managementprozessen“ (Röttger et al. 2021: 8) betont. Andere sehen als eine Aufgabe von politischer Interessenvertretung durchaus „den Abgleich bestehender Interessen mit dem aktuellen Stand entsprechender Diskussionen in Politik und Gesellschaft [...]“ (Ehrhart/Zerfaß 2021: 342). In diesem Sinn lassen sich strategische Public Affairs definieren als

> „auch auf die Einstellungen und Bedürfnisse seiner Stakeholder ausgerichtete Vorgehensweise, die neben breiter Kommunikation und gezielter Ansprache politischer Entscheider auch den Interaktionsaspekt mit Anspruchsgruppen und die Fähigkeit zur Bereitstellung von kritischem Know-how bis hin zur gemeinsamen Projekt-Arbeit [...] beinhaltet“ (Ehrhart/Zerfaß 2021: 342).

Wenn Public Affairs tatsächlich verstanden werden wollen als kommunikativer Prozess im Rahmen strategischer Organisationskommunikation (vgl. Röttger et al. 2021: 3), dann müssen alle Zusammenhänge auf Makro-, Meso- *und* Mikroebene berücksichtigt werden. Wer zum Beispiel die Debatte um Partikular- und Gemeinwohlinteressen, personale und emergente Effekte von Lobbying oder die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren ausblendet, schafft Lücken, die den strategischen Prozess stören. Es erscheint schwierig bis unmöglich, all diese Aspekte in eine ein paar wenige Sätze umfassende Definition zu gießen. Die vorliegende Studie liefert in diesem Sinne auch keine Definition für politische Interessenvertretung, sondern vereint systemtheoretische, organisations- und akteurbezogene Ansätze, Überlegungen zu Strategie in der Kommunikation sowie normative und ethische Grundlagen in einem integrativen Konzept mit folgenden zehn Grundsätzen:

Politische Interessenvertretung

(1) erfüllt eine gesellschaftliche Funktion
(2) erbringt Leistungen für Organisationen
(3) ist ein Aufgabenbereich von Organisationskommunikation
(4) muss strategisch angelegt sein
(5) bezieht alle relevanten internen und externen Stakeholder ein
(6) muss ins Management eingebunden sein
(7) beinhaltet direkte und (massen-)medial vermittelte Kommunikation
(8) erfolgt regelmäßig in Verbünden
(9) baut auf normativen Grundlagen und ethischen Werten auf
(10) versteht sich als Prozess, der einem kommunikativen Kreislauf folgt

Politische Interessenvertretung muss strategisch sein, wenn sie einem Prozess, einem Kreislauf folgen will. Und umgekehrt ist strategisches Lobbying angelehnt an einen Prozess und folgt einem Kreislauf. Dieser Kreislauf lässt sich zum einen aus der PR ableiten, die ebenfalls prozesshaft beziehungsweise zyklisch angelegt ist (vgl. Bläse 1982: 194f.; Fähnrich/Mono 2022: 887; LaBelle/Waldeck 2020: 117ff.; Leipziger 2004: 16, Nothhaft/Bentele 2015: 707; Nothhaft/Wehmeier 2009: 151f.; Schach 2015: 128; Rennhak/Schmidt 2020: 57; Szyszka 2008: 50) und zum anderen aus der Politik, die dem Policy Cycle folgt (vgl. Bentele 2008; Donges 2021: 35ff.; Godwin et al. 2013: xi.; Mitrovic 2017; Mono 2013: 27; Mono 2019: 213; Vowe Opitz 2015: 86). Schließlich ist auch jede Strategie prozesshaft angelegt und/oder in einen Regelkreis eingebunden (vgl. Bentele/Nothhaft 2007: 374; Merten 2013: 110).

In der Forschungs- und Praxisliteratur werden die Prozesse und Kreisläufe unterschiedlich dargestellt, mal in vier Phasen, mal in zehn Schritte aufgeteilt, wobei der Prozess häufig linear und nicht zyklisch verläuft. In ihrer Grundstruktur ähneln sich die Darstellungen und umfassen in der Regel Analyse, Plan, Umsetzung und Evaluation (vgl. Röttger 2021: 450; Zerfaß 2014: 59). Im Folgenden werden einige Beispiele aus den drei Bereichen Strategie, PR und Politik aufgegriffen, um schließlich zu einem eigenen Modell eines Lobbying-Kreislaufes zu gelangen.

Strategie-Prozess

Der Kommunikationswissenschaftler Klaus Merten definiert Strategie in acht Schritten. Beginnend mit einem Plan und endend mit der Erfolgskontrolle verläuft seine Beschreibung prozesshaft:

„Eine Strategie ist
1) Die Vorbereitung eines Planes zur optimalen Lösung eines relevanten Problems (Wann/Wie/Wo/Was ?)

Strategie heißt
2) ein bestimmtes Instrument oder eine bestimmte Idee (Strategem) listig anwenden [...]
3) langfristige Entscheidungen planen
4) vorbereitet sein auf Störungen aller Art, um korrigierende Entscheidungen zu treffen
5) Pläne dynamisch zu strukturieren [sic] um die Veränderungen der Situation zu berücksichtigen [...]
6) bei den eigenen Plänen die (mutmaßlichen) Pläne des Gegners [...] mitzuerwarten und mit zu berücksichtigen
7) vorbereitet sein, um die Initiative zu ergreifen und sie zu behalten und schnell zu sein
8) ein geeignetes Controlling installieren“ (Merten 2013: 110).

PR-Prozess

Die Prozesshaftigkeit von PR spiegelt sich im PR-Berufsbild der DPRG wider, das unter anderem sechs Kernaufgaben der PR auflistet, deren Anfangsbuchstaben auf die Dynamik des PR-Prozesses zielen:

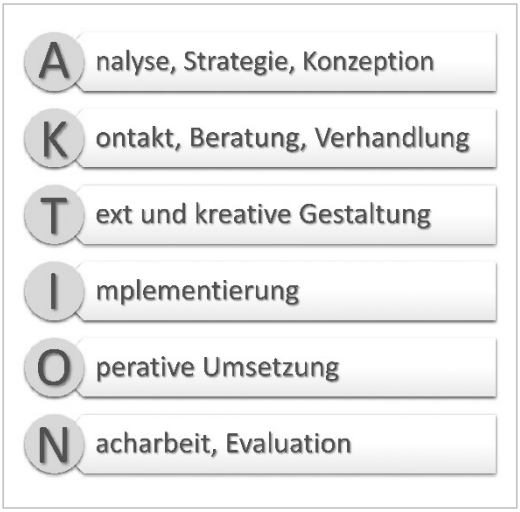


Abb. 6 Berufsbild der DPRG; eigene Darstellung in Anlehnung an DPRG o.J.

Angelehnt an das Verständnis von PR als kommunikativer Prozesse erfolgt auch die PR-Konzeption innerhalb einer Organisation in dieser Form. Ein solcher „[m]ethodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit“ (Bläse 1982: 187) lässt sich im deutschsprachigen Raum vermutlich erstmals im Jahr 1982 bei Dirk Bläse finden, der dafür einen „*10-Stufenplan*“ (Bläse 1982: 194; H.i.O.) ausmacht: Von der Ist-Analyse und Soll-Analyse und vom anschließenden Soll/Ist-Vergleich, über Zielgruppen, Botschaften, Budget, Maßnahmen, Zeitplan und Umsetzung bis hin zur Evaluation (vgl. Bläse 1982: 194f.). Ähnliche Darstellungen von PR oder PR-Konzeption in Form eines Kreislaufes folgten, wie etwa der Regelkreis der Kommunikation von Jürg W. Leipziger, der sowohl Forschung als auch Praxis als Grundlage dient (vgl. Nothhaft/Bentele 2015: 697f.; Nothhaft/Wehmeier 2009: 151; Schach 2015: 128; Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004). Leipziger selbst beschreibt die Funktion des Kreislaufes mithilfe eines Thermostats, der die Raumtemperatur kontrolliert und bei Abweichungen kalte oder warme Luft zuführt (vgl. Leipziger 2004: 10). Dieser technische Vergleich zieht entsprechend Kritik nach sich. „Eine aufgeheizte Stimmung in der Öffentlichkeit ist nicht ‚einfach so‘ dadurch zu korrigieren, dass man etwas Wind macht“ (Nothhaft/Bentele 2015: 707).

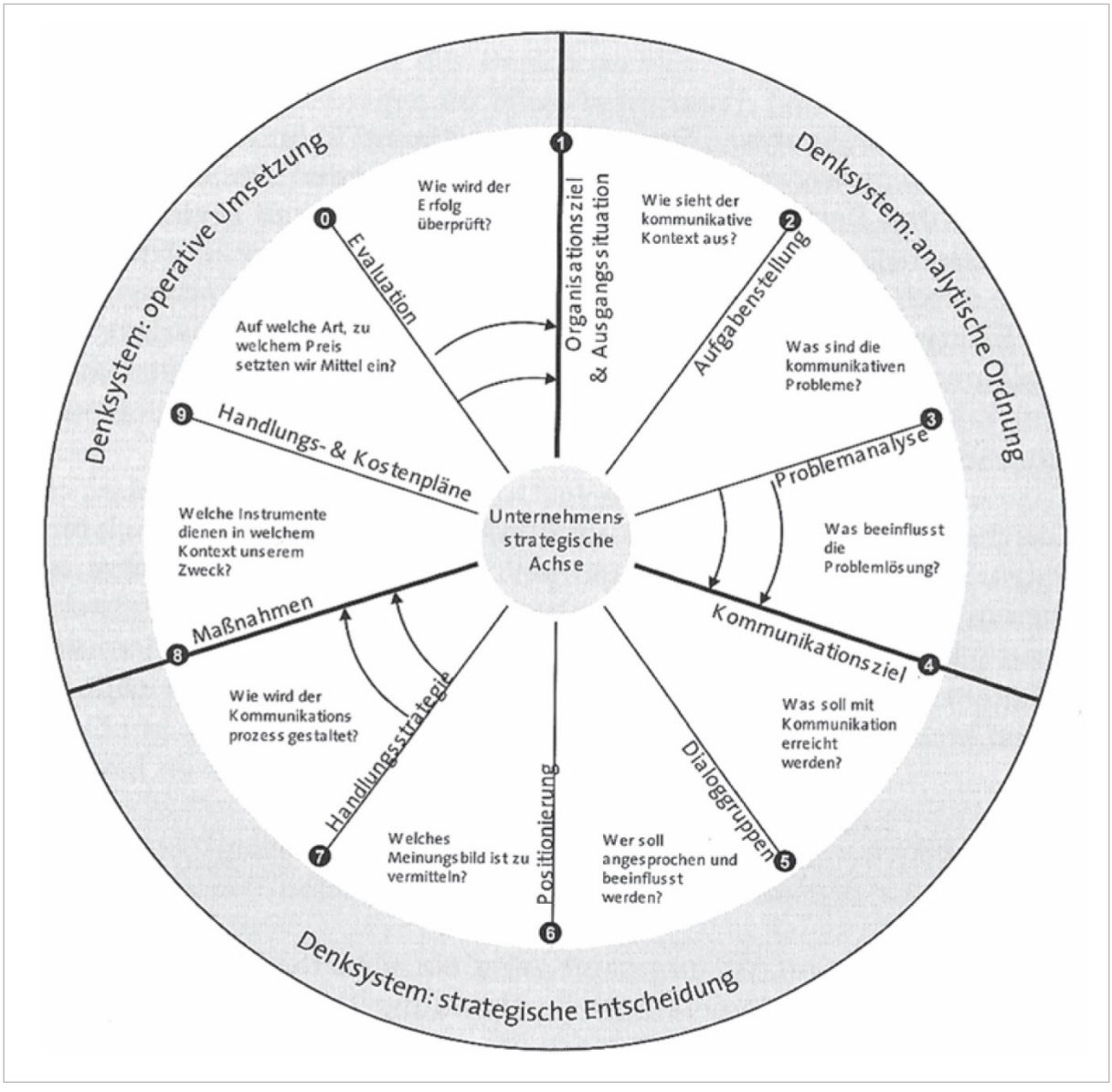


Abb. 7 Regelkreis der Kommunikation und seine zehn Denkschritte (Leipziger 2004: 16)

Politischer Prozess

Der Lobbying-Kreislauf lässt sich auch aus dem Kreislauf der Politik ableiten, dem so genannten Policy Cycle oder Politikzyklus. In der Regel wird dieser in fünf beziehungsweise sechs Phasen dargestellt:

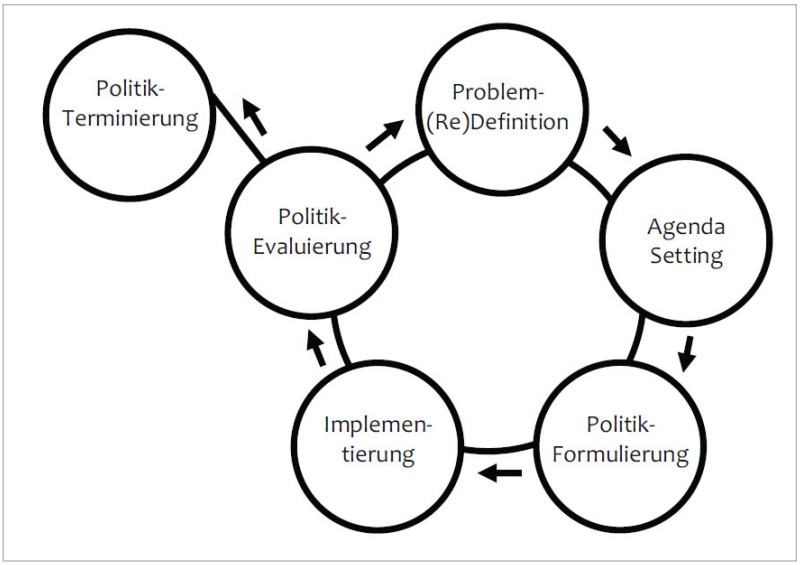


Abb. 8 Der Politikzyklus (Jann/Wegrich 2009: 86)

Bereits im Jahr 1960 hat Lester Milbrath die Brücke vom Politik-Prozess zum Lobbying-Prozess geschlagen:

> „The most adequate explanation of the impact of the lobbying process on governmental decision making would come from a detailed explanation of all the influences or pressures producing the behavior of decision makers. The social scientist is not equipped conceptionally or methodologically at this stage to handle such a research problem. On the other hand, he can make some headway in analyzing the lobbying process by viewing it as a communication process" (vgl. Milbrath 1960: 52).

Allerdings betrachtet der Autor nur einen Ausschnitt des Prozesses, in dem er ausgewählte Kommunikationsinstrumente des Lobbyings vorstellt. Ein Kreislauf ergibt sich daraus noch nicht. Auch andere Darstellungen, die sich an den Policy Cycle anlehnen, betonen lediglich das Prozesshafte, nicht aber das Zyklische von Lobbying (vgl. Donges 2021: 35ff.; Godwin et al. 2013: xi.; Mitrovic 2017; Mono 2013: 27; Mono 2019: 213; Vowe Opitz 2015: 86).

Einem Lobbying-Zyklus, angelehnt an den Policy Cycle folgt Günter Bentele, der an den einzelnen Phasen allerdings nur ausgewählte Instrumente festmacht, weitere Aspekte der politischen Interessenvertretung dabei aber außen vorlässt und den Policy Cycle damit nicht in einen Lobbying Cycle überführt (vgl. Bentele 2008). Explizit auf Public Affairs von Wissenschaftsorganisationen wendet René Mono den Policy Cycle an, reißt die einzelnen Schritte aber nur grob an und beschränkt sich weitgehend auf Lobbying-Instrumente, wohlwissend, dass die Theorieentwicklung an dieser Stelle noch einer intensiven Auseinandersetzung bedarf (vgl. Mono 2019).

> „Auf Dauer sind Soziologen, Politologen und Kommunikationswissenschaftler aufgefordert, eine eigene Theorie für die strukturelle und prozessuale Kopplung zwischen politischen [sic] und wissenschaftlichen System zu entwickeln, und zwar sowohl aus normativer und funktionaler Sicht. Erst wenn diese vorliegt, kann die Praxis der Public Affairs [...] differenzierter und fundierter analysiert werden, als es heute möglich ist" (Mono 2019: 232).

Lobbying-Kreislauf

Aus der Lobbying-Praxis heraus stammt das so genannte LobbyWheel der Schweizer Agentur furrerhugi aus dem Jahr 2014, das durch das Handbuch Public Affairs Eingang in die Kommunikationswissenschaft gefunden hat (vgl. Ingenhoff/Hugi 2021: 96f.). Mit seinen acht Schritten, unterteilt in vier

Phasen bildet es einen fundierten Leitfaden für die Lobbying-Konzeption von Wirtschaftsunternehmen. Allerdings sind die Schritte unterschiedlich groß dargestellt, so dass die operative Umsetzung des Lobbyings einen sehr großen Teil einnimmt und Analyse und Konzeption zumindest optisch in den Hintergrund treten.[52] Verstärkt wird dieser Eindruck dadurch, dass die erste Phase mit Konzeption anstatt mit Analyse überschrieben wird, dafür aber drei Phasen der operativen Umsetzung vorbehalten sind. Dementsprechend vernachlässigen auch die beigefügten Checklisten die Analysephase. Außerdem zielt die Darstellung zu sehr auf einzelne Lobbying-Projekte und geht davon aus, dass diese direkt auf einen politischen Entscheid zielen. Der Beitrag von politischer Interessenvertretung zur Legitimation gegenüber der Politik rückt damit in den Hintergrund. Für die hier vorliegende Studie bietet das Modell von furrerhugi dennoch Anknüpfungspunkte bei einzelnen Schritten im Lobbying-Prozess. Gleichzeitig dient das Modell als weitere Bestätigung dafür, dass die Beschreibung von politischer Interessenvertretung als Kreislauf ein für Forschung und Praxis brauchbarer Ansatz ist.

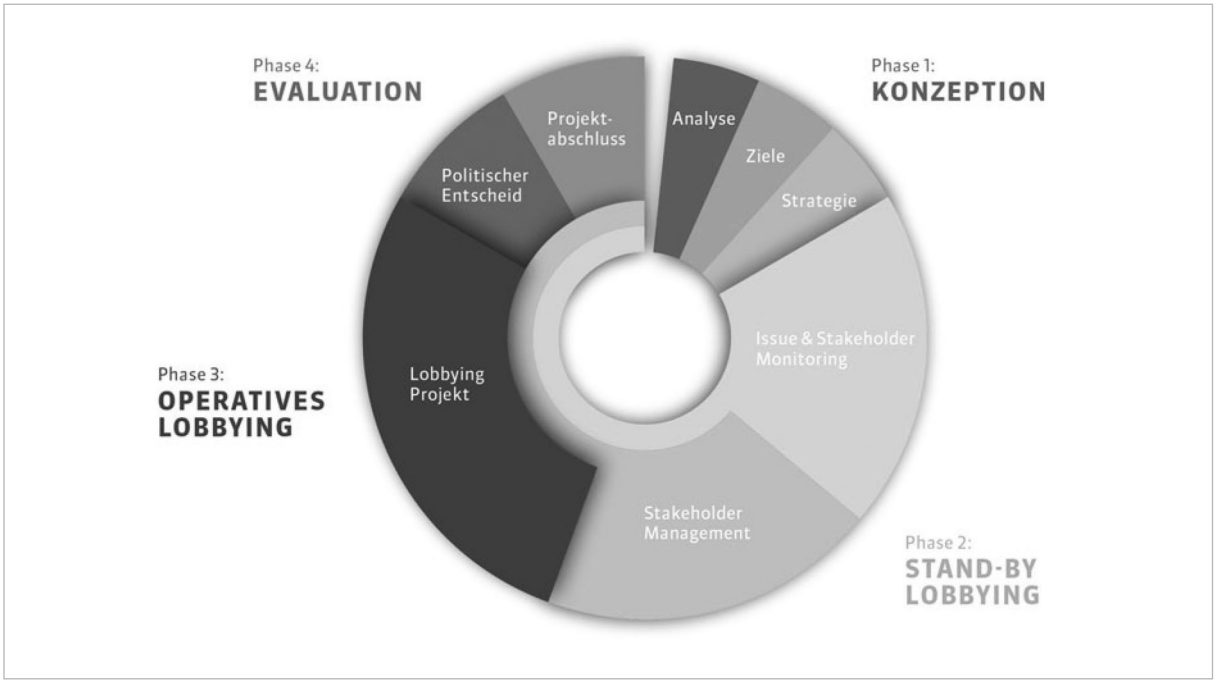


Abb. 9 Das „LobbyWheel“ (Ingenhoff/Hugi 2021: 97 nach Hugi/Kaufmann 2014)

Gegen die Darstellung von PR und damit auch von politischer Interessenvertretung in einer zyklischen Form ist einzuwenden, dass solche Modelle stark vereinfachen, mithin „unterkomplex“ (Nothhaft/Wehmeier 2009: 151) sind. Die Übertragung von Prozessen aus Technik und Betriebswirtschaft zur Beschreibung sozialer Prozesse wie Kommunikation suggeriere, dass diese planbar und kontrollierbar sei, was unter anderem aus neo-institutionalistischer Perspektive nicht zutrifft. Vielmehr ist davon auszugehen, „dass Kommunikationen sich dauernd in rekursiven – einander vor- und aufeinander zurückgreifenden – Schleifen verknüpfen“ (Martens/Ortmann 2019: 420; vgl. Schoeneborn/Wehmeier 2014: 411f.; Theis-Berglmaier 2003: 216ff.). Dennoch konstatieren auch jene kritischen Stimmen, dass

> „die Kybernetik in ihrer ambitionierten Ausprägung als Soziokybernetik besonders gut geeignet ist, als ein derartiges Fundament zu dienen. Als metatheoretische Basis gestattet sie es, Organisationen und ihre Umwelten als komplexe soziale Systeme zu begreifen“ (Nothhaft/Wehmeier 2009: 168).

[52] Die Internetseite von furrerhugi enthält eine leicht modifizierte Ansicht des LobbyWheels mit gleich großen Schritten (vgl. www.furrerhugi.ch/de-ch/kompetenzen/public-affairs-lobbying-de; zuletzt aufgerufen am 23.02.2023).

2.6 Kreislauf politischer Interessenvertretung

Die zyklischen Darstellungen von Strategie, PR, Politik und Public Affairs bilden eine solide Basis, um darauf aufbauend einen Lobbying-Kreislauf zu entwickeln, der als Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung dient. Um die oben ausgeführten theoretischen Überlegungen zu politischer Interessenvertretung und die vielschichtigen Zusammenhänge modellhaft darstellen zu können, empfiehlt sich ein dreidimensionales Modell: ein Kreis für die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Lobbying, einer für die Organisationen, die Lobbying betreiben und einer für diejenigen, welche die Lobbyarbeit umsetzen. Bezogen auf die politische Interessenvertretung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen können drei ineinandergreifende Kreise auch zur Veranschaulichung für das Zusammenspiel von Politik, Wissenschaft und politischer Interessenvertretung dienen. Vorausgesetzt wird, dass auch der wissenschaftliche Prozess zyklisch angelegt ist (vgl. Berger-Grabner 2016: 9). Diese Darstellung passt besonders gut zum Wissenschafts-Lobbying, da sie an das Modell eines Atoms erinnert – *das* Symbol für die Wissenschaft. Die Graphik lässt sich auch auf die politische Interessenvertretung anderer gesellschaftlicher Bereiche oder Organisationen übertragen.

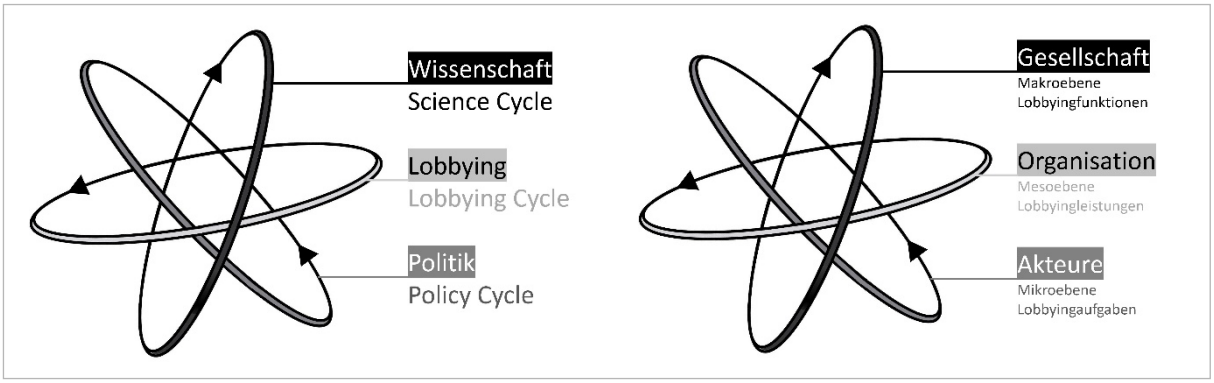


Abb. 10 Lobbying-Dimensionen; eigene Darstellung

Dreidimensionale Modelle erfordern allerdings deutlich mehr Reduktion, sonst wird die Darstellung unübersichtlich. Die einzelnen Phasen und Schritte im Prozess politischer Interessenvertretung lassen sich darin zumindest innerhalb eines Textdokuments nicht abbilden. Da sie aber für die vorliegende Studie zentral sind, soll im Folgenden ein eindimensionaler Lobbying-Kreislauf genügen.

Ausgangspunkt hierfür sind die drei Phasen des Regelkreises der Kommunikation: „analytische Ordnung", „strategische Entscheidung" und „operative Umsetzung" (Leipziger 2004: 16). Diese Einteilung weicht vom häufig verwendeten Vier-Phasen-Modell ab (vgl. Röttger 2021: 450), welches die Evaluation der PR als eigenständige Phase im Kommunikationsprozess festlegt. Da die Messung des Erfolgs und die daraus abzuleitende Weiterentwicklung der Lobbying-Konzeption aber auch als ein Instrument von Lobbying betrachtet werden kann, soll die Evaluation hier Teil von Phase drei, der operativen Umsetzung sein. In die drei Phasen lassen sich auch die Schritte des Policy Cycle integrieren (vgl. Jann/Wegrich 2009: 86): Problemdefinition in Phase eins, Agendasetting und Politikformulierung in Phase zwei und Implementierung sowie Politikevaluierung in Phase drei. Die Darstellung des Kreislaufes in drei statt mehr Phasen lässt sich nicht nur inhaltlich begründen, sondern ist auch übersichtlicher. Bei der weiteren Unterteilung der drei Phasen dient ebenfalls Leipzigers Regelkreis als Vorlage, wobei die Bezeichnung der zehn Schritte geringfügig angepasst wird.

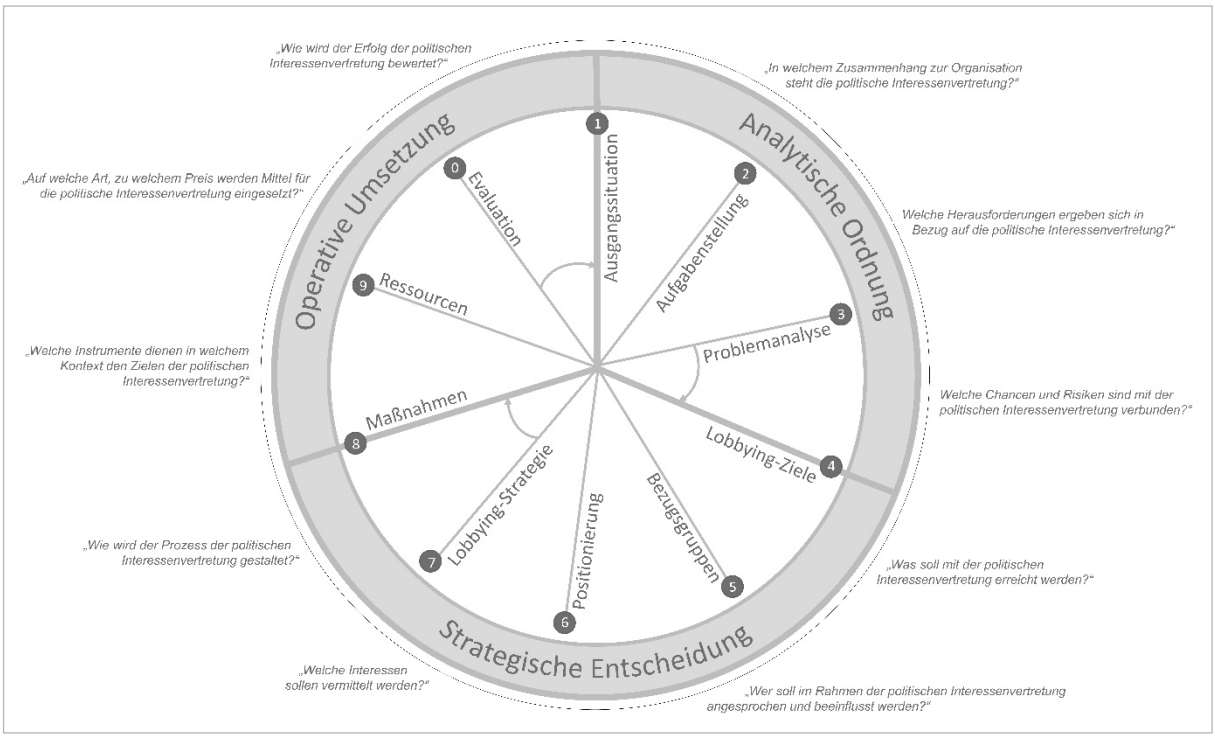


Abb. 11 Kreislauf politischer Interessenvertretung; eigene Darstellung in Anlehnung an Leipziger 2004: 16

Der Kreislauf ist idealtypisch zu sehen. In der Praxis lassen sich die zehn Schritte nicht immer eindeutig voneinander trennen beziehungsweise gehen ineinander über (vgl. Martens/Ortmann 2019: 420). Mal muss man einen Schritt zurückgehen, mal einen überspringen. Dennoch ist ein solches Modell geeignet, allen Aspekten politischer Interessenvertretung einen Platz in Forschung und Praxis zu geben. Gleichzeitig dient der Kreislauf als Leitfaden für die Lobbying-Konzeption und für die tägliche Arbeit (vgl. Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004: 15).[53] Ein zyklischer Prozess ermöglicht es, an jeder Stelle in die Kommunikation ein- oder aus ihr auszusteigen. Damit eignet sich der Lobbying-Kreislauf besonders gut auch als Grundlage für das Forschungsdesign, mit dem die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen untersucht werden soll. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die drei Phasen und die dazugehörigen Schritte des Lobbying-Kreislaufes genauer beschrieben.

2.6.1 Analytische Einordnung: Ausgangssituation, Aufgabenstellung und Problemanalyse

Ob in PR- oder Lobbying-Praxis – häufig passiert schon in der Konzeption der Fehler, direkt mit einzelnen Maßnahmen beginnen zu wollen. Bevor eine Organisation damit startet, bedarf es der gründlichen Analyse und der Einordnung der dabei gewonnenen Erkenntnisse. Im ersten Schritt ist die Ausgangssituation vollständig zu erfassen: in Hinblick auf die eigene Organisation, auf das gesellschaftliche Umfeld sowie auf das wechselseitige Verhältnis von Organisation und Umwelt. Davon leitet sich im zweiten Schritt die konkrete Aufgabenstellung ab. Bevor zur Phase der Planung und strategischen Entscheidung übergegangen werden kann, sind die gesammelten Fakten vor dem Hintergrund möglicher Hürden im dritten Schritt einer Problemanalyse zu unterziehen.

[53] Als Impuls für die Praxis enthält Kapitel 6.2 Empfehlungen für die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Wissenschaft. Für die Lobbying-Konzeption empfiehlt sich die „Toolbox Kommunikationsmanagement" (Zerfaß/Volk 2019).

1. Schritt: Ausgangssituation

Ausgehend von den Beziehungen zwischen Organisationen und Gesellschaft sowie den strategischen, ethischen und normativen Aspekten von politischer Interessenvertretung (Kapitel 2.1 bis 2.4) ist als Erstes die Frage zu stellen „Wie sieht der kommunikative Kontext aus?“ (Leipziger 2004: 16). Eine umfassende „Umfeld- und Themenanalyse“ (Röttger et al. 2021: 11) setzt voraus, alle verfügbaren Informationen über die politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und kulturellen Voraussetzungen zu sammeln, welche die eigene Institution betreffen. Gleichzeitig sind „gesellschaftliche und politische Entwicklungen auch jenseits der unmittelbar businessrelevanten Politikfelder“ (Hestert-Vecoli 2019: 170; vgl. Mitrovic 2017) in den Blick zu nehmen. Besonderes Augenmerk gilt den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, welche mit der Organisation in Verbindung stehen (vgl. Kapitel 2.1.3), Hier sind auch die direkten Mistreiter:innen beziehungsweise Wettbewerber:innen zu betrachten, wie etwa andere Hochschulen und Verbünde. Ebenso relevant ist der Blick nach innen, auf die Organisationsziele ebenso wie auf die Strukturen, und hier vor allem auf die Ausgestaltung der Kommunikation.

Grundlegend für die Sammlung, Aufbereitung und Analyse der Informationen über die Voraussetzungen von politischer Interessenvertretung ist die Einigung darüber, wer für diese zuständig und wer daran beteiligt ist. Dazu gehört auch die gemeinsame Festlegung der Organisationsziele und die „Verständigung über die gesellschaftliche Rolle und Mitverantwortung der Organisation“ (Ingenhoff/Hugi 2021: 97). Für die Analyse hält die PR-Praxis verschiedene Instrumente bereit, die sich auch auf die Lobbying-Konzeption anwenden lassen (vgl. Hansen/Bernoully 2021: 6; Zerfaß/Volk 2019: 27ff.).

In die Analyse einzubeziehen ist auch die Evaluation der bisher betriebenen politischen Interessenvertretung: Welche Kontakte zur Politik bestehen, welche Personen aus der Organisation sind involviert, welche Interessen wurden kommuniziert, mit welchen Instrumenten, Ressourcen und welcher Strategie? Die Fragen berühren alle Schritte der Phasen zwei und drei des Lobbying-Kreislaufes. Erst nach deren Beantwortung kann die politische Interessenvertretung einer Organisation (weiter-)entwickelt werden.

2. Schritt: Aufgabenstellung

Aus der Analyse ergibt sich schließlich die Frage „Was sind die kommunikativen Probleme?“ (Leipziger 2004: 16), das heißt, welche Schlüsse sind aus dem ersten Schritt für die künftige politische Interessenvertretung zu ziehen. Die Antwort darauf mündet in die Aufgabenstellung. Je nachdem, wie die Organisation in Sachen Lobbying aufgestellt ist, lautet der Auftrag, der sich daraus ergibt. Denkbar ist auch, dass die Aufgabenstellung lautet, überhaupt erst einmal Kontakt zur Politik aufzubauen und zu pflegen, weil dieser bisher noch nicht oder nicht ausreichend vorhanden ist.

Entscheidend an dieser Stelle ist, dass sich alle Beteiligten inklusive der Leitung und der Kommunikationsabteilung einig darin sind, was genau unter der gestellten Aufgabe zu verstehen ist und welches Verständnis von politischer Interessenvertretung in der Organisation herrscht (vgl. Ingenhoff/Hugi 2021: 97; vgl. Kapitel 2.3.2). Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass es eine verantwortliche Person oder Stelle gibt, welche die gestellte Aufgabe übernehmen soll und diese mit entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet ist, zum Beispiel auch in Hinblick auf die Kontaktaufnahme zu Partner:innen wie etwa anderen Hochschulen und Verbünden. Festzulegen ist im Rahmen der Aufgabenstellung auch, in welchem Rahmen und zeitlichen Umfang die Aufgabe zu erledigen ist. Mit der Auftragserteilung verbunden ist in der Regel die Erstellung eines Lobbying-Konzeptes. Aufbau und Inhalt sind angelehnt an den Kreislauf politischer Interessenvertretung (vgl. Kapitel 2.6).

3. Schritt: Problemanalyse

Bevor mit der Lösung der Aufgabe begonnen werden kann, ist die Frage zu klären: „Was beeinflusst die Problemlösung?“ (Leipziger 2004: 16), und zwar in positiver und negativer Hinsicht. Welche Faktoren innerhalb, aber auch außerhalb der Organisation sind für die politische Interessenvertretung nützlich, welche (können) stören? Diese können sowohl außerhalb als auch innerhalb der Organisation verortet sein und sind mehr oder weniger steuerbar. Grenzen für die politische Interessenvertretung tun sich unter anderem in ethischer und normativer Hinsicht auf (vgl. Kapitel 2.4). Wenig Einfluss haben Organisationen auf die allgemeine Themenlage in der Gesellschaft. Von daher kommt es darauf an,

> „eine gute Balance im [...] Spannungsverhältnis aus eigenen Interessen, Mehrheitsfähigkeit und politischen Nutzen für Entscheidungsträger zu erreichen“ (Mono 2019: 230).

Eine weitere Hürde insbesondere für Forschungsorganisationen besteht darin, ihre häufig sehr anspruchsvollen Themen der Politik verständlich zu machen. „Sprachbarrieren gelten auch in der Kommunikation zwischen Politikern und wissenschaftlicher Politikberatung als wesentliches Problem“ (Glaab 2013: 261). Die mögliche Diskrepanz zwischen hoher wissenschaftlicher Expertise und schwachem öffentlichen Auftritt ist genauso mitzudenken wie bestehende, mitunter sogar freundschaftliche Beziehungen zwischen Angehörigen der eigenen Organisation und der Politik (vgl. Kapitel 2.2).

Daneben sind weitere externe Stakeholder als hilfreiche oder störende Faktoren in die Problemanalyse aufzunehmen. Bei Universitäten und Hochschulen kommen hier die Verbünde ins Spiel, insbesondere die auf Ebene der Bundesländer, meist Landesrektorenkonferenzen (LRK) genannt. Ein starker Verband kann bei der Lobbyarbeit unterstützen oder diese ganz übernehmen. Bei unterschiedlicher Interessenlage unter den Mitgliedern oder einer schwachen Verbandstätigkeit wiederum kann es besser sein, die Lobbyarbeit selbst in die Hand zu nehmen. Es empfiehlt sich, vor der Erstellung der eigenen Konzeption die Lobbyingaktivitäten mit dem jeweiligen Verbund abzugleichen, ohne gleichzeitig mögliche Konkurrenzverhältnisse zu anderen Mitgliedern auszublenden. Diese Gratwanderung mag abschreckend wirken, kann aber Synergieeffekte schaffen und Ressourcen schonen (vgl. Kapitel 2.3.4).

Schließlich muss die Problemanalyse nach innen erfolgen: Einerseits Wissenschaftsorganisationen mit Lehre und Forschung hohes Gewicht in die politische Waagschale legen. Andererseits mangelt es möglicherweise am Bewusstsein oder an der Umsetzung in der strategischen Kommunikation. Insbesondere muss geprüft werden, inwiefern die strukturellen und personellen Voraussetzungen für politische Interessenvertretung vorhanden sind oder geschaffen werden können. Hier ist nicht nur die zentrale Kommunikationsabteilung einzubeziehen, sondern alle relevanten Bereiche, wie etwa das Forschungsreferat oder die Verwaltung, einzelne Fächer oder auch Gremien wie der Senat.

Nach der Problemanalyse gilt es, entweder die Faktoren, die einer erfolgreichen Umsetzung entgegenstehen, anzupassen oder die Aufgabenstellung zu ändern.

2.6.2 Strategische Planung: Ziele, Bezugsgruppen, Positionen und Strategie

Erst nachdem die Ausgangslage der Organisation und ihrer Umwelt gründlich analysiert, die Aufgabenstellung geklärt und die Faktoren ausgemacht sind, die sich negativ oder positiv auf die politische Interessenvertretung auswirken, steht die Lobbying-Planung an. Sie umfasst die Festlegung der Lobbying-Ziele, der Bezugsgruppen und der Positionen, die im Rahmen der politischen Interessenvertretung vermittelt werden sollen. Die Überlegungen hierzu führen schließlich zu der Entscheidung, mit welcher kommunikativen Leitlinie, also mit welcher Strategie der Plan umgesetzt werden soll.

4. Schritt: Lobbying-Ziele

In Anlehnung an die PR-Konzeption beginnt die Phase der strategischen Entscheidung mit der Frage: „Was soll mit der politischen Interessenvertretung erreicht werden?“ (vgl. Leipziger 2004: 116). Die Antwort beziehungsweise Antworten lassen sich aus der Aufgabenstellung aus Schritt zwei vor dem Hintergrund der in Schritt drei ermittelten Einflussfaktoren ableiten. Im Gegensatz zur allgemeinen Aufgabenstellung sind die Lobbying-Ziele ganz präzise und können vier Stoßrichtungen haben: kognitiv, auf die Änderung von Wissen zielend, emotional, auf die Änderung von Einstellungen zielend, konativ, das heißt, bestimmte Handlungen nach sich ziehend oder sozial, auf die Änderung von Beziehungen zielend (vgl. Hoffjann 2020: 224). In Anlehnung an die PR-Ziele sollen Lobbying-Ziele fünf Kriterien erfüllen: Sie müssen **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttraktiv beziehungsweise ambitioniert, **r**ealistisch und **t**erminierbar, die Anfangsbuchstaben zusammengefasst also **smart** sein (vgl. Hansen/Bernoully 2021: 7; Ingenhoff/Hugi 2021: 99). Ohne dass quantitative Belege dazu vorliegen, ist davon auszugehen, dass

> „das Lobbying vieler Hochschulen vor allem ein Fördermittel- und Beschaffungslobbying [ist], das sich deutlich vom themengesteuerten Lobbying in Gesetzgebungsprozessen unterscheidet“ (Althaus 2009: 642).

Neben Personalkosten geht es oft um Gelder für die Infrastruktur, also für Hörsäle, Bibliotheken oder Labore. Andere Ziele betreffen die Einrichtung weiterer Lehrstühle oder Forschungszentren, neue Modelle für Stipendien und Studienkredite oder die Stärkung einer bestimmten Forschungsrichtung wie Künstliche Intelligenz (vgl. Althaus 2009; Mai 2019; Mono 2014). Auch Gesetzesänderungen sind Ziel des Wissenschafts-Lobbyings, wie zum Beispiel die regelmäßig zu überarbeitenden Landeshochschulgesetze, das Urheberrecht oder rechtliche Regelungen zur Gentechnik, wobei hier vor allem die Hochschulverbünde gefragt sind (vgl. Althaus 2010: 27ff.; Wandt/Honecker 2016b: 21).

Die Formulierung der Ziele ist eng geknüpft an die Identifikation der Ziel- beziehungsweise Bezugsgruppen. Es kann sinnvoll sein, zwischen Schritt vier und fünf in der Lobbying-Konzeption zu pendeln oder Schritt fünf in Schritt vier mit einzubeziehen. Ziele anhand beteiligter und betroffener Stakeholder einzuordnen, ist insofern sinnvoll, als sich daraus Schlüsse auf die Durchsetzbarkeit eines Zieles ableiten – ein wesentliches Kriterium für die Zielformulierung. Überlegungen hierzu können dazu führen, dass Ziele bereits in der Planungsphase des Lobbying-Prozesses aufgegeben oder zumindest in der Priorisierung nach hinten geschoben werden.

In jedem Fall ist es sinnvoll, die Lobbying-Ziele nach bestimmten Kriterien zu ordnen. Außer nach Bezugsgruppen kann das die zeitliche Dimension sein oder die Rangfolge der Ziele (vgl. Hansen/Bernoully 2021: 7). Es empfiehlt sich, die Ziele in einem Zielhaus einzutragen, welches Organisationsziele, operative Ziele und Zielgruppen in einer Matrix darstellt (vgl. Zerfaß/Volk 2019: 96).

5. Schritt: Bezugsgruppen

Bei der Frage „Wer soll angesprochen und beeinflusst werden?“ (Leipziger 2004: 16) richtet sich der Blick zunächst in Richtung Politik. Dabei stellt sich schnell heraus, dass hier auf vielen Ebenen zu differenzieren ist und auf die Politik gerichtete Ziele wiederum die Einbindung weiterer Stakeholder erfordern, und zwar sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Organisation und Verbünde.

> „The relations and interactions among organizations, publics and stakeholders are so complex and nonlinear that it no longer makes sense to distinguish between publics and stakeholders“ (Valentini 2021: 9).

An dieser Stelle muss also vielmehr gefragt werden: „Wer wird angesprochen, betroffen, einbezogen und/oder beeinflusst?“ (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Frage geht einher mit der Bestimmung der Stakeholder

der gesamten Organisationskommunikation. Ist eine PR-Konzeption inklusive einer Stakeholder-Analyse bereits vorhanden, ist ein wichtiger Grundstein für die Lobbying-Konzeption gelegt.

In der PR werden Stakeholder daran bemessen, welche Rolle sie für die Organisation innehaben. Hierbei wird zwischen primären und sekundären Bezugsgruppen unterschieden, wobei die einen die Organisation direkt beeinflussen können, wie Kundinnen, Partner oder die Politik, während die anderen indirekt durch den Bezug zu den primären Stakeholdern Einfluss ausüben können. Hierunter fallen auch die Medien (vgl. Hoffjann 2020: 74ff.). Daran angelehnt lassen sich die Stakekolder im Lobbying danach unterteilen, welche wirtschaftliche, politische, mobilisierende oder mediale Macht sie entfalten können (vgl. Köppl 2017: 54). Neben dem Einfluss ist die Erreichbarkeit der Bezugsgruppen ein wichtiger Faktor dafür, welcher Aufmerksamkeit die jeweiligen Gruppen bedürfen und welchen Aufwand sie für die Lobbyarbeit generieren (vgl. Wandt/Honecker 2016b: 23). Die Erreichbarkeit bemisst sich nicht nur daran, über welche Kanäle die Gruppe Informationen aufnimmt, sondern auch daran, wie aufgeschlossen die Gruppe für die Interessen der Organisation ist. Aus der Platzierung auf der Achse von Einfluss und Erreichbarkeit ergibt sich der Einsatz, welcher für die jeweiligen Stakeholder zu leisten ist.

Auf diese Weise lassen sich alle für die Lobby-Arbeit von Hochschulen und Forschungsorganisationen relevanten Stakeholder abbilden, wie etwa Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder Studierende, Gremien wie Senat oder Hochschulräte, Alumnivereine und Freundeskreise sowie Medien, Wirtschaft, Kooperationspartner:innen und andere gesellschaftliche Gruppen (vgl. Althaus 2010: 43f.; Friedrichsmeier et al. 2013: 36; Höhn 2011: 145; HRK 1995; Spiewak 2001; van Bebber 2010). Schließlich gehören auch andere Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen sowie Verbünde von Hochschulen in die Matrix. Die Platzierung der verschiedenen Gruppen kann sich im Laufe der Zeit verändern und je nach konkretem Ziel der Interessenvertretung unterscheiden.

Auch die einzelnen Gruppen innerhalb der Politik lassen sich in dem Vierfelder-Modell abbilden. Angesichts ihrer komplexen Struktur ist eine weitere Untergliederung sinnvoll, wenn auch schwierig:

> „‚Politik und Verwaltung' erweisen sich allein schon bei Betrachtung der Gegebenheiten in Deutschland als ein heterogener, nicht einfach abgrenzbarer Adressatenkreis" (Neupert 2021: 282).

In der Lobbying-Literatur finden sich in der Regel lose Aufzählungen von politischen Bezugsgruppen, eine systematische Gliederung fehlt. Als Schlussfolgerung aus den zahlreichen Auflistungen ergibt sich für die Unterteilung von Politik schließlich eine geographische, institutionelle und funktionale Dimension. Geographisch bietet sich die Gliederung von der lokalen über die regionale und nationale bis hin zur internationalen Ebene an, wobei aus deutscher Sicht noch die europäische Ebene einzufügen ist (vgl. Krebber/Hitschfeld 2021: 246; Vowe/Opitz 2015: 88). Institutionell zu unterscheiden sind Legislative, Exekutive, Administration und Parteien (vgl. Schiffers 2021b: 488; Schubert 2009: 52ff.; Wehrmann 2007: 43). Diese Differenzierung ist insofern relevant, als zum Beispiel ein Ministerium finanziell und personell ganz anders ausgestattet ist als etwa Mitglieder des Parlaments.

> „Da Abgeordnete nur wenige Ressourcen (Mitarbeiter, wissenschaftliche Dienste) haben, sind sie auf die professionelle Zuarbeit und Beratung der Lobby angewiesen, wollen sie sich nicht auf die interessengeleiteten Informationen der Ministerien verlassen" (Althaus 2010: 48).

Auf allen Ebenen ist wiederum funktional zu differenzieren, vom einzelnen Mitglied über mehrere Hierarchiestufen bis hin zur Leitung, also zum Beispiel vom Abteilungsleiter im Ministerium, über die Referatsleitung bis hin zur Ministerin.

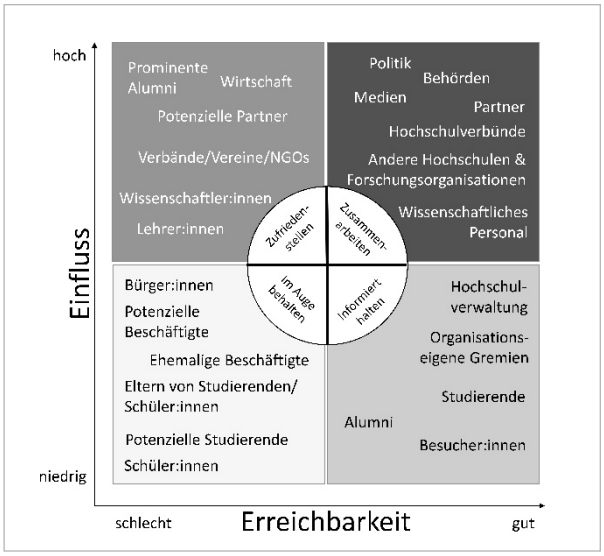


Abb. 12 Lobbying-Stakeholder einer Hochschule; eigene Darstellung in Anlehnung an Hansen/Bernoully 2021: 8)

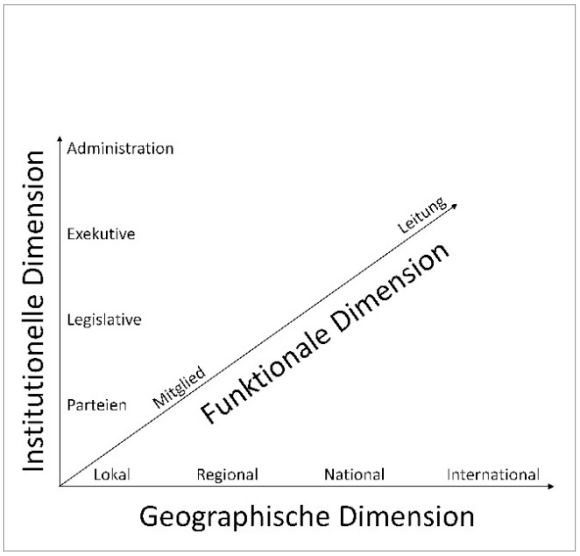


Abb. 13 Dimensionen politischer Bezugsgruppen; eigene Darstellung

Als politische Bezugsgruppen von Wissenschafts- und Hochschullobbying kommen alle Ebenen und Dimensionen von Politik in Betracht, angefangen von örtlichen Ratsmitgliedern über Landräte und Landtagsabgeordnete bis hin zur Ministerialverwaltung auf Landes- und Bundesebene oder Mitglieder der Europäischen Kommission (vgl. Mono 2014; Reimann 2020). Der Blick richtet sich dabei nicht nur auf die Abgeordneten der Fraktionen, welche an der Regierung beteiligt sind, sondern

> „natürlicher Verbündeter ist die jeweilige Opposition, die gemeinsam mit den Hochschulen die Regierungspläne verhindern will“ (Mai 2017: 183).

Den Bezugsgruppen in der Politik stehen wiederum verschiedene Akteure innerhalb der eigenen Organisation gegenüber: Während etwa die Dezernentin für Liegenschaften mit dem Baureferenten im Wissenschaftsministerium in Kontakt steht, pflegen weiter oben Universitätspräsident und Wissenschaftsministerin den Austausch. Dementsprechend unterschiedlich sind die Kontakte ausgestaltet: „Je höher die hierarchische Ebene, desto weniger fachspezifisch sind die Gesprächsinhalte“ (Preusse/Zielmann 2010: 347). Die Hierarchiestufe ist nicht zwingend maßgeblich für den Grad des Einflusses.

> „Entscheidende Voraussetzung für ein effektives Lobbying ist es, im Prozess der informellen Willensbildung in einem frühen Stadium die so genannten Vorentscheider zu erkennen, zu ihnen Kontakt aufzubauen und deren Vertrauen zu gewinnen“ (Wehrmann 2007: 52).

6. Schritt: Positionen

Wenn geklärt ist, welche Gruppen in der politischen Interessenvertretung welche Rolle spielen, gilt es die Frage zu beantworten: „Welches Meinungsbild ist zu vermitteln?“ (Leipziger 2004: 16). Jetzt geht es darum, aus den Zielen Botschaften (Positionen) zu formulieren, die bei den Bezugsgruppen Aufmerksamkeit erregen. Nicht die Interessen der Organisation stehen dabei im Vordergrund, sondern die derjenigen, die angesprochen werden. Es gilt also, die eigenen Interessen so zu verpacken, dass sie beim Gegenüber so ankommen, als profitierte dieses davon. Gleichzeitig müssen sich die Botschaften von denen anderer Organisationen abheben, also das Alleinstellungsmerkmal transportieren. Hilfreich ist auch, die Botschaften an aktuelle Themen zu knüpfen, Überaschendes zu präsentieren oder zu personalisieren und an Menschen vor Ort festzumachen. Über die Aufmerksamkeitsschwelle im Lobbying schaffen es – wie in PR und Journalismus – solche Positionen, die sich an den klassischen Nachrichtenfaktoren Zeit, Nähe, Status, Dynamik, Valenz und Identifikation orientieren (vgl. Schulz 1976).

Im Falle des Promotionsrechts an HAW könnte eine Botschaft lauten: „Wir machen Forschung in der Region anwendbar“ (HAW BW 2018: o.S.). Das primäre Interesse, das hinter der Botschaft steckt, wird nicht explizit formuliert. Vielmehr sollten Lobbying betreibende Organisationen ihre Interessen an allgemeinen gesellschaftlichen Werten ausgerichtet verpacken (vgl. Ihlen/Raknes 2022: 365).

Wichtig ist, dass sich die Positionen nicht widersprechen, insbesondere wenn mehrere Organisationen im Verbund agieren. Das passiert dann nicht, wenn sich die Lobby-Botschaften an bereits vorhandene Positionierungen anlehnen, wie Leitlinien oder andere interne Beschlüsse (vgl. Hansen/Bernoully 2021: 9). Falls solche nicht vorhanden sind, muss der Formulierung von Botschaften ein interner Meinungsbildungsprozess vorausgehen. In der Regel geschieht dies in Phase eins des Konzeptionsprozesses bei der Analyse der Ausgangssituation. Dabei wurden im Idealfall bereits Alleinstellungsmerkmale und entsprechende Organisationsziele herausgearbeitet, auf die jetzt zurückgegriffen werden kann. Die Lobby-Botschaften dürften sich in weiten Teilen mit den PR-Positionen decken, so dass sie an dieser Stelle übernommen werden können. Auf keinen Fall dürfen sie den PR-Positionen entgegenstehen: Wollen die HAW das Promotionsrecht durchsetzen, dürfen sie zum Beispiel im Studierendenmarketing nicht damit werben, dass man an der HAW nur Praxis und Anwendungsbezug findet und von manchen potenziellen Studierenden als lästig empfundenes wissenschaftliches Arbeiten vermeiden kann.

Wie in der PR kann man schließlich auch im Lobbying die Botschaften zu einer Leitidee zusammenfassen, die in einen Claim mündet und sich optisch in einem Logo oder Key Visual wiederfindet, da „die visuelle Komponente Emotionen verstärkt anspricht“ (Lock 2021: 82). An dieser Stelle fällt besonders auf, wie stark PR und politische Interessenvertretung ineinandergreifen. Gleichzeitig wird deutlich, wie anspruchsvoll die Positionierung im Lobbying ist. Damit ist auch klar, dass Organisationen ihre Interessen priorisieren müssen und nur mit einem oder wenigen Anliegen an die Politik herantreten.

7. Schritt: Lobbying-Strategie

Die Festlegung auf eine Lobbying-Strategie liefert die Antwort auf die Frage „Wie wird der Kommunikationsprozess gestaltet?“ (Leipziger 2004: 16), also in welcher Form sollen die Botschaften vermittelt werden, um die damit verknüpften Interessen gegenüber den relevanten Bezugsgruppen zu artikulieren und durchzusetzen. Häufig wird die Form auf einzelne Maßnahmen reduziert, was mitunter dazu führt, dass die Organisationsleitung meint, mit ein paar Kamingesprächen sei die Lobby-Arbeit erledigt.

> „Lobbying per se, also die punktuelle und unmittelbare Beeinflussung von politischen und legistischen Entscheidungen allein, greift zu kurz und ist als singuläres Public-Affairs-Instrument isoliert kaum mehr einsetzbar. Die Realität verlangt die strukturelle Einbettung der unternehmerischen Anliegen in eine vielfältige, nachhaltige und langfristige Strategie“ (Köppl 2017: 24; vgl. Wehrmann 2007: 47).

Strategie bedeutet nicht nur die Festlegung von Maßnahmen und Ressourcen. Vielmehr geht es darum, wie man grundsätzlich auf die Politik zugeht: konfrontativ oder kooperativ, auf eine Veränderung oder auf den Erhalt des Status Quo abzielend, über die Medien oder über den direkten Kontakt (vgl. Schiffers 2021b: 491). Je nach Thema, Zeitpunkt, Ort und Gegenüber können Zugang und damit auch Tonalität und Habitus der Botschaften variieren: persuasiv, konsultativ oder diskursiv (vgl. Ehrhart/Zerfaß 2021: 338ff., Godwin et al. 2013: 210). Dabei sind die so genannten Goodwill-Strategien (vgl. Ihlen/Raknes 2022: 353ff.) am besten geeignet, seine Interessen zu artikulieren, also indem man dem politischen Gegenüber freundlich und offen begegnet und signalisiert, seine Zwänge zu verstehen (vgl. Müller 2020). Die passende Strategie zu finden, erfordert, den politischen Prozess permanent zu beobachten, zu analysieren und zu verstehen (vgl. Speth 2021: 120). Je nach Thema und wie sich dieses im Laufe der Zeit verändert, ist auch eine Anpassung der Strategie(n) nötig:

> „[...] policymaking actually is a process that continues through time and requires multiple lobbying strategies“ (Godwin et al. 2013: xi).

Die Anforderungen an die Strategiefindung zeigen, wie wichtig es für Organisationen ist, sich bei ihren Interessen auf das Wesentliche zu fokussieren. Zentral ist, dass alle Beteiligten die Strategie mittragen.

> „Einerseits müssen Public-Affairs-Strategien aus übergeordneten Zielen der Organisation abgeleitet werden und deren Erreichung unterstützen. Zum anderen müssen sie mit anderen internen und externen Kommunikationsaktivitäten abgestimmt werden, um ein konsistentes Auftreten gegenüber allen Stakeholdern zu ermöglichen“ (Röttger et al. 2021: 11).

Dies gilt vor allem, wenn man im Verbund auftritt. Stakeholder-Analyse, Maßnahmenmix und Budget nützen wenig, wenn sie nicht in einer mit allen Beteiligten abgestimmten Strategie zusammenlaufen.

> „Die Entwicklung von Public-Affairs-Strategie wird somit über den Erfolg von Organisationen mitentscheiden“ (Speth 2021: 120).

2.6.3 Operative Umsetzung: Maßnahmen, Ressourcen und Evaluation

Das eigentliche Lobbying oder die praktische Lobbyarbeit selbst findet erst in der dritten Phase des Lobbying-Prozesses statt, nachdem die Voraussetzungen dafür untersucht und eine Strategie aufgestellt wurde, wie sich politische Interessenvertretung umsetzen lässt. Sie enthält unter anderem konkrete Maßnahmen sowie Hinweise auf die Ressourcen, wie Personal oder Budget, die zur Umsetzung benötigt werden. Schließlich gehört zum Lobbying-Konzept, alle Aktivitäten auf ihren Erfolg hin zu evaluieren.

8. Schritt: Maßnahmen

Die Frage zu den geeigneten Maßnahmen lautet: „Welche Instrumente dienen in welchem Kontext unserem Zweck?“ (Leipziger 2004: 16). Die Literatur führt eine breite Palette an Maßnahmen auf, ohne sie klar zu ordnen; teilweise überschneiden sich Ziele, Aufgaben und Instrumente (vgl. Althaus 2005b; Wandt/Honecker 2016a: 3; Mono 2013; Köppl 2017; Olfe-Kräutlein 2012: 77ff.). Mal werden die Instrumente – angelehnt an die verkürzte Public-Affairs-Definition – in öffentlich und nicht-öffentlich eingeteilt (vgl. u.a. Fähnrich/Mono 2022; Hoffjann 2020: 212; Seibt 2015; Wehrmann 2007: 50)[54], mal in funktional (Interessenvertretung) und inhaltlich (Politikberatung) (vgl. Althaus 2010: 31), mal in Public-Affairs-Instrumente auf der einen und Lobbying-Instrumente auf der anderen Seite (vgl. Köppl 2017). Oder sie fassen den gesamten Lobbying-Prozess als Instrument auf und packen neben Beobachtung und Analyse von Politik auch die Stakeholder-Analyse in das Maßnahmen-Paket, andere Instrumente wie interne oder digitale Kommunikation dagegen bleiben außen vor (vgl. Wandt/Honecker 2016a: 3; Wandt/Honecker 2016b: 28ff.; Olfe-Kräutlein 2012: 136f.).

Ein besonderes Augenmerk richten die Publikationen – ausgehend von der These der Medialisierung – auf Maßnahmen, die über Massenmedien (vgl. u.a. Blöbaum et al. 2014; Friedrichsmeier et al. 2013: 30; Marcinkowski et al. 2013: 274; Szyszka 2021: 504) und hier zunehmend über Social Media laufen (vgl. Beger 2018: 414; Einspänner 2010: 19; Hennes 2020; Hoffjann/Gusko 2015: 92; Ihlen/Raknes 2020: 3; Stürmer et al. 2020). Gleichzeitig betonen sie, dass der persönliche Kontakt das wichtigste Lobbying-Instrument ist, aber auf keinen Fall allein stehen kann (vgl. u.a. Althaus 2010: 31; Winter et al. 2021: 549; Zimmer 2021: 463). Diese Einschätzungen decken sich mit den Ergebnissen aktueller

[54] Selbst diejenigen, welche die Public-Affairs-Instrumente so einteilen, stellen fest, dass die Aufteilung nicht ganz zutreffend ist: „Die verwendete Dichotomie öffentlich/nicht-öffentlich übersieht allerdings, dass zahlreiche Maßnahmen zwischen den beiden Gegensätzen einzuordnen sind [...]. Bei genauerer Analyse wird deutlich, dass es sich bei einer Vielzahl von Public-Affairs-Maßnahmen um teilöffentliche Formen der Kommunikation handelt“ (Röttger et al. 2021: 12).

Umfragen unter Public-Affairs-Schaffenden, wonach 100 Prozent der Befragten Treffen mit Entscheidungsträger:innen und 63 Prozent Social Media nutzen (vgl. MSL Group 2019: 19).[55]

Hinsichtlich der Lobbying-Instrumente von Wissenschaftseinrichtungen finden sich nur wenige, gänzlich ungeordnete Aufzählungen (vgl. Althaus 2009: 632ff.; Cook 1998: 146; Wandt/Honecker 2016b: 28ff.; Mono 2019: 224ff.). Demnach setzen Hochschulen beziehungsweise deren Verbünde bevorzugt auf Anhörungen, direkte, informelle Kontakte zur Politik, präsentieren Forschungsergebnisse, schreiben Briefe an die Politik oder gehen mit anderen Organisationen Koalitionen ein. Auch die Beobachtung und Analyse des politischen Betriebs wird erwähnt, ebenso wie die Einbeziehung von Pressearbeit sowie die Aktivierung und Vernetzung mit anderen Stakeholdern, wie etwa ehemaligen Studierenden. Digitale und interne Kommunikation tauchen dagegen allenfalls am Rande auf.

Nach der Sichtung und Sortierung der Publikationen hinsichtlich der Lobbying-Instrumente empfiehlt sich die Bündelung zu einer überschaubaren Anzahl an Maßnahmenpaketen:

- Beobachtung und Analyse von Politik
- Information und Austausch mit der Politik
- Beratung und Vermittlung von Expertise gegenüber der Politik
- Informelle und nicht-öffentliche Kontakte mit der Politik
- Klassische Medienarbeit
- Digitale Interessenvertretung
- Aktivierung und Vernetzung von/mit Partner/innen und Mitstreiter/innen
- Interne Kommunikation

Bei der folgenden Beschreibung der einzelnen Maßnahmenpakete wird deutlich, dass sie sich teilweise nur schwer voneinander abgrenzen lassen. Die Reihenfolge sagt nichts über ihre Bedeutung aus. Welche Instrumente genutzt werden, hängt von der Organisation, vom Thema und von den beteiligten Personen ab. In der politischen Interessenvertretung kommt es – ebenso wie in der PR – darauf an, den passenden Maßnahmenmix zu finden und diesen im Laufe des Lobbying-Prozesses immer wieder zu überprüfen und neu zusammenzustellen (vgl. Hansen/Bernoully 2021: 12).

Beobachtung und Analyse von Politik

Beobachtung und Analyse stehen am Anfang des Lobbying-Prozesses und sind gleichzeitig wichtigstes Instrument in der operativen Phase, das heißt, sie sind in der politischen Interessenvertretung ständiger Begleiter (vgl. J. Hoffmann: 152; Köppl 2017: 24; Röttger 2021: 449).

> „Um Legitimität *zu erhalten oder zu verteidigen* ist vor allem die Beobachtung der Umwelt und eine entsprechende Sensibilität ihr gegenüber wichtig“ (Sandhu 2022: 876; H.i.O.).

Beobachtung und Analyse, auch Monitoring genannt, werden je nach Untersuchungsgegenstand differenziert in Stakeholder-, Issue- oder Policy-Analyse (vgl. u.a. Althaus 2010: 31; Ehrhart/Zerfaß 2021: 340ff.; J. Hoffmann 2021: 148ff.; Ingenhoff/Hugi 2021: 91ff.; Jarren/Donges 2017: 151; Köppl 2017). Für die politische Interessenvertretung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen bedeutet dies, möglichst frühzeitig relevante gesellschaftliche Entwicklungen und im Gesetzgebungsprozess relevante Themen auszumachen, zuständige politische Akteure zu identifizieren, die Konkurrenz im Auge zu

[55] An der Befragung haben 50 Personen teilgenommen. Wie sie ausgewählt wurden, ist nicht angegeben. Inwieweit Pressearbeit bei der politischen Interessenvertretung eine Rolle spielt, wurde nicht abgefragt.

behalten und potenzielle Bündnispartner zu finden (vgl. Wandt/Honecker 2016a: 3). Für die Recherche eignen sich neben Massenmedien und Social Media die Internetseiten der politischen Gremien, Fachpublikationen sowie persönliche Gespräche. Die für die politische Interessenvertretung zuständige Person sammelt die Informationen, wertet sie aus, gibt sie intern weiter und bespricht sie mit den relevanten Stakeholdern, insbesondere mit der Organisationsleitung sowie mit Partner:innen wie etwa Verbünden.

Information & Austausch mit der Politik

Beobachtung und Analyse dienen auch dazu, Informationsdefizite auf Seiten der Politik zu entdecken und zu überlegen, wer welche Daten und Fakten benötigt und wie diese zu präsentieren sind. Für die Weitergabe von Informationen an die Politik bietet sich einerseits der persönliche Austausch über Gespräche, E-Mail oder Telefon an. Neben aktuell aufbereiteten Informationen wie etwa Forschungsergebnissen ist es sinnvoll, jeweils einen so genannten Onepager zur Hand zu haben, der auf einer Seite die eigene Organisation vorstellt (vgl. Wehrmann 2007: 46). Die Informationen können bei Bedarf oder in regelmäßigen Abständen zum Beispiel in Form von Newslettern an die Politik gegeben werden. Wichtig ist grundsätzlich, die Informationen übersichtlich und verständlich aufzubereiten, so dass sie im schnelllebigen Politikalltag möglichst rasch rezipiert werden können (vgl. Weißschädel 2020).

Ebenfalls der Information dienen Veranstaltungen, die im eigenen Haus oder in Einrichtungen der Politik stattfinden, wie so genannte Parlamentarische Frühstücke oder Abende, Tagungen oder Gesprächsrunden (vgl. Althaus 2010: 31; Köppl 2017: 99f.; Lösche 2007: 73; Wehrmann 2007: 47; Weißschädel 2020). Ebenso bieten sich eigene Veranstaltungen wie Ehrungen von Wissenschaftler:innen, die Einweihung neuer Labore, Sportevents, Begrüßung ausländischer Delegationen oder die Lange Nacht der Wissenschaft an, um die Politik einzuladen (vgl. Althaus 2009: 632 ff.; Wandt/Honecker 2016b: 28ff.). Neben Informationsaustausch und Beziehungspflege dienen die Formate den Einrichtungen dazu, ihre Leistungen herausstellen, und die Politik kann sich mit von ihr verantworteten Erfolgen schmücken.

Beratung und Vermittlung von Expertise gegenüber der Politik

Wie Kapitel 2.3.3 darlegt, ist Beratung ein wesentlicher Bestandteil politischer Interessenvertretung. Vor allem die Wissenschaft kann hier punkten, etwa durch die Teilnahme an Ausschusssitzungen, die Mitgliedschaft in Beratungsgremien oder das Einbringen von Stellungnahmen. Die Verfahren sind in den Geschäftsordnungen der politischen Institutionen geregelt und sehen explizit die Teilnahme von gesellschaftlichen Gruppen vor (vgl. Althaus 2010: 31; Hoffjann 2020: 210f.; Wandt/Honecker 2016a: 3; Lösche 2007: 66; Wehrmann 2007: 47ff.). Kritische Stimmen bescheinigen diesen Maßnahmen zwar hohe Transparenz. Da sie relativ spät im Gesetzgebungsprozess angesiedelt sind, seien sie eher ein eingespieltes Ritual, dem man nur aus reiner Pflicht nachkomme (vgl. Sebaldt 1996a: 682; Wehrmann: 51).

Eine höhere Wirkung erhoffen sich Beratende davon, ihre Aktivitäten parallel einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Hier zeigt sich, wie wichtig eine Begleitung von wissenschaftlicher Expertise durch PR-Fachkräfte ist, da ein solches Vorgehen

> „nur dann Erfolg verspricht, wenn Stellungnahmen und Positionspapiere nicht nur online gestellt, sondern auch potenziellen Lesern aktiv und attraktiv angeboten werden“ (Hillebrand 2018: 76).

Auch gegenüber der Politik muss Beratung verständlich aufbereitet werden, um zu überzeugen.

> „Die Vermittlung von Expertise durch Interessenvertreterinnen und -vertreter ist folglich notwendigerweise mit der Entwicklung von Narrativen, Symbolen und Grenzwerten verbunden, die zwar wissenschaftlich fundiert sein mögen, in ihrer Präsentation aber wesentlich politischen Logiken folgen“ (Fähnrich 2021: 569).

Wissenschaftskommunikation muss „die Sprache und die Spielregeln der Politik verstehen und beherrschen, um die Wissenschaft für die Kommunikation im politischen Raum zu wappnen“ (Siggener Kreis 2015: 7). Kommunikationsverantwortliche sollten den Prozess begleiten (vgl. Althaus 2009: 635).

Politikberatung dient nicht nur der Vermittlung von Expertise, sondern hilft auch, sich kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen. Im besten Fall entsteht ein so enges Verhältnis, dass politische Akteure von sich aus Beratung suchen und dabei immer auf dieselben Personen zurückkommen (vgl. Wolff et al. 2019: 5ff.). Je intensiver der Kontakt, desto schlechter lassen sich die damit verbundenen Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit als Grundlage für politische Entscheidungen rechtfertigen.

> „Konsultationen, Hintergrundgespräche oder Policy Briefings haben einen niedrigeren legitimatorischen Wert für die Politik. Sie haben aber den Vorteil, dass im Vergleich zur Gremienarbeit eigene Positionen direkt an politische Entscheidungsträger herangetragen werden und diese ihren Informationsbedarf zielgerichteter erfüllen können“ (Fähnrich 2021: 571).

Informelle & nicht-öffentliche Kontakte

Politikberatung vollzieht sich häufig nicht-öffentlich. Persönliche Gespräche zwischen Lobbyierenden und der Politik haben meist weniger Beratung zum Inhalt als die Weitergabe von vertraulichen Informationen, die Vorbereitung von gemeinsamen Aktionen oder einfach nur einen lockeren Austausch über fachfremde oder auch private Themen. Hier stehen nicht so sehr die Informationen, sondern vielmehr gegenseitige Wertschätzung und Respekt im Vordergrund, weshalb der direkte Kontakt als das wichtigste Lobby-Instrument betrachtet wird (vgl. Althaus 2010: 31; Hackenbroch 1998: 484; Koch-Baumgarten 2004: 73; Lösche 2007: 72; Rother 2020; Steiner/Jarren 2009: 253; Wehrmann 2007: 45).

> „Die Bedeutung persönlicher Kommunikation ergibt sich [...] auch aus bestimmten Situationen und Konstellationen, die einen Anstoß zu persönlicher Kommunikation darstellen [...]. Nahezu alle Kommunikationsverantwortlichen weisen auf eine Krisensituation hin, die aus ihrer Sicht persönliche Kommunikation zwingend erforderlich macht“ (Stehle 2020: 194).

Face-to-Face-Kommunikation ist insbesondere in Veränderungssituationen angesagt, bei strategisch relevanten, ernsten und komplexen Themen oder bei Themen, die sich entwickeln (vgl. Stehle 2020: 195).

> „Durch die Möglichkeit zu wechselseitigem Feedback sowie die enge Anbindung an Personen, die z. B. als vertrauenswürdig wahrgenommen werden, soll Vertrauen etabliert und gestärkt werden. Dazu werden Glaubwürdigkeit und Authentizität als weitere wichtige Ziele persönlicher Kommunikation genannt und um Aspekte der Orientierung und des wechselseitigen Verständnisses ergänzt“ (Stehle 2020: 196).

Eine besondere Nähe offenbart das so genannte Revolving-Door-Phänomen, auch Drehtüreffekt genannt, also der Wechsel aus politischen Ämtern auf Posten in Organisationen oder Verbänden aufgrund von Kontakten, die von politischer Interessenvertretung herrühren (vgl. Lüchinger/Moser 2022; Zimmer 2021: 463). Trotz der Bedeutung informeller Beziehungen sind diese für erfolgreiches Lobbying nicht ausreichend und müssen um Instrumente öffentlicher Interessenvertretung ergänzt werden.

> „Persönliche Kontakte können noch immer gute Zugänge bedeuten, aber nicht automatisch die politische Agenda mitbestimmen“ (Winter et al. 2021: 549; vgl. Kleinfeld et al. 2007: 20, Köppl 2017: 24).

Klassische Medienarbeit

Unter dem Stichwort der Medialisierung geht die Kommunikationswissenschaft davon aus, dass sich die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen vor allem über die Medien wahrnehmen (vgl. Kapitel 2.2.2). Insbesondere die Politik orientiert sich demnach in ihrem Handeln und Entscheiden daran, welches Bild die Massenmedien, allen voran überregionale Zeitungen sowie Radio- und Fernsehsender, so genannte Entscheidermedien davon zeichnen (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 19). Umgekehrt folgen auch diejenigen der Medienlogik, die Einfluss auf die Politik nehmen wollen (vgl. Friedrichsmeier et al.

2013: 17; Marcinkowski 2013: 274). Wie die PR bedient sich die politische Interessenvertretung daher verschiedener Instrumente der Medienarbeit, wie etwa Pressekonferenzen und Pressemitteilungen oder versucht über Hintergrundgespräche, Interviews und Gastbeiträge in Massenmedien oder mithilfe von Medienpartnerschaften ihre Anliegen zu platzieren (Althaus 2021: 411; Althaus 2009: 677; Szyszka 2021: 504). Es ist davon auszugehen, dass die Medienberichterstattung alle relevanten Stakeholder erreicht und den Interessen der Organisation größtmögliche öffentliche Aufmerksamkeit verschafft: „‚Die Medien' werden dabei als Vehikel der Akzeptanzbeschaffung wahrgenommen [...]" (Marcinkowski et al. 2013: 271). Je mehr Menschen die Anliegen der Organisation kennen und gegebenenfalls sogar gutheißen, desto höher der Druck auf die Politik, in diesem Sinne zu handeln (vgl. Szyszka 2021: 504f.). Von dieser Logik profitieren auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen:

> „Gelingt [...] eine ausreichende Mobilisierung der öffentlichen Meinung, lassen sich aus den medienträchtigen Themenkomplexen langfristige Forschungsprogramme ableiten und gegebenenfalls Zustimmung für unbequeme politische Entscheidungen gewinnen" (Weingart 2008: 41f.).

Neben diesem Umweg über die öffentliche Meinung zielt die mediale Lobby-Arbeit in erster Linie auf die Politik.

> „Wenn z. B. in einer Medienkampagne auf ein bestimmtes politisches Anliegen aufmerksam gemacht wird, dann ist nicht das Medienpublikum der eigentliche Adressat der Public-Affairs-Botschaften, sondern die Politik. Die Herstellung medialer Öffentlichkeit ist also kein Selbstzweck" (Raupp 2021: 210).

Der Weg über die Medien kann vor allem dann Mittel der Wahl sein, wenn eine direkte Einflussnahme nicht möglich ist oder nicht den gewünschten Erfolg erzielt (vgl. J. Hoffmann 2021: 151). Einerseits kann eine Organisation durch mediale Präsenz überhaupt erst einmal in das Blickfeld der Politik geraten und darüber Zugang zu ihr erlangen (vgl. Preusse/Zielmann 2009: 66f). Andererseits kann eine Organisation versuchen, auf direktem Wege geäußerten Interessensbekundungen gegenüber der Politik durch eine Medienberichterstattung Nachdruck zu verleihen. Diese Kombination von direkter und massenmedial vermittelter Interessenvertretung mündet in „mediatisierten Lobbyismus" (Seibt 2015: 57).

Ein solches Vorgehen birgt allerdings die Gefahr, dass die Politik verärgert reagiert, wie die Aussage eines Abteilungsleiters in einem Wissenschaftsministerium über einen Universitätspräsidenten zeigt:

> „[...] In der Regel gehen bei uns dann eher die Stacheln hoch. Weil man sich natürlich sagt, wenn der Herr Präsident was will, soll er das Telefon in die Hand nehmen und mal anrufen" (zitiert nach Friedrichsmeier et al. 2013: 30; H.i.O.).

Der Einsatz von Medienarbeit im Lobbying muss wohl überlegt und mit anderen Instrumenten abgestimmt sein. Vor allem bei heiklen Themen ist das direkte Gespräch hilfreich, um seine Ansichten in einem geschützten Raum auszutauschen und sich ohne äußere Einflüsse anzunähern.

> „[...] bei aller Betonung der Bedeutung von Medienkommunikation durch die Medien- und Kommunikationswissenschaft, verschließt die Medienzentriertheit wichtige analytische Möglichkeiten [...], die durch eine nicht-medienzentriere Perspektive [...] offenbleiben. Politik hingegen benötigt gelegentlich verschlossene Türen – und Public Affairs vermutlich auch" (Birkner 2021: 202; vgl. Müller 2020).

Digitale Interessenvertretung

Einige aktuelle Studien zur Onlinekommunikation in der politischen Interessenvertretung legen den Schluss nahe, dass Lobbying verstärkt über Soziale Medien stattfindet (vgl. Almansa-Martínez/Castillo-Esparzia 2023; MSL Group 2019/2020/2021; Hennes 2020; Raupp 2021: 210; Weiler 2019: 11). Eines der Standard-Praxishandbücher widmet „Digital Public Affairs" (Köppl 2017: 144ff.) sogar ein eigenes

Kapitel.[56] Hintergrund ist die Erweiterung der These von der Medialisierung zu „sozialer Medialisierung“ (Hoffjann/Gusko 2015: 92), also die Annahme, alle folgten der Logik Sozialer Medien.

> „Statt starke Fakten und Botschaften im direkten Gespräch und aus den Leitmedien aufzugreifen, reagiert die Politik immer sensibler auf das, was in der digitalen Arena als Mehrheit erscheint“ (Buschhausen/van Camp 2018: 3).

Auf der anderen Seite bietet sich Lobbying Betreibenden über das Internet ein kostengünstiger, schneller und direkter Zugang an eine breite Öffentlichkeit (vgl. Raupp 2021: 210). „Strategisch-persuasive Kommunikation kann ungefiltert das Publikum erreichen“ (Neuberger et al. 2019: 178).

Gängige Definitionen von Digital Public Affairs umfassen nicht nur Soziale Medien, sondern allgemein Online-Kommunikation, also auch den Versand von Newslettern via E-Mail, Online-Veranstaltungen oder den Internetauftritt der Lobbying betreibenden Gruppen (vgl. C. P. Hoffmann 2021: 579). Bereits vor über zehn Jahren galt Social Media für die politische Interessenvertretung als grundlegend:

> „Effiziente, moderne Interessenvermittlung, die als transparenter und authentischer Dialog zwischen politischen Entscheidungsträgern und Anspruchsgruppen aus Wirtschaft und Gesellschaft wahrgenommen werden will, funktioniert heute nur als kommunikative Gesamtstrategie unter Einbezug des Web 2.0. Digital Public Affairs nutzt die Mechanismen und Prinzipien des Social Web [...], um interessengeleitete Kampagnen und Graswurzelbewegungen zu initiieren sowie digitale Multiplikatoren [...] einzubinden“ (Einspänner 2010: 19).

Bis heute gibt es kaum empirische Erkenntnisse darüber, wie Lobbying Betreibende digitale Medien gebrauchen. In Umfragen gibt zwar die Hälfte an, Twitter[57], LinkedIn, Facebook & Co. für die politische Interessenvertretung zu nutzen (vgl. Ihlen et al. 2020: 3; MSL Group 2019: 21; Weiler 2019: 11). Genauere Analysen dürften aber belegen, dass damit nicht viel mehr als ein statisches Profil gemeint ist, Interaktion und Partizipation jedoch kaum stattfinden (vgl. Fuchs 2022). Vielmehr herrscht mitunter die Ansicht, mit einer E-Mail an einen Abgeordneten sei der digitalen Interessenvertretung genüge getan (vgl. Stürmer et al. 2020). Digitale Kommunikation stößt in vielen Organisationsleitungen weiterhin auf Skepsis bis Ablehnung (vgl. Beger 2018: 414). Werden sie genutzt, ist oft nicht klar, wie und wofür (vgl. Hoffjann/Gusko 2015: 108f.). Das gilt insbesondere für die Verbandskommunikation (Hoffjann/Gusko 2013: 52; Hoffjann/Gusko 2018: 312). In der Kommunikation über Social Media scheint es auf die persönliche Ansprache anzukommen, wie Studien zur Kommunikation von Vorständen in deutschen DAX-Unternehmen zeigen (vgl. Atzl/Graßl 2022; KOM 2022; Pietzcker et al. 2019: 307f.).

Kaum Befunde gibt es zur digitalen Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik (vgl. Heine/Ohliger 2022). Grundsätzlich ist die Online-Kommunikation von Hochschulen heterogen aufgestellt: „[Z]wischen Social Media-Spezialisten und Online-Verweigerern“ (Metag/Schäfer 2017: Titel) ist alles dabei, die Nutzung abhängig von Größe und Ressourcen der Einrichtung (vgl. Metag/Schäfer 2017: 182f.). Einen Hinweis darauf, dass die Social Media Kommunikation von Hochschulen in der politischen Interessenvertretung eine untergeordnete Rolle spielt, ist die fehlende Auswertung von Social Media Kanälen seitens des Wissenschaftsministeriums (vgl. Friedrichsmeier/Gohr 2013: 9).

Aussagen zur Onlinekommunikation in der politischen Interessenvertretung beruhen auf der Untersuchung von einzelnen Beispielen und Fallstudien, wie etwa zum Social Media Lobbying von Greenpeace. Die Studie kommt unter anderem zu dem Schluss, dass Lobbying über die Sozialen Medien schon deshalb an seine Grenzen stößt, weil viele Akteure auf Seiten der Politik dort nicht vertreten beziehungsweise nicht persönlich aktiv sind (vgl. Krebber et al. 2015: 302). Eine Statistik zu den LinkedIn-Profilen der Bundestagsabgeordneten belegt, dass zwar 40 Prozent von ihnen einen Account auf der Plattform

[56] Mit Digital Public Affairs hat sich eine eigene Bezeichnung für die Instrumentalisierung von Online- und Sozialen Medien für die politische Interessenvertretung verbreitet. Ein entsprechender Eintrag bei Wikipedia wurde im Jahr 2016 allerdings mit der Begründung gelöscht, bei dem Artikel handele es sich um den Marketingbegriff einer Agentur (vgl. Hillebrand 2018: 68).
[57] Die im Juli 2023 umbenannte Plattform wird hier weiterhin so genannt, wie sie zu Beginn des Untersuchungszeitraums hieß.

haben, allerdings nicht einmal 20 Prozent dort regelmäßig aktiv sind (vgl. Fuchs 2022). Eine Untersuchung der Social Media Kanäle der Ministerien in Bayern vermittelt wiederum den Eindruck, dass diese zwar ganz unterschiedlich aufgestellt, aber teilweise sehr aktiv sind (vgl. Burkhart 2023).

Handreichungen aus der Praxis listen Einsatzmöglichkeiten auf: So lassen sich die Social Media Accounts politischer Akteure nutzen, um frühzeitig zu erkennen, welche Themen sie umtreiben (vgl. Beger 2018: 418; Buschhausen/van Camp 2018: 6; C. P. Hoffmann 2021: 587). Umgekehrt können Organisationen eigene Interessen oder Veranstaltungen direkt an die Politik herangetragen, indem sie deren Social Media Account mit dem eigenen Post über einen so genannten Tag verknüpfen. So werden nicht nur die Abgeordneten informiert, sondern gleichzeitig erfahren alle anderen, die den Kanälen folgen, dass die Politik mit im Boot ist. Das kann den Druck erhöhen, auch tatsächlich zu der Veranstaltung zu erscheinen oder sich dem verknüpften Thema anzunehmen (vgl. Hillebrand 2018: 73ff.).

Online-Kommunikation und Social Media erleichtern das für erfolgreiches Lobbying grundlegende Netzwerken (vgl. Meier/Blum 2021: 541). Sie erfüllen vor allem drei Funktionen: informieren, involvieren und mobilisieren (vgl. Einspänner 2010: 35). Allerdings ersetzen sie nicht den direkten Face-to-Face-Austausch (vgl. Krebber et al. 2015: 305). Vielmehr sind diese Instrumente und Kanäle dazu geeignet, das Bestehende digital zu verstärken (vgl. Buschhausen/van Camp 2018: 6). Der häufig genannte Vorteil von mehr Transparenz wird teilweise bezweifelt, die in der digitalen Kommunikation suggerierte Offenheit als Scheintransparenz, als „pseudo-transparency" (Vujnovic/Kruckeberg 2016: 122) oder „Transparency Washing" (Zalnieriute 2021: Titel; vgl. Wamprechtsamer 2022) betrachtet, während das *echte* Lobbying ungestört unter Ausschluss der Öffentlichkeit weiterläuft (vgl. Krebber et al. 2015: 307). Die Bedeutung von Digital Public Affairs scheint möglicherweise überschätzt. Vielmehr

> „haftet den Public Affairs eine Art medialer Konservativismus an – persönliche Treffen, runde Tische, Empfänge und Vier-Augen-Gespräche stehen auch im 21. Jahrhundert im Herzen der strategischen Kommunikation mit Akteuren aus Politik und Verwaltung" (C. P. Hoffmann 2021: 578; vgl. Köppl 2008: 199).

Aktivierung und Vernetzung von/mit Partner:innen und Mitstreiter:innen

Kapitel 2.3.4 hat gezeigt, dass erfolgreiche politische Interessenvertretung im Verbund stattfindet. Das beschränkt sich nicht nur auf eingetragene Verbände, ähnlich funktionieren auch zeitlich begrenzte Kooperationen, um ein bestimmtes Ziel durchzusetzen. An Hochschulen kann es sinnvoll sein, die eigenen Wissenschaftlerinnen oder Studenten zu mobilisieren, um ein Thema in die Öffentlichkeit zu bringen, so, wie das an Hochschulen in den USA häufig geschieht (vgl. Althaus 2009: 632ff.; Althaus 2010: 43):

> „[...] sie alle sollen – im Sinne eines basisdemokratischen Grassroot-Lobbying – ihren gewählten Vertretern verdeutlichen, was für ihre Alma Mater gut ist und was nicht" (Althaus 2009: 636).[58]

Deutsche Wissenschaftseinrichtungen greifen aber eher nicht zu aktivierenden Maßnahmen, weil

> „es der Wissenschaftspolitik an einer Klientel mangelt, die sich zur Durchsetzung ihrer Interessen einer politisch relevanten Mobilisierung bedient" (Mai 2017: 186).

Dass eine solch authentische Form der Interessenvertretung bei der Politik gut ankommt, nutzen manche Unternehmen inzwischen und bauen gezielt Gruppen auf, die im Namen ihrer Organisation Lobbying betreiben. Dieses so genannte „Astroturfing versucht, den Reputationsnachteil von Wirtschaftsorganisationen in der öffentlichen Auseinandersetzung zu neutralisieren" (J. Hoffmann 2021: 152). Ein weiterer Weg, andere für seine Interessen einzuspannen, ist die Unterstützung von Parteien und Kandidierenden im Wahlkampf (vgl. Lösche 2007: 74). Lobbying Betreibende erhoffen sich nach erfolgreicher

[58] Zum Grassroot-Lobbying siehe ausführlich Schiffers 2022.

Wahl, dass sich die Unterstützung in Form von entgegenkommender Politik auszahlt. Aktivierung von und Vernetzung mit bestimmten Gruppen können im schlimmsten Fall eine entgegengesetzte Wirkung entfalten: „Vielmehr kann Lautstärke eine Zugangshürde sein, da konfrontative Strategien bei Politik und Verwaltung zu Irritation führen können“ (Schiffers 2022: 467). Andere für die eigene Interessenvertretung zu mobilisieren, muss daher einhergehen mit regelmäßiger Beobachtung, Analyse und Beziehungspflege, zum Beispiel durch Stakeholder-Events (vgl. Winter et al. 2021: 555).

Interne Kommunikation

Interne Stakeholder wie eigene Beschäftigte sind direkt Betroffene der politischen Interessenvertretung und müssen in allen Phasen des Prozesses eingebunden beziehungsweise zumindest mit bedacht werden.

> „Neben den Interaktionen mit Entscheidungstragenden stellt auch die interne Kommunikation einen Arbeitsbereich von Public Affairs dar“ (Fähnrich/Mono 2022: 891, vgl. Jarren/Donges 2017: 151).

Interne Kommunikation steht am Anfang des Lobbying-Prozesses, wenn es darum geht, die Ausgangssituation zu analysieren und am Ende, wenn es gilt, Erfolg oder Misserfolg zu vermelden. Eine Lobbying-Konzeptionen muss Überlegungen dazu enthalten, wie Angestellte und andere interne Stakeholder regelmäßig auf dem Laufenden gehalten und gegebenenfalls eingebunden werden. Trotz ihrer Bedeutung wird interner Kommunikation in den einschlägigen Publikationen zu politischer Interessenvertretung wenig Aufmerksamkeit zuteil (vgl. Ingenhoff/Hugi 2021: 99; Köppl 2017: 193). Das mag daran liegen, dass Lobbying immer noch als vertrauliche Angelegenheit zwischen der Organisationsleitung und einzelnen politischen Akteuren gilt. Information und Einbindung der Beschäftigten würden hier nur stören (vgl. Beger 2018: 372; Zimmer/Speth 2015: 43ff.). Da interne Kommunikation an Hochschulen grundsätzlich eine geringe Rolle spielt, dürfte sie auch im Bereich der politischen Interessenvertretung wenig ausgeprägt sein (vgl. Konen 2020: 129; Prillwitz 2012; Raupp/Osterheider 2019: 188). Auch in den außeruniversitären Forschungsorganisationen findet keine formalisierte interne Kommunikation statt, soweit sich das aufgrund der beschränkten Datenbasis sagen lässt (vgl. Pfeffer 2016: 305).

9. Schritt: Ressourcen

Lobbying wird häufig mit Geld assoziiert. Die Annahme lautet: Je mehr finanzielle Ressourcen einer Organisation zur Verfügung stehen, desto besser sind ihre Einflussmöglichkeiten auf die Politik (vgl. Ihlen/Raknes 2022: 357), auch, weil dann eher Personal zur Verfügung steht. Umfragen belegen, dass die Hälfte aller Lobbying betreibenden Unternehmen eine oder mehrere Personen für die politische Interessenvertretung beschäftigt, jedes zehnte Unternehmen ganze Stäbe mit mehr als 15 Personen (vgl. MSL Group 2019: 29; Schörner 2017: 203). Drei Viertel der Unternehmen unterhalten ein Büro in Berlin – nur zum Zwecke der politischen Interessenvertretung – und etwas mehr als die Hälfte in Brüssel (vgl. Kentrup et al. 2013: 360; MSL Group 2019: 28; Schörner 2017: 195ff.). Die Frage, die sich beim Ressourceneinsatz stellt, führt jedoch über das Geld hinaus: „Auf welche Art, zu welchem Preis setzen wir Mittel ein?“ (Leipziger 2004: 16). Es geht bei Ressourcen also nicht nur um finanzielle Aspekte.

> „Vielmehr zeigt sich der Ressourcenvorteil an der Fähigkeit einer Organisation, ihre Kontakte und ihre Informationen zu nutzen“ (Friedrich 2022: 453).

Zu beachten ist auch, wie die zuständigen Personen ausgebildet sind, welche Berufserfahrung und welches Netzwerk sie mitbringen, wie sie ins Management eingebunden sind und wie die internen Abstimmungsprozesse funktionieren (vgl. Scheele 2020). Formale Kriterien für den Zugang zum Beruf gibt es nicht. Die Auswertung von Stellenanzeigen und Fallbeispiele zeigen, dass eine (Hochschul-)Ausbildung

sowie praktische Erfahrungen mit Politikbezug grundlegend sind (vgl. Althaus 2005a: 7; Althaus 2015). Lobbying Betreibende bevorzugen die Anbindung an Unternehmenskommunikation und Organisationleitung (vgl. Ingenhoff/Hugi 2021: 104f.; Schörner 2017: 194; Siedentopp 2007: 21). Die Einbeziehung von Kommunikationsverantwortlichen ist auch deswegen sinnvoll, weil sie die nötige Übersetzungsarbeit leisten können und in Hinblick auf den öffentlichen Teil von Public Affairs

> „[...] die Logik des Mediensystems kennen, dessen Regeln [...] beherrschen [...] und für ihre Organisationen [...] nutzen" (Sarcinelli 2011: 186).

Das gilt auch für Hochschulen und Forschungsorganisationen:

> „Lobbyarbeit muss [...] einen festen Platz im Wissenschaftsmanagement finden, braucht [...] qualifiziertes Personal und Freiraum, um professionelle Standards zu finden und zu erfüllen" (Althaus 2010: 48).

Allerdings mangelt es ihnen an entsprechendem Personal oder am Bewusstsein dafür, in der Verwaltung passende Strukturen zu schaffen (vgl. Althaus 2009: 642). Meist liegt es nicht an fehlenden finanziellen Mitteln, sondern an einem Mangel an strategischen Überlegungen (vgl. Cook 1998: 196).

> „Dabei soll es definitiv nicht um den Aufbau zusätzlicher Ressourcen gehen [...]. Ziel sollte ein Diskussionsprozess in den Institutionen sein, sich die aktuell vorhandenen Abläufe der politischen Kommunikation im eigenen Haus zu verdeutlichen und auf eine bessere Verzahnung zum Nutzen der Leitungen hin auszurichten. Die Hochschulkommunikation ist dabei ein wichtiger Partner – auch aufgrund ihrer Möglichkeiten, die Medien als Partner ‚ins Boot zu holen'" (Wandt/Honecker 2016a: 3).

10. Schritt: Evaluation

Zum Schluss und als Auftakt für die Weiterentwicklung des Lobbyings stellt sich die Frage: „Wie wird der Erfolg überprüft?" (Leipziger 2004: 16). Ziel ist es, mögliche Schwachstellen aufzudecken und künftig zu vermeiden, um Ressourcen zu schonen, die Qualität der Kommunikation zu verbessern und erfolgreicher zu werden (vgl. Köppl 2017: 183). „Messen, Bewerten und Steuern ist bei Public Affairs-Aktivitäten ein essentieller kontinuierlich durchzuführender Prozess" (Wippersberg 2012: 255). In der Praxis fällt die Evaluation jedoch meist spärlich aus oder findet gar nicht statt. Die Publikationen zur politischen Interessenvertretung widmen der Evaluation dementsprechend eher geringe Aufmerksamkeit (vgl. Althaus 2021: 417; Köppl 2017: 183ff.; Schuster/Üster 2015: 137ff.).

Dazu kommt, dass sich Erfolg und Misserfolg in der PR und damit auch im Lobbying weniger gut messen lassen als in anderen Geschäftsbereichen eines Unternehmens wie etwa bei Produktion und Absatz (vgl. Heide et al. 2018: 6). „Insgesamt hat PA als Einfluss-Arbeit evaluationsunfreundliche Eigenheiten" (Althaus 2020: 94). Selbst wenn das Lobbying-Ziel erreicht wird, ist fraglich, auf welche Maßnahmen aus dem eigenen Haus sich dies zurückführen lässt oder ob es nicht gänzlich unabhängig vom eigenen Lobbying zustande gekommen ist. „Politische Entscheidungsprozesse sind in den meisten Fällen chaotisch, konfliktbehaftet und wenig berechenbar" (von Winter 2014: 183). Demzufolge sind auch

> „die Erfolgschancen der Interessengruppen in hohem Maße unvorhersehbar und damit für alle Beteiligten unkalkulierbar [...]. Lobbyingerfolg ist situativ, er stellt sich nur unter günstigen politischen und situativen Rahmenbedingungen ein, und diese sind nicht sehr häufig gegeben" (von Winter 2014: 182f.).

Eine Erfolgskontrolle dürften in den meisten Fällen eher ernüchternd ausfallen, denn „[...] Macht und Einfluss der Verbände und der Lobbyisten werden häufig maßlos übertrieben" (Lösche 2007:10).

Die Evaluation ist dennoch sinnvoll, um die eigene Tätigkeit zu rechtfertigen und die Organisationsleitung von deren Notwendigkeit zu überzeugen (vgl. Beger 2018: 162f.; Wippersberg 2012: 256) und um herauszufinden, was die Interessenvertretung abgesehen von den ursprünglichen Zielen bewirkt hat: Wie haben die Medien über die Anliegen der Organisation berichtet, welche Abgeordneten folgen den Social Media Kanälen, wer hat sich an Lobbying-Veranstaltungen beteiligt oder in welchem Umfang

hat die Politik Beratungsangebote wahrgenommen? Daraus ergeben sich weitere Fragen, die den Blick auf die einzelnen Schritte im Lobbying-Prozess lenken: Wurden alle relevanten Themen erkannt, passen Strategie und Maßnahmen und ließen sich die Botschaften klar kommunizieren? Bei der Evaluation gilt es also, den gesamten Kreislauf der politischen Interessenvertretung zu betrachten, von der Analyse über die Planung bis zur Umsetzung (vgl. Althaus 2021: 407; Beger 2018: 165; Wippersberg 2012: 294ff.).

Die Instrumente zur Evaluation lassen sich aus der PR ableiten, wie Presseclippings, Social Media Auswertung oder die Messung der Zugriffszahlen auf die Internetseiten (vgl. Beger 2018: 165ff.; Preusse/Zielmann 2010: 347). Dazu kommen betriebswirtschaftliche Methoden wie die Erhebung des so genannten Return on Investment (ROI) oder Key Performance Indicators (KPI) (vgl. Althaus 2021: 406). Da Hochschulen und Forschungseinrichtungen auch in der PR nicht mit solchen Instrumenten arbeiten (vgl. Raupp/Osterheider 2019: 192ff.), ist davon auszugehen, dass sie diese auch nicht für ihre politische Interessenvertretung nutzen. Die Leistungsmessung ist in Forschungseinrichtungen generell schwach ausgeprägt, was vermuten lässt, dass auch die Evaluierung von Lobbying-Maßnahmen kaum stattfindet (vgl. Höhn 2011: 219; Korbmann 2022b; Pfeffer 2016: 305). Im Leitfaden zum Kommunikationscontrolling wird die Kommunikation mit der Politik nicht erwähnt (vgl. BV HKom 2017: 23).

Noch anspruchsvoller und zeitaufwändiger sind eigene Befragungen, etwa um herauszufinden, wie die politische Interessenvertretung bei den Stakeholdern ankommt (vgl. Beger 2018: 168) oder wie konkurrierenden Organisationen abschneiden (vgl. Baumgartner/Leech 1998: 134). Den damit verbundenen Untersuchungsaufwand leistet nicht einmal die Forschung, welche bisher nur wenige empirische Belege zu den Erfolgsfaktoren von Lobbying hervorgebracht hat (vgl. von Winter 2014: 182).

Eine US-Studie mit allerdings nur vier Fallbeispielen macht drei Kriterien für erfolgreiche Lobby-Arbeit aus: sich für ein bestehendes Gesetz einsetzen, anstatt für ein neues zu kämpfen, sich um eigene Interessen anstatt um das Gemeinwohl kümmern und sich an etablierten Lobbying-Beziehungen beteiligen (vgl. Godwin et al. 2013: 208ff.). Insgesamt scheint es leichter, den Status Quo zu erhalten, als für etwas Neues einzutreten (vgl. von Winter 2014: 183). Das könnte auch erklären, weshalb Unternehmen und Verbände mit langjährigen Führungspersonen erfolgreicher lobbyieren (vgl. Lösche 2007: 76ff.).

Ob mehr Ressourcen den Erfolg beeinflussen, lässt sich indes nicht sagen (vgl. Kentrup et al. 2013: 364, Mahoney 2008: 205f.). Vielmehr müssen mehrere Kriterien erfüllt sein, um erfolgreich zu sein.

> „Wenn sie [...] wenige politische Kontakte sowie einflussreiche Gegner unter den Interessengruppen hat und wenn sie sich einer feindlichen Öffentlichkeit gegenübersieht, dann hat auch eine ressourcenstarke Gruppe wenig Aussicht auf Erfolg“ (von Winter 2014: 183).

Im Gegenteil kann sich ein hoher Ressourcenaufwand im Lobbying sogar negativ auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken (vgl. Siedentopp 2009: 259).

Für die politische Interessenvertretung der Wissenschaft fehlt es gänzlich an einer systematischen Analyse, was ihren Erfolg bedingt. In einer US-Studie lobt die Politik, dass die Hochschulen überhaupt informieren und mit einer Stimme sprechen. Gleichzeitig fordert sie eine stärkere Präsentation von Forschungsergebnissen und mehr Einladungen auf den Campus (vgl. Cook 1998: 196ff.). Es scheint also schon ein Erfolg zu sein, dass die Hochschulen überhaupt den Kontakt zur Politik suchen.

> „Am Ende geht es mehr um Strategiekompetenz und Lernkultur als um Formen, Folgen und Fehlerquellen schematischer Kennzahlen“ (Althaus 2021: 430).

Das gilt insbesondere für die Hochschulleitungen, die zunächst einmal die Notwendigkeit einer strategisch angelegten Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik erkennen müssen.

> „[...] most higher education leaders understand now that their work is already politicized and that the future of colleges and universities is on the line“ (Cook 1998: 201).

3 Hochschulen und Wissenschaft in Deutschland

Zur Beantwortung der Forschungsfrage *Inwieweit betreiben Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsorganisationen politische Interessenvertretung als strategische Kommunikation?* bedarf es nach der Einführung in die theoretischen Grundlagen des Lobbyings nun noch der Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes: Das sind die Universitäten, HAW, die außeruniversitären Forschungsorganisationen sowie die Verbünde von Hochschulen und Wissenschaft in Deutschland. Im Folgenden werden ihre Rolle in der Gesellschaft sowie ihre Kommunikation genauer beschrieben.

3.1 Die Rolle von Hochschulen und Forschungsorganisationen in der Gesellschaft

Politische Interessenvertretung einer Organisation lässt sich nur untersuchen, wenn ihre Funktionen für die Gesellschaft, ihre Leistungen sowie ihre internen Strukturen bekannt sind. In Hinblick auf das Lobbying von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist außerdem auf die besondere Beziehung zwischen Politik und Wissenschaft einzugehen.

3.1.1 Rahmenbedingungen von Hochschulen und Forschungsorganisationen

Forschung und Lehre sind grundlegend für die Gesellschaft, ihre beiden tragenden Säulen – Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsorganisationen (vgl. BMBF 2018a: 80f.; Mai 2017: 175) – bilden die für das deutsche Wissenschaftssystem kennzeichnende und sich vom internationalen Umfeld unterscheidende „duale Struktur“ (Hohn 2016: 549; vgl. Lengwiler 2016: 4). Knapp drei Millionen Studierende und mehr als 700.000 Beschäftigte lernen und arbeiten in Deutschland an etwa 400 Hochschulen und Universitäten (vgl. HRK 2019b).[59] Die vier großen außeruniversitären Forschungsorganisationen, die Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (Fraunhofer, FhG), die Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V. (Helmholtz, HGF), die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V. (Leibniz, WGL) und die Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (Max Planck, MPG) beschäftigen an ihren insgesamt 264 Instituten mehr als 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. BMBF 2018a: 81ff). Bund und Länder stellen den Hochschulen und Forschungseinrichtungen Gelder in Höhe von etwa 40 Milliarden Euro jährlich zur Verfügung (vgl. BMBF 2018a: 75; Statistisches Bundesamt 2018: 55).

Als Hochschulen gelten Einrichtungen, die durch Forschung und Lehre wissenschaftliche Erkenntnisse produzieren oder die Künste weiterentwickeln und gleichzeitig wissenschaftlich beziehungsweise künstlerisch aus- und weiterbilden. Rechtsgrundlagen sind das Hochschulrahmengesetz sowie die Hochschulgesetze der Bundesländer, die maßgeblich für die Hochschulen zuständig sind (vgl. HRG §1 Abs. 1 u. 9 HRG). Als „Organisationszentren des Wissenschaftssystems“ (WR 2013: 28) verweisen die deutschen Hochschulen auf das in ihnen angelegte Zusammenwirken

> „aus der kontinuierlichen Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, aus der praktizierten Einheit von Forschung und Lehre und aus der Zusammenarbeit von Fächern und Disziplinen“ (HRK 2016: 1).

[59] Für 2021 weist die HRK in ihrer Übersicht „Hochschulen in Zahlen“ 420 Hochschulen aus. 2019 waren es noch 394 (vgl. HRK 2021a). Die Steigerung ist ausschließlich auf die HAW zurückzuführen, deren Anzahl in dem Zeitraum von 216 auf 243 gestiegen ist. Für die vorliegende Studie maßgeblich sind die Zahlen aus dem Jahr 2019, als die Befragung unter den Hochschulen durchgeführt wurde (vgl. Kapitel 4.3.1).

Das deutsche Hochschulsystem unterteilt sich in wissenschaftliche Universitäten, Kunst- und Musikhochschulen (KMH) sowie HAW, ehemals Fachhochschulen (vgl. HRK 2022c). Baden-Württemberg verfügt als einziges Bundesland über sechs Pädagogische Hochschulen (PH), die Lehr- und Erziehungspersonal für alle Schularten außer Gymnasien sowie für außerschulische Bildungsstätten wissenschaftlich ausbilden und in diesen Bereichen forschen (vgl. §2 Abs. 1 S. 2 LHG). Die Hochschulen in Deutschland befinden sich überwiegend in staatlicher und daneben auch in privater oder kirchlicher Trägerschaft. Sie unterscheiden sich in ihrer Geschichte, in ihrem Selbstverständnis, ihren fachlichen Schwerpunkten und in ihrer Organisationsform (vgl. Fähnrich et al. 2019a: 3).

Typ \ Träger	Staatlich	Kirchlich	Privat	Gesamt
Universität	82	9	16	**107**
Pädagogische Hochschule	6	0	0	**6**
Kunst- und Musikhochschule	43	0	2	**45**
Hochschule für angewandte Wissenschaften	102	13	70	**185**
Gesamt	**233**	**22**	**88**	**343**

Tab. 3 Hochschulen in Deutschland; eigene Darstellung; vgl. HRK 2019b, Verband Privater Hochschulen – VPH 2019; Stand September 2019[60]

Die Aufgaben der Hochschulen lassen sich aus den Landeshochschulgesetzen ableiten, die in dieser Hinsicht ähnlich formuliert sind.

> „Die Universitäten dienen vornehmlich der Forschung und Lehre und verbinden diese zu einer vorwiegend wissenschaftsbezogenen Ausbildung. Die Kunsthochschulen dienen vor allem der Pflege der Künste, der Entwicklung künstlerischer Fähigkeiten und der Vermittlung künstlerischer Kenntnisse und Fertigkeiten. Die Fachhochschulen vermitteln durch anwendungsbezogene Lehre eine Bildung, die zur selbstständigen Anwendung wissenschaftlicher Methoden und künstlerischer Tätigkeiten in der Berufspraxis befähigt; in diesem Rahmen führen sie anwendungsbezogene Forschungs- und Entwicklungsvorhaben durch“ (Art. 2 Abs. 1 BayHSchG).[61]

Neben diesen grundlegenden Aufgaben sind die Hochschulen dazu angehalten, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern, an der sozialen Unterstützung der Studierenden mitzuwirken sowie Angebote im kulturellen, musischen und sportlichen Bereich zu schaffen. In den Landeshochschulgesetzen festgehalten sind außerdem die europäische und internationale Zusammenarbeit, der Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft und Gesellschaft, die akademische Weiterbildung, die Kontaktpflege zu ehemaligen Studierenden sowie die Unterrichtung der Öffentlichkeit (vgl. Art. 2 Abs. 2-6 BayHSchG).

Aufgabe und Rolle der Hochschulen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt (vgl. Enders 2016: 503ff.): Bis Mitte der 1960er Jahre dominierte die traditionsbewusste Universität Humboldt’scher Prägung mit wissenschaftsbasierter Lehre und grundlagenorientierter Forschung in allen Disziplinen. Mit der Bildungsexpansion kamen Ende der 1960er Jahre die HAW dazu, damals noch Fachhochschulen genannt, die praxisorientiert ausbilden und anwendungsorientiert forschen sollen und dies bei einem deutlich eingeschränkten Fächerkanon. „Im Hinblick auf ihren Praxisbezug und ihre regionale Einbindung sind sie wichtige Bindeglieder zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie prädestinierte Partner vor allem der kleinen und mittleren Unternehmen der Region, die keine eigenen

[60] Das Forschungsprojekt *Hochschulkommunikation erforschen* geht von knapp 400 Hochschulen aus, die im Hochschulkompass gelistet sind (vgl. Schwetje et al. 2017: 9). Die Diskrepanz wird in Kapitel 4.3.1 erklärt, wenn die Auswahl der Befragten für die vorliegende Studie beschrieben wird.

[61] Das Bayerische Hochschulgesetz wurde im August 2022 – also nach Abschluss der vorliegenden Untersuchung – vom Bayerischen Hochschulinnovationsgesetz (BayHIG) abgelöst. Die Aufgaben der Hochschulen sind weiterhin ähnlich formuliert.

Forschungs- und Entwicklungsabteilungen haben“ (BMBF 2018a: 80). Seit Beginn der 2000er Jahre drängen zunehmend private Anbieter auf den Markt, die sich allerdings auf wenige gewinnbringende Fächer wie Betriebswirtschaft beschränken, für die junge Menschen bereit sind Studiengebühren in Höhe von 1.000 bis 8.000 Euro pro Semester zu zahlen, womit sie drei Viertel des Hochschuletats decken (vgl. Enders 2016: 510; Frank et al. 2020: 34). Zwischen 2010 und 2020 hat sich die Anzahl der Studierenden an privaten Hochschulen auf inzwischen fast eine Viertel Million verdoppelt – das sind fast zehn Prozent aller Studierenden in Deutschland (Frank et al. 2020: 4). 1995 waren es erst 16.000 (vgl. VPH 2018a: 22). Etwa ein Viertel aller Hochschulen in Deutschland befindet sich in privater Trägerschaft (vgl. Statistisches Bundesamt 2022). Vor dem Hintergrund zunehmender Internationalisierung und Globalisierung ist mit einer weiteren Zunahme von Privathochschulen zu rechnen, da auch ausländische Anbieter auf den deutschen Markt drängen, wie etwa die 2020 gestartete Lancester University Leipzig (vgl. Wanner 2021).

Trotz sowohl rechtlich als auch real weiterhin bestehender Unterschiede zwischen den Hochschultypen ist eine zunehmende Annäherung festzustellen: Aufgrund steigender Studierendenzahlen kommt der Lehre an den Universitäten eine immer größere Rolle zu, was dazu geführt hat, dass „Hochschulforschung im Schatten der Lehre“ (Schimank 1995: Titel) stattfindet. Die Aufwertung der Lehre geht mit einem gestiegenen Praxisbezug an den Universitäten einher, während die ursprünglich vor allem für die praxisorientierte Ausbildung geschaffenen HAW immer mehr auf das hauptsächlich den Universitäten zugeschriebene Gebiet der Forschung vorstoßen (vgl. Enders 513f.). Eine schleichende Angleichung der beiden Hochschultypen vollzieht sich auf in Hinblick auf das bisher den Universitäten vorbehaltene Promotionsrecht, das immer mehr Bundesländer auch den HAW einräumen (vgl. Hüther/Krücken 2016: 106). Der so genannte Bologna-Prozess, der zu mehr Einheitlichkeit im europäischen Hochschulraum führen sollte, hat außerdem dafür gesorgt, dass Universitäten und HAW mit Bachelor und Master nun zumindest vom Namen her die gleichen Abschlüsse anbieten (vgl. Teichler 2005; Witte et al. 2008).

Auf die steigenden Studierendenzahlen und die Anforderungen eines zunehmend komplexeren Arbeitsmarktes haben Universitäten und HAW mit dem Versuch reagiert, über eine Differenzierung und Internationalisierung ihrer Studiengänge Profilbildung zu betreiben, um sich im verschärfenden Wettbewerb voneinander abzugrenzen und sich so zu behaupten. Parallel zur Diversifizierung ihres Angebots setzen die Einrichtungen gleichzeitig darauf, möglichst alle Fachrichtungen anzubieten, bis hin etwa zu künstlerischen und musischen Studiengängen, wodurch wiederum die KMH ihr Alleinstellungsmerkmal als Ausbildungsstätten für Berufe in Kunst und Musik gefährdet sehen (vgl. Heinrichs et al. 2011: 22). Die Zulassung neuer Studienangebote und die damit verbundenen so genannten Akkreditierungsverfahren sind nur ein Beispiel für zahlreiche hochschulpolitische Themen, welche alle Einrichtungen gleichermaßen umtreiben. So kritisieren zum Beispiel die privaten Hochschulen, dass sie bei der Akkreditierung oder Reakkreditierung von Studiengängen den gleichen Anforderungen wie staatliche Institutionen unterliegen, obwohl sie von gänzlich anderen Rahmenbedingungen ausgehen, unter anderem in finanzieller Hinsicht (vgl. Frank et al. 2020: 46). Das Beispiel zeigt gleichzeitig, dass die Hochschulen zwar dieselben Themen, dabei aber unterschiedliche Ziele verfolgen – eine Herausforderung insbesondere auch für die politische Interessenvertretung von Hochschulverbünden.

Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung besteht Uneinigkeit darüber, ob künftig

> „deutlicher noch als bisher eine praktisch viel bedeutendere vielschichtige horizontale und vertikale Differenzierung in einem bunten Flickenteppich dominant [wird oder] die binäre Zweiteilung des Hochschulsystems [...] formal abgeschafft wird“ (Enders 2016: 514).

Letzteres wird sowohl seitens der Universitäten, die eine Abwertung ihrer wissenschaftlichen Stellung verbunden unter anderem mit einer Absenkung der professoralen Bezüge befürchten, als auch seitens der HAW kritisch gesehen:

> „Wenn sich die Fachhochschulen in einem Statuskampf für eine Entdifferenzierung des deutschen Hochschulsystems, für eine Überwindung der kategorialen Unterschiede und einen gleichberechtigten Zugang zu Forschungsressourcen stark machen, gehen sie [...] sehenden Auges das Risiko ein, den Leistungswettbewerb mit den Universitäten krachend zu verlieren" (Schreiterer 2016: 28).

Vielmehr gelte es, sich in der anwendungsbezogenen Forschung weiter zu profilieren und diesen Anspruch auch gegenüber der Politik zu kommunizieren. Dieser fehle es häufig schlichtweg an Kenntnissen über die deutsche HAW-Landschaft, schon allein deshalb, weil in der Politik engagierte Personen zum größten Teil an einer Universität studieren oder dort ihren Abschluss erworben haben, während ein HAW-Studium wesentlich seltener in die Politik führt (vgl. Borgwardt 2016: 79).

Die auch auf Kommunikationsdefizite zurückzuführende „neue Unübersichtlichkeit" (Enders 2016: 514) in der deutschen Hochschullandschaft wird noch dadurch verstärkt, dass Hochschulen zunehmend mit außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen kooperieren, die ihrerseits wiederum ein riesiges Geflecht von rund 1.000 Instituten und einem Mehrfachen an Forschungsprojekten abbilden. Im Gegensatz zu den Hochschulen betreiben sie keine Lehre und können sich damit ganz auf die Forschung konzentrieren, was insbesondere bei der Gewinnung von wissenschaftlichem Personal einen Vorteil gegenüber den Hochschulen darstellt (vgl. Mai 2017: 185). Gleichzeitig „ermöglicht es auch, Annexaufgaben wie Politikberatung und Technikfolgenabschätzung aufzugreifen" (Lederbogen 2004: 38).

„Das Rückgrat der Forschungslandschaft bilden neben den Hochschulen vor allem vier große außeruniversitäre Forschungsorganisationen" (Fazit 2018: 104):[62] Fraunhofer gilt dabei „als die größte Einrichtung anwendungsorientierter Entwicklung in Europa" (Fazit 2018: 105). Im Gegensatz zu den anderen Forschungsorganisationen bringt sie ihre Finanzierung durch industrielle Vertragsforschung zum Großteil selbst auf. 40 Prozent ihrer Einnahmen stammen aus öffentlichen Geldern, wobei sich der Bund zu 90 Prozent beteiligt, genauso wie bei Helmholtz, wobei deren Vorsorgeforschung zu 100 Prozent staatlich gefördert wird (vgl. Hohn 2016: 553). In der HGF sind „vor allem Großeinrichtungen mit umfangreichen Forschungsinfrastrukturen organisiert, die über ein weites Spektrum in der Grundlagen- und der angewandten Forschung verfügen" (Wixforth 2014: 196), wie etwa das Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung, das Deutsche Krebsforschungsinstitut und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Zusammen bilden alle 19 Institute Deutschlands größte Forschungsorganisation. Die 95 Leibniz-Institute sind thematisch am breitesten aufgestellt, von Natur- und Technik- über Wirtschafts- und Sozial- bis hin zu den Geisteswissenschaften, wobei sie alle der Transfer in Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit eint (vgl. Fazit 2018: 105). „Bei der WGL ist eine forschungspolitische Leitlinie kaum zu erkennen, da die einzelnen Institute aus einer Zusammenstellung von lose miteinander verbundenen Einrichtungen (der sogenannten ‚Blauen Liste') hervorgegangen sind. Sie vereint heterogene Institute, die in erster Linie aufgrund der gemeinsamen Finanzierungsmodalitäten durch Bund und Länder zusammengefasst werden" (Wixforth 2012: 196). Neben weithin bekannten Einrichtungen wie dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, dem Münchner ifo-Institut oder dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gehören zur WGL unter anderem das Deutsche Museum in München, das Deutsche Schifffahrtsmuseum in Bremerhaven und das Germanische Nationalmuseum in Nürnberg.

[62] Daneben gibt es so genannte Ressortforschungseinrichtungen, die als Behörden direkt dem Bundesforschungsministerium unterstellt sind und aus diesem Grund nicht zum Untersuchungsgegenstand der hier vorliegenden Studie gehören (vgl. Pfeffer 2016: 36). Ebenfalls nicht untersucht werden die Akademien der Wissenschaften, da sie ausschließlich forschungskoordinierende und politikberatende Aufgaben haben (vgl. BMBF 2018a: 85f.).

Finanziert werden sie alle von Bund und Ländern, wobei die Anteile je nach Institut variieren. Max Planck gilt als „das wichtigste Zentrum der Grundlagenforschung für Natur-, Bio-, Geistes- und Sozialwissenschaften außerhalb der Universitäten“ (Fazit 2018: 104). Die Forschungsorganisation rühmt sich vor allem ihrer 18 Nobelpreise und mehrerer Tausend Erfindungen, von denen jährlich etwa 60 patentiert werden (vgl. Fazit 2018: 104). Die MPG-Institute werden ebenfalls zu 100 Prozent öffentlich finanziert, je zur Hälfte von Bund und Ländern, wobei sich der genaue Anteil der Länder am so genannten Königsteiner Schlüssel orientiert (vgl. Kölbel 2016: 538; Hohn 2016: 553).

Fraunhofer-Gesellschaft	**Helmholtz-Gemeinschaft**
• 72 Institute, ca. 25.000 Beschäftigte • Ca. 780 Mio. = 40% öffentliche Grundförderung (90% Bund, 10% Sitzland) • Angewandte und industrielle Vertragsforschung • Bioökonomie, Intelligente Medizin, Künstliche Intelligenz, Next Generation Computing, Quantentechnologien, Ressourceneffizienz & Klimatechnologien, Wasserstofftechnologien	• 19 Institute, ca. 39.000 Beschäftigte • Ca. 3,2 Mrd. = 100% öffentliche Grundförderung (90% Bund, 10% Sitzland) • Staatliche Vorsorgeforschung • Energie, Erde, Umwelt, Luftfahrt, Raumfahrt, Verkehr, Materie, Gesundheit, Schlüsseltechnologien
Leibniz-Gemeinschaft	**Max-Planck-Gesellschaft**
• 95 Institute, ca. 19.000 Beschäftigte • Ca. 1,2 Mrd. Euro von Bund und Ländern • Thematische Forschung • Geisteswissenschaften, Bildungsforschung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Raumwissenschaften, Biodiversität, Gesundheit, Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften, Umweltwissenschaften	• 79 Institute, ca. 23.000 Beschäftigte • Ca. 1,7 Mrd. = 100% öffentliche Grundförderung (50% Bund, 50% Sitzland) • Akademische Grundlagenforschung • Natur-, Lebens- sowie Geistes- und Sozialwissenschaften • Persönlichkeitszentrierte Forschungsstruktur

Tab. 4 Außeruniversitäre Forschungsorganisationen in Deutschland; eigene Darstellung, Stand März 2020; vgl. BMBF 2018a: 75ff.; Hohn 2016: 553 sowie die Internetseiten von FhG, HGF, WGL und MPG, Stand März 2020

Die gemeinsame Zuständigkeit von Bund und Ländern ergibt sich direkt aus dem Grundgesetz: „Bund und Länder können auf Grund von Vereinbarungen in Fällen überregionaler Bedeutung bei der Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre zusammenwirken“ (Art. 1 Abs. 1 S. 1 GG). Dies führt mitunter zu Unklarheiten bei den Verantwortlichkeiten.

> „Gerade im Bereich der außeruniversitären Forschung sehe ich in Deutschland eine deutlich höhere Komplexität, ja manchmal fast unklare Verantwortlichkeiten. Was hat Helmholtz zu sagen, was das BMBF, was die Einrichtung selbst?“ (Sack 2019: 108).

In jedem Fall erfordert die geteilte Verantwortung eine intensive Abstimmung, was ein Durchregieren schwierig macht. Von daher genießen außeruniversitäre Forschungseinrichtungen relativ hohe Autonomie (vgl. Kölbel 2016: 538; Stucke 2016: 489). Sie führte in Kombination mit ihrer im Gegensatz zu den Hochschulen komfortablen Finanzausstattung zu der Einschätzung, die Forschungsorganisationen hätten es sich in ihrer Domäne bequem gemacht und seien zu wenig bereit für Zusammenarbeit und Reformen (vgl. Hohn 2016: 550f.; Lengwiler 2016: 17). Weiter ausgebaut wurde ihre Stellung durch das im Jahr 2012 eingeführte Wissenschaftsfreiheitsgesetz. Es

> „dient der Stärkung der Leistungsfähigkeit und internationalen Wettbewerbsfähigkeit von außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen durch mehr Autonomie, Eigenverantwortung und Effizienz in den Bereichen Haushalt, Personal, Beteiligungen und Durchführung von Baumaßnahmen“ (§1 WissFG).

Mit dem Pakt für Forschung und Innovation hatte der Bund im Jahr 2015 ein Programm aufgelegt, das den Wettbewerb und die Zusammenarbeit zwischen den außeruniversitären Forschungseinrichtungen fördern sollte, um angesichts von zunehmender Globalisierung mithilfe von Synergieeffekten ihre internationale Leistungsfähigkeit und Innovationskraft zu erhöhen (vgl. Hinze 2016: 425). Daraufhin „haben sich die Forschungsorganisationen – sicher nicht ganz freiwillig – erstmals sehr konkrete, teilweise sogar mit quantitativen Indikatoren hinterlegte Ziele gesetzt“ (Mayer 2016: 470). Neben der Erschließung neuer Forschungsfelder, der Einrichtung von Graduiertenprogrammen und der Ausschreibung zahlreicher Forschungsprojekte sind die Forschungsorganisationen vielfach Kooperationen eingegangen, insbesondere auch mit Hochschulen, weil das im Rahmen des Paktes vorgesehen ist und entsprechend honoriert wird (vgl. Mayer 2016: 471ff.). Ein besonderes Beispiel für eine solche Kooperation ist das Karlsruher Institut für Technologie (KIT), das aus dem Zusammenschluss einer außeruniversitären Forschungseinrichtung und einer Universität hervorgegangen ist. Während die einen das Modell als besonders schlagkräftig und zukunftsweisend einschätzen, kritisieren andere, „dass durch Fusionen sehr komplexe organisatorische Gebilde entstehen können, die einen hohen internen Koordinationsaufwand erforderlich machen, zumal es gilt, die unterschiedlichen Strukturen einer zentral geführten Großforschungseinrichtung und einer dezentral organisierten Landesuniversität zu integrieren“ (Hohn 2016: 567; vgl. Knie/Simon 2016: 32).

Dazu kommt die weiterhin zweiklassige Finanzierung von Hochschulen auf der einen und Forschungseinrichtungen auf der anderen Seite: Von der deutlichen Erhöhung der Mittel für die Wissenschaft in den vergangenen 20 Jahren haben vor allem die außeruniversitären Forschungsorganisationen profitiert, allein zwischen 2005 und 2013 stieg ihre Förderung zwischen 40 und 60 Prozent (vgl. Mayer 2016: 471; Möller 2016: 4; Sack 2019: 23).

> „Durch eine Vielzahl von Kooperations- und Fusionsprojekten sowie durch eine steigende Zahl gemeinsamer Berufungen von Leitungspersonal ist einerseits das Verhältnis von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen enger geworden, auf der anderen Seite hat sich das Ungleichgewicht bei der Finanzierung zwischen Hochschulen und den außeruniversitären Trägereinrichtungen sogar noch vergrößert“ (Simon et al. 2016: vi f.; vgl. Stucke 2016: 500)

beziehungsweise sind manche sogar der Ansicht, „dass der Zuwachs bei der Max-Planck-, Leibniz-, Helmholtz- und Fraunhofer-Gesellschaft zulasten der finanziellen Lage an den Hochschulen ging“ (Wixforth 2012: 201).

Daran haben auch die vom Bund speziell für die Hochschulen aufgelegten Programme, die Exzellenzinitiative und der Hochschulpakt nichts Wesentliches geändert (vgl. HRK 2017: 7; Sack 2019: 14).

> „Die Schere zwischen der großzügigen Ausstattung der außeruniversitären Forschung, verbunden mit einem gesicherten jährlichen Zuschlag, und der prekären Finanzsituation vieler Hochschulen ist weiter groß und wird tendenziell sogar noch größer“ (Knie/Simon 2021: o.S.).

Während der Bund seit der Aufhebung des Kooperationsverbotes Mittel für zeitlich begrenzte Programme zur Verfügung gestellt hat, um die sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen immer wieder neu bewerben müssen, hat sich der Anteil der von den Ländern aufgebrachten dauerhaften Grundfinanzierung am Gesamthaushalt der Hochschulen verringert und den Hochschulen die Verlässlichkeit und Planbarkeit genommen (vgl. Baier 2017: 20; HRK 2017: 3f.). „Zugespitzt formuliert kann man hier von staatlich verordneten bzw. inszenierten Wettbewerben sprechen“ (Krücken 2017: 12f.). Den Hochschulen, die in diesem Wettbewerb nicht mithalten können, fehlt es daher vor allem an Infrastruktur, zum Beispiel an Geldern für Räume oder Sachmittel (vgl. HRK 2017: 4).

> „Die Folgen sind ein zunehmender Sanierungsstau und ein stetig sinkender Anteil frei verfügbarer und strategisch einsetzbarer Forschungsmittel“ (Krull/Tepperwien 2016: 450).

Die Auswirkungen bekommen vor allem kleinere Universitäten, HAW und private Hochschulen zu spüren, die aufgrund geringerer Forschungsaktivitäten im Wettbewerb um die so genannten Drittmittel weniger Chancen haben beziehungsweise ganz von staatlichen Programmen ausgeschlossen sind (vgl. Burk/Hetze 2020: 11 u. 19; Kreckel 2016: 61; Frank 2020: 35). Unterschiede gibt es auch zwischen den Bundesländern, da reichere Länder ihre Hochschulen bei der kostenintensiven Bewerbung um die Bundesprogramme besser unterstützen können (vgl. Baier 2017: 27; Sack 2019: 24).

Das finanzielle Ungleichgewicht besteht also nicht nur zwischen Hochschulen auf der einen und außeruniversitären Forschungsorganisationen auf der anderen Seite. Auch innerhalb der Hochschullandschaft verlaufen mehrere Trennlinien je nach Art und Größe der Einrichtungen, an denen sich verschiedene Formen des Konkurrenzkampfes entzünden.

> „Obwohl alle Wissenschaftseinrichtungen dem Erkenntnisgewinn in einer Vielzahl von Gebieten dienen, haben Fachhochschulen, Universitäten, außeruniversitären Forschungsinstituten [sic] [...] jeweils unterschiedliche Interessen“ (Mai 2017: 176).

Es ist davon auszugehen, dass „competition between scientific organizations is increasing“ (Scheu 2019: 1). Da die Beteiligung des Bundes an der Forschungsförderung den Wettbewerb weiter verschärft hat, richtet sich die Kritik insbesondere gegen den Dualismus in der deutschen Wissenschaftspolitik.

> „[...] the dual-pillar research policy of stratification of research institutes and research universities and limited funding of university infrastructure and research seems questionable“ (Dusdal et al. 2020: 339).

An eine Auflösung der dualen Struktur ist dabei allerdings weniger gedacht. Vielmehr will die neue Bundesregierung „einer Entkopplung der Budgetentwicklung zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen“ (Bündnis90/Die Grünen et al. 2021: 22) entgegenwirken. Die HRK fordert hierzu vom Bund in ihrem „Zwei-Säulen-Modell Plus“ (HRK 2017: 2) erstens eine Grundfinanzierung für die Lehre, zweitens eine Programmfinanzierung vor allem für kleinere Hochschulen und solche mit speziellem Profil und drittens Mittel für alle Hochschulen, um das Ungleichgewicht in der Finanzierung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen zu überwinden. Konkret geht es um die Qualität der Lehre, Bau und Sanierung, Forschungs- und Transferinfrastruktur, Digitalisierung, Lizenzen für Forschungsliteratur, so genannte Overhead-Kosten bei öffentlich finanzierten Forschungsprojekten sowie die soziale Infrastruktur, vor allem die Schaffung von Wohnanlagen für Studierende (vgl. HRK 2017: 3ff.).

Die Kritik an der fehlenden Planbarkeit aufgrund von mangelnder Grundfinanzierung der Hochschulen hat zumindest in Ansätzen gewirkt: Im Jahr 2019 haben sich Bund und Länder auf den so genannten Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken geeinigt, in dem sich der Bund dauerhaft verpflichtet, jährlich etwa zwei Milliarden Euro für die „Förderung eines angemessenen Studienangebots und eines qualitativ hochwertigen Hochschulstudiums“ (BLV 2019: 1) zur Verfügung zu stellen. Für die Hochschulen ist der Vertrag, der die vorangegangenen Hochschulpakte verstetigt, „ein bedeutsamer Schritt für die Verlässlichkeit der Hochschulfinanzierung“ (HRK 2019a: 2). Inwieweit das Papier seine Wirkungen entfaltet, ist noch zu evaluieren.[63]

[63] Noch nicht zufrieden zeigen sich die Hochschulen zum Beispiel mit der Finanzierung der sozialen Infrastruktur und forderten im Jahr 2021 gemeinsam mit dem Deutschen Studentenwerk zusätzliche Bund-Länder-Investitionen für Studierendenwohnheime und Mensen (vgl. HRK/DSW 2021).

3.1.2 Management von Hochschulen und Forschungsorganisationen

Wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, spielt die interne Struktur einer Organisation eine wesentliche Rolle dabei, wie diese Lobbying betreiben (vgl. Raupp 2017: 157). Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind komplexe Gebilde, deren externe und interne Rahmenbedingungen sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt haben. Dabei bestehen erhebliche Unterschiede je nach Organisationsform und -größe, sowohl zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen als auch innerhalb der Hochschullandschaft. Gleichzeitig zeigt sich, dass Erfolg oder Misserfolg der Einrichtungen zunehmend mit deren Leitung verknüpft sind (vgl. Blümel 2016: 517), es also nicht nur auf die internen Strukturen, sondern auch auf die Qualifikation und Einstellung des Managements ankommt.

> „Damit sie als handlungsfähige Gesamtorganisationen fungieren bzw. wahrgenommen werden können, kommt der Hochschulleitung, sowohl hinsichtlich der Vertretung nach außen – z. B. in der Interaktion mit Ministerien [...] – als auch hinsichtlich der Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen für die Gesamtorganisation innerhalb der Hochschule, eine maßgebliche Bedeutung zu“ (Blümel 2016: 2018).

Für die politische Interessenvertretung von Bedeutung ist schließlich auch, inwieweit die Leitung und die für die Kommunikation mit der Politik relevanten Personen organisatorisch verbunden sind.

Bis in die 1990er Jahre bestimmten akademische Selbstverwaltung durch Professor:innen und staatliche Steuerung durch die Landesbildungsministerien die Geschicke der Hochschulen (vgl. Baier 2017: 18; Schimank 2001: 224). Sie galten als spezielle Organisationen, die sich nicht mit anderen Einrichtungen wie etwa Wirtschaftsunternehmen vergleichen ließen (vgl. Friedrichsmeier 2012: 227; Krempkow 2019: 1; Schwetje et al. 2017: 57), als „Adhokratie“ (Mintzberg 1979: 431), „organized anarchy“ (Cohen et al. 1972: 16) oder „festgefahrene Gemischtwarenläden“ (Schimank 2001: Titel). Steigende Studierendenzahlen und ein erhöhtes Forschungsaufkommen sowie der damit einhergehende Wettbewerb um finanzielle Mittel schienen nur zu bewältigen zu sein, indem den Hochschulen einerseits eine größere Unabhängigkeit von staatlichen Einflüssen und gleichzeitig eine Stärkung ihrer eigenen Führung eingeräumt wurde. Diese Entwicklung wird auch als Neue Governance oder New Public Management bezeichnet (vgl. Bogumil et al. 2013; Friedrichsmeier/Gohr 2013: 3; Grande 2014; Hüther 2016).

> „Mit der Governance-Perspektive steht ein Analyseinstrumentarium bereit, das der traditionellen Steuerungsbetrachtung im Sinne punktgenauen Eingriffshandelns überlegen ist. Sie legt ein akzeptierendes Nebeneinander der unterschiedlichen Regelungsmodi zugrunde: hierarchische und kooperative, befehlsförmige und vertragliche, wettbewerbliche und verhandlungsorientierte“ (Hechler/Pasternack 2018: 14).

Hochschulen werden nicht mehr (nur) staatlich gesteuert, sondern handeln strategisch, beobachten und analysieren ihre Umwelt, formulieren klare Zielvorgaben, nutzen privatwirtschaftliche Instrumente wie Controlling und Qualitätssicherung und managen marktförmige Ressourcen mit professioneller Kompetenz (vgl. Baier 2017: 41; Maasen/Weingart 2006: 22; Wilkesmann 2017b: 570). Damit „hat sich der Idealtypus Hochschule stärker in Richtung Unternehmen verschoben“ (Wilkesmann 2017b: 568), hin zur unternehmerischen Universität:

> „German science organizations [...] increasingly orient themselves towards the concept of entrepreneurial organizations, under pressure to legitimize themselves“ (Scheu 2019: 1).

Diesen Einschätzungen steht ein in der Regel stark dezentraler, durch weitgehend autonome Untereinheiten wie Departments, Lehrstühle oder Institute und eine Vielzahl an Fächern und Forschungsgruppen geprägter Aufbau von Hochschulen und Forschungsorganisationen entgegen (vgl. Badillo Vega 2018: 56; Schimank 2016a: 40).

> „Die grundlegenden Strukturprinzipien, die die Universität als Organisation auszeichnen, widersprechen der Vorstellung, dass es sich um einen einheitlichen, strategisch handlungsfähigen Akteur handelt, der in der Lage ist, sich als Gesamtorganisation im Wettbewerb zu positionieren“ (Krücken 2017: 17).

Die bundesweite Hochschulrahmengesetzgebung sieht weiterhin die Mitsprache aller Mitglieder vor (vgl. §37 Abs. 1 HRG). Die konkrete Ausgestaltung der Hochschulleitung regeln die Bundesländer, deren Landeshochschulgesetze meist ein duales, kollegiales Führungsprinzip vorsehen, bestehend aus Präsident:in oder Rektor:in, Vize-Präsidenten:innen oder -Rektoren:innen für den akademischen Bereich sowie dem/der Kanzler:in für die wissenschaftsstützende Verwaltung. Deutliche Unterschiede gibt es in Bezug auf Amtszeit, Wahlvorgang, Entscheidungsbefugnisse und die genaue Zusammenstellung der Präsidien oder Rektorate (vgl. Hüther 2010: 442). Insofern bestehen unterschiedliche Ansichten darüber, ob die Gesetzesänderungen die Stellung von Präsident:in und Kanzler:in tatsächlich gestärkt haben. Während ihnen auf dem Papier mehr Befugnisse gegenüber der akademischen Selbstverwaltung eingeräumt werden, sind in der Praxis weiterhin wenig Handlungs- und Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Lehrstühlen und stattdessen stark auftretende Dekanate zu beobachten (vgl. Blümel 2016: 528; Hüther 2010: 430; Hüther/Krücken 2011: 315).

> „Aufgrund der gespaltenen bzw. zweigleisig angelegten Organisationsstruktur mit der Verwaltung auf der einen und den Mitgliedern der akademischen Profession auf der anderen Seite ist der Einfluss der Leitungsebene auf die tatsächliche organisationale Praxis stark eingeschränkt“ (Baier 2017: 38).

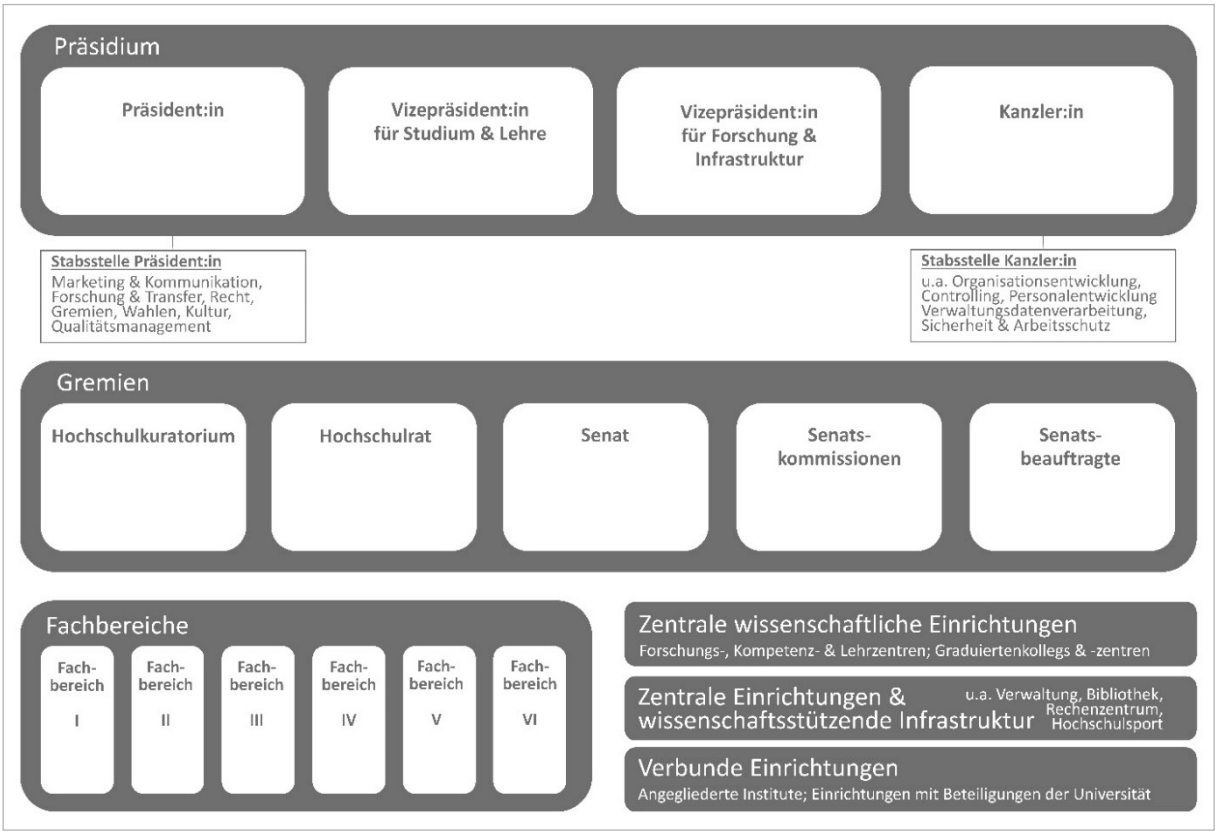


Abb. 14 Aufbau einer Universität; eigene Darstellung in Anlehnung an Universität Trier 2023b; im Original sind zusätzlich alle Senatskommissionen und -beauftragte sowie die Struktur der einzelnen Fachbereiche aufgeführt, Verbindungen zwischen den einzelnen Organen sind nicht eingezeichnet, außer bei den Stabsstellen

Einhergehend mit den Änderungen in der Hochschulleitung wurden verschiedene Aufsichtsgremien wie Hochschulräte oder Hochschulkuratorien mit Mitgliedern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eingerichtet, deren Zusammensetzung und Aufgaben je nach Bundesland stark variieren (vgl. Graf 2020: 100; Röbken/Schütz 2013). Sie sollen „als Botschafter und Lobby für die Hochschule agieren“ (Meyer-

Guckel et al. 2010: 31). In der Praxis scheinen sie die von ihnen erwartete Impuls- und Kontrollfunktion allerdings kaum wahrzunehmen (vgl. Becker 2013; Kretek/Dragsic 2012). Als Organ der Selbstverwaltung fungiert weiterhin der Senat, in dem neben der Hochschulleitung und Mitgliedern der Dekanate unter anderem auch die Studierenden sowie Verwaltungsmitarbeitende vertreten sind. Rein formell haben also zahlreiche unterschiedliche Gruppen ein Mitspracherecht in Angelegenheiten der Hochschule.

> „Die Frage, wer die Hochschulen in Deutschland führt, ist nicht einfach zu beantworten. [...] Dies [...] führt aber zu einer im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen hohen Komplexität mit zahlreichen Stakeholdern, die gemanagt werden muss“ (Sack 2019: 16).

Im Gegensatz zu den Universitäten mutet die Leitung der HAW weniger schwierig an: Sie sind kleiner und nur auf bestimmte Fächer und hier wiederum fast ausschließlich auf die Lehre und nur teilweise auf die Forschung ausgerichtet und binden das wissenschaftliche Personal stärker in die Administration ein. Dadurch liegt es nahe, dass (kollegiale) Führung hier leichter möglich ist und die einzelnen Einheiten enger miteinander zusammenarbeiten. Andererseits haben Dozierende an einer HAW ein deutlich höheres Lehrdeputat, was die parallele Bewältigung administrativer Aufgaben erschwert. Gleichzeitig stammt das Personal oft aus der Wirtschaft und hat entsprechende Studiengänge absolviert, so dass die Beschäftigten an HAW unternehmerischem Handeln offener begegnen (vgl. Wilkesmann 2017b: 569f.).

Von ihrer Organisationsform wie Unternehmen angelegt sind private Hochschulen. Sie sind oft als (gemeinnützige) GmbH organisiert, aber auch als Vereine oder Stiftungen und verfügen über entsprechende interne Strukturen (vgl. Buschle 2016: 78). Um sie zu untersuchen, sind demnach Theorien anzuwenden, die auch für mittelständische Unternehmen (KMU) gelten. Allerdings bleibt die Forschung im Bereich der KMU hinter deren Bedeutung zurück, vor allem in Hinblick auf deren Kommunikation (vgl. Winkler 2019: 1). Unabhängige Studien zu Organisation und Leitung von privaten Hochschulen sind nicht vorhanden.

Ebenfalls wenig ausgeprägt ist die Forschung zu den internen Strukturen von außeruniversitären Forschungsorganisationen.

> „Der außeruniversitäre Forschungssektor ist einerseits für das deutsche Forschungssystem von besonderer Bedeutung, andererseits zählt er nach wie vor zu den im wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum eher am Rande thematisierten Untersuchungsobjekten“ (Pfeffer 2016: 2).

Es ist davon auszugehen, dass die Forschungsorganisationen „leichter hierarchisch steuerbar“ (Schimank 2016a: 40) sind, weil sie sich ausschließlich auf die wissenschaftliche Betätigung konzentrieren, also keine Lehre anbieten und nicht aus lauter einzelnen Lehrstühlen bestehen. Die Gesetzgebung überlässt die Ausgestaltung des Managements den Forschungsorganisationen.

> „Um zügig zukunftsweisende Forschungsfelder besetzen zu können oder rechtzeitig neue Kooperationen eingehen und realisieren zu können, müssen die Wissenschaftsorganisationen in der Lage sein, Forschungseinheiten flexibel zu organisieren“ (Bundesregierung 2012: o.S.; vgl. Hoffmann 2000: 97).

Näheres regeln die Satzungen der vier großen außeruniversitären Forschungsorganisationen, die sich entsprechend ihrer Geschichte und ihrem Selbstverständnis nach deutlich unterscheiden. Während Max Planck und Fraunhofer als Trägerorganisationen ihrer rechtlich unselbständigen Institute fungieren, bilden Leibniz und Helmholtz Dachorganisationen für ihre rechtlich selbständigen Institute (vgl. Heinze/Arnold 2008: 690). Dies drückt sich auch in den Bezeichnungen der Institute aus: FhG- und MPG-Institute tragen die Bezeichnung ihrer Trägerorganisation im Namen und sind ihnen dadurch auf den ersten Blick zuzuordnen. HGF- und WGL-Institute dagegen sind an ihren Namen nicht als Mitglieder der jeweiligen Dachorganisation zu erkennen.

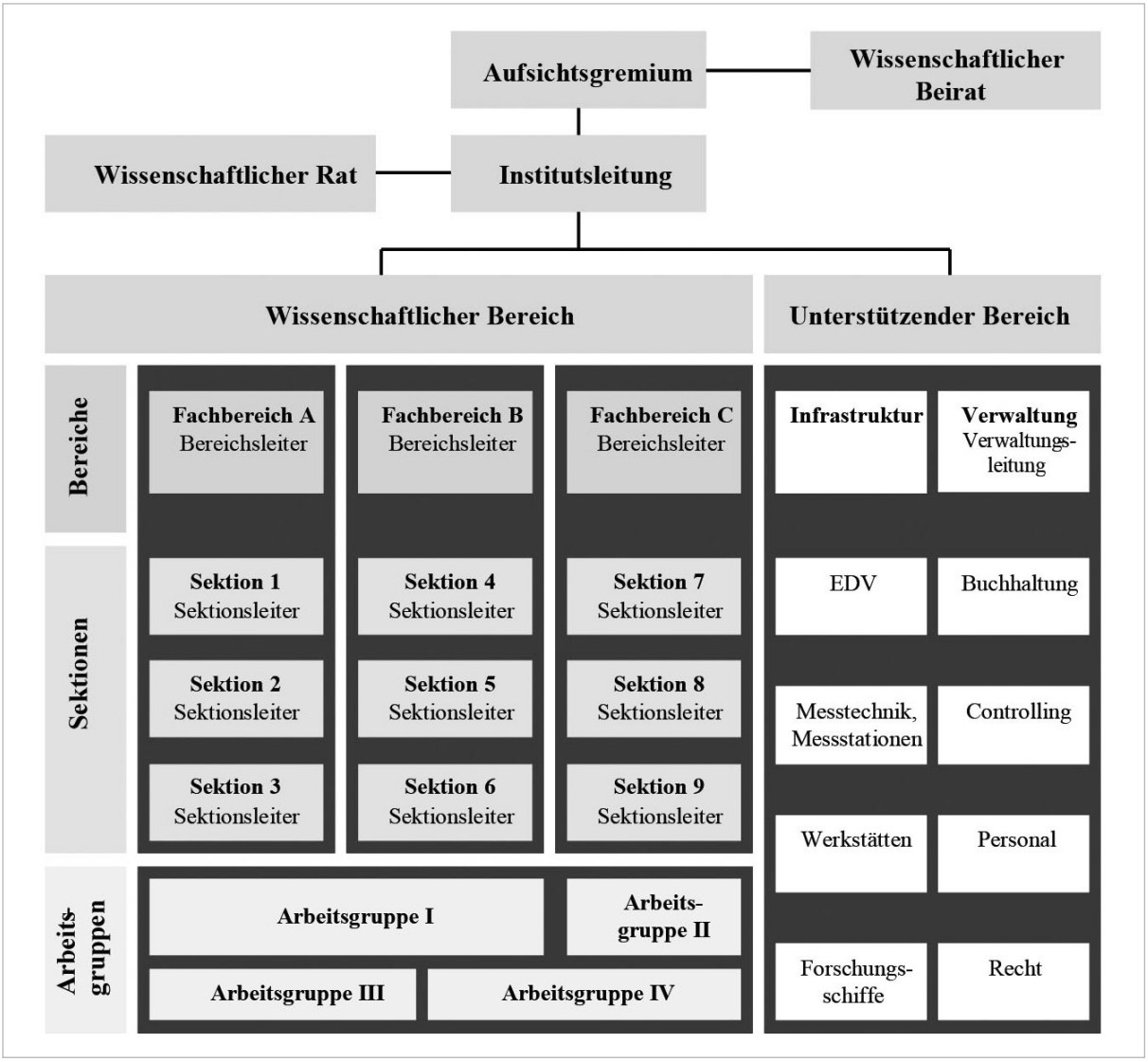


Abb. 15 Idealtypische Organisationsstruktur einer außeruniversitären Forschungsorganisation (vgl. Pfeffer 2016: 143)

Die Satzung von Max Planck sieht einen starken Präsidenten für die Dachorganisation vor, dem die Direktorinnen und Direktoren der Institute berichten (§11 und 28 Satzung MPG). [64] Dennoch „herrscht auf Institutsebene, ja sogar auf Direktorenebene, ein hoher Freiheitsgrad“ (Sack 2019: 17; vgl. Pfeffer 142). Wichtigste Aufgabe der Leitung ist es, die Freiheit der Forschung zu gewährleisten:

> „Weder den Leitungsorganen der MPG – dem Präsidenten, dem Verwaltungsrat oder dem Senat – noch staatlichen Instanzen oder wirtschaftlichen Interessenträgern steht ein maßgeblicher Einfluss darauf zu, welchen Forschungsfragen sich die Institutsleiter, Mitarbeiter und Nachwuchswissenschaftler im Kern ihrer wissenschaftlichen Arbeit widmen“ (Schön 2015: 24).

Das gilt auch für die anderen Forschungseinrichtungen, so dass im forschenden Bereich flache Hierarchien anzutreffen sind (vgl. Pfeffer 2016: 150). Wie die Verwaltung, also der wissenschaftsstützende Apparat aufgebaut ist, lässt sich nicht belegen.

> „Fragestellungen hinsichtlich der Formalisierung, der Organisation oder der Struktur des Hilfsstabs von außeruniversitären Forschungseinrichtungen werden in der Literatur dem aktuellen Kenntnisstand zufolge noch nicht thematisiert“ (Pfeffer 2016: 145).

[64] Die Satzung sieht im Falle des Präsidenten tatsächlich nur die männliche Form vor. Für andere Beschäftigte, wie die Direktorinnen und Direktoren, wird dagegen sowohl die weibliche als auch die männliche Form benutzt.

Insgesamt herrscht die Einschätzung vor, dass Forschungsorganisationen aufgrund von Föderalismus und langer Tradition komplexe Gebilde sind, die sich schwieriger leiten lassen als Wirtschaftsunternehmen.

> „Die einzelnen Einrichtungen sind organisatorisch und über vielfältige Kooperationen stark miteinander verschränkt, weshalb in der Führung viel Zeit auf die Abstimmung mit unterschiedlichen Stakeholdern verwendet werden muss. Dadurch entsteht im System eine hohe Trägheit, mit positiven wie kritischen Auswirkungen" (Sack 2019: 22f.).

Wie die einzelnen Einrichtungen mit den strukturellen Anforderungen klarkommen, liegt maßgeblich daran, welche Persönlichkeiten diese ausgestalten. Von ihnen wird erwartet, dass sie „Strateg(inn)en, Kommunikator(inn)en, Motivator(inn)en, Politiker(innen) und Legitimator(inn)en" (Badillo Vega 2018: 131) sind. Vor allem die Fähigkeit zur Kommunikation gilt als wesentliche Voraussetzung für die Leitung einer Forschungsorganisation: „Communication was considered to be one of the key skills for higher education leaders" (Estermann/Kupriyanova 2018: 22). Des Weiteren werden Strategiebildungskompetenz, Verantwortungsübernahme, Kenntnisse des Personalmanagements sowie ausreichend Empathie erwartet (vgl. Konen 2020: 377). In der Praxis jedoch

> „verstehen sich Präsident(inn)en und Rektor(inn)en [...] nur selten als strategisch entscheidende Führungskräfte, sondern vor allem als verhandelnde Vermittler/-innen unterschiedlicher Ziele" (Blümel 2016: 527),

wobei nach Hochschulart zu unterscheiden ist: An technischen Universitäten regieren vorzugsweise Ingenieure[65], die unternehmerischem Handeln eher aufgeschlossen gegenüber stehen als die Leitungen von Universitäten mit sozial- und geisteswissenschaftlichem Profil (vgl. Wilkesmann 2017a: 43; Rößler 2022: 7). Die mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit zu einem modernen Management werden auch damit begründet, dass nur die wenigsten Hochschulleitungen aus der Privatwirtschaft kommen, obwohl die gesetzlichen Hürden dafür beseitigt wurden (vgl. Blümel 2016: 524f.).

Insgesamt ist die Leitung der Hochschulen wenig divers: Sie sind in der Regel 60 Jahre alt, männlich und stammen aus Westdeutschland. Nur etwa ein Viertel sind Frauen, fünf Prozent haben einen Migrationshintergrund – und das, obwohl mehr als die Hälfte der Hochschulleitungen in den letzten fünf Jahren neu besetzt wurde (vgl. Rößler 2022: 3ff.). In den Führungsetagen der außeruniversitären Forschungsorganisationen herrscht zumindest in Hinblick auf den Frauenanteil noch weniger Vielfalt: Hier sind nur zwischen vier (FhG) und knapp 20 Prozent (MPG) weiblich (vgl. Zimmermann 2016: 377).

Für die Interessenvertretung relevant ist die Verortung der Einrichtungsleitungen im politischen Netzwerk. Studien hierzu fehlen; es ist aber davon auszugehen, dass es im Gegensatz zur Privatwirtschaft kaum Verquickungen gibt und das Führungspersonal der Wissenschaft in Öffentlichkeit und Politik wenig bekannt ist (vgl. Mai 2017: 178). Gegen diese Einschätzung sprechen einige prominente Beispiele wie der langjährige Präsident der Technischen Universität München, Wolfgang Herrmann, der sich selbst um ein Ministeramt bewarb, der ehemalige rheinland-pfälzische Bildungsminister Konrad Wolf, zuvor Präsident der Hochschule Kaiserslautern oder der bei seinem Amtsantritt erst 36 Jahre alte Sascha Spoun, der die Universität Lüneburg zur Leuphana umbaute (vgl. Becker 2013). Fälle, in denen sich Hochschulleitungen mit teuren Dienstwägen zu Privatveranstaltungen fahren lassen, Dax-Vorstände zu teuren Banketts einladen oder das Profil einer Hochschule in kurzer Zeit umkrempeln, sind Wasser auf die Mühlen kritischer Stimmen, welche die Abkehr von der Ordinarienuniversität und die vermeintliche Entmachtung der Lehrstühle gegenüber einer starken Hochschulleitung kritisieren.

> „Selbstdarsteller und Egomanen [...] bestimmen als Präsidenten und Rektoren über die Zukunft der Wissenschaft" (Weirauch 2010).

[65] Das sind tatsächlich nur Männer.

Gleichzeitig fehle den Leitungen die nötige Qualifikation.

> „Generell ist festzustellen, dass die weitreichenden Erwartungen an die Professionalisierung und insbesondere hinsichtlich der Verberuflichung im Hochschulmanagement in Deutschland bislang kaum zur verbreiteten Praxis geworden sind“ (Blümel 2016: 528).

Daher werden einerseits weitreichende Qualifizierungsmaßnahmen für das Führungspersonal gefordert und andererseits ein Bewusstseinswandel angemahnt, damit überall anerkannt werde, dass nur eine starke Leitung die Freiheit von Forschung und Lehre ermöglichen kann.

> „Das bedingt ein ausgewogenes Verhältnis von individueller Autonomie und Autonomie der Gesamtorganisation und erfordert, den Rektoren Anerkennung als Manager [...] entgegenzubringen“ (Scherm 2017: 70).

Eine zunehmende Professionalisierung wird nicht nur auf der Leitungsebene, sondern auch im wissenschaftsstützenden Bereich gefordert und auch beobachtet (vgl. Kehm 2010: 31). Sozusagen als „third space“ (Schneijderberg 2013: 390) etabliert sich zwischen den beiden Räumen von Wissenschaft und Verwaltung das so genannte Wissenschaftsmanagement und ermöglicht die „Integration von bis dato getrennten akademischen und administrativen Organisationsbereichen“ (Blümel 2016: 523; vgl. Krempkow 2019: 4). Im Gegensatz zu Verwaltungsangestellten haben Wissenschaftsprofessionelle studiert und sind in – zum Teil neu geschaffenen – Bereichen wie Forschungsförderung, Studierendenangelegenheiten, Carreer Service, Bibliothek, E-Learning, Qualitätssicherung oder Strategieentwicklung tätig (vgl. Hüther/Krücken 2016: 246; Blümel 2016: 523). Sie arbeiten „strategiebezogen, konzeptionell und/oder operativ [...] – mit dem Ziel, die Bedingungen der Forschung oder Lehre qualitätsförderlich zu gestalten“ (Schneider et al. 2022: 5), bereiten Entscheidungsfindungen vor und sind dabei häufig nicht weisungsgebunden (vgl. Banscherus et al. 2017: 27; Krempkow 2019: 4). Das Aufgabenspektrum des Wissenschaftsmanagements an außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist aufgrund deren Fokussierung auf die Forschung deutlich enger als an den Hochschulen (vgl. Schneider et al. 2022: 8). Bei beiden Organisationstypen stellt das Wissenschaftsmanagement einen Anteil von zwei Prozent am gesamten Personal (vgl. Schneider et al. 2022: 8). Vier Prozent der Hochschulprofessionellen werden in der Hochschulkommunikation verortet (vgl. Kehm 2010: 32).

Das Wissenschaftsmanagement soll die Gräben überwinden, die „aufgrund der divergenten Anlage der Kommunikationswege im akademischen Bereich und in der Verwaltung“ (Kleimann 2016: 265) bestehen und neue Wege der Zusammenarbeit beschreiten. Das Wissenschaftsmanagement zielt dabei nicht nur nach innen, sondern vor allem auch nach außen und setzt in seiner Tätigkeit bei den Anforderungen der Stakeholder an:

> „Die Entwicklung von (neuen) Funktionen im Hochschulmanagement ergibt sich sowohl aus der angeführten organisatorischen Rekonfiguration von Hochschulen im Zuge der Managementreform als auch aus dem Wachstum und dem komplexer gewordenen Koordinations- und Kommunikationsbedarf des Wissenschaftssystems mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen“ (Blümel 2016: 523).

Bisher gelten etwa zehn Prozent des wissenschaftsstützenden Personals als Professionelle (vgl. Banscherus et al. 2017: 22). Der WR sieht im Wissenschaftsmanagement „für die weitere Entwicklung der Hochschulen große Bedeutung“ (WR 2018: 86).

In der Praxis bleibt der Erfolg der Berufsgruppe allerdings hinter den Erwartungen zurück (vgl. Henke 2019). Befragungen von Hochschulleitungen und Kommunikationsverantwortlichen weisen darauf hin, dass Professionelle in der Verwaltung eine eher geringe Rolle spielen und „der Trend zur Rekrutierung von Managern bisher tendenziell überschätzt wurde“ (Friedrichsmeier/Fürst 2012: 52). Wissenschaftsprofessionelle bewerten ihre Stellung zwischen akademischem Bereich und Verwaltung als „‚weder Fisch noch Fleisch‘, was einerseits flexibles Handeln ermögliche, andererseits aber oft mit

einer ungeklärten Einbindung in organisationale Prozesse einhergeht“ (Windfuhr et al. 2019: 2). Damit sie ihre Leistungen für die Wissenschaftsorganisationen auch tatsächlich erbringen können, müssten die Einrichtungen viel flexibler werden. Darüber hinaus sei im Rahmen von Personalentwicklungsplänen zu klären, wie Wissenschaftsprofessionelle rekrutiert werden, welche Voraussetzungen sie mitbringen müssen, wie sich ihre Verträge gestalten und wie sie in die Forschungseinrichtungen eingebunden werden (vgl. Windfuhr et al. 2019). Allzu oft werden Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements als Teil der Verwaltung gesehen oder sehen sich selbst so und werden deswegen von Seiten des wissenschaftlichen Betriebs weniger ernst genommen (vgl. Banscherus 2017: 126). Mit ihrem akademischen Abschluss begegnen Hochschulprofessionelle wissenschaftlichen Beschäftigten zwar eher auf Augenhöhe als nicht-akademische Beschäftigte der Verwaltung. Gegenüber Professorinnen und Professoren aber „ist der Status eher niedrig und die Legitimation unsicher“ (Hüther/Krücken 2016: 252; vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 43; Schneider et al. 2022: 5). Ob sich Wissenschaftsprofessionelle mit Doktortitel hier leichter tun, hat bisher niemand mit einer systematischen Studie nachgewiesen.

Welche Kultur des Umgangs miteinander zwischen Wissenschaftsmanagement und Forschenden herrscht, scheint nicht zuletzt von der Einrichtungsleitung abzuhängen. Wenn sich diese entscheidet, Stellen im Wissenschaftsmanagement zu schaffen, muss sie auch dafür sorgen, dass diese im Haus ein gewisses Standing erreichen. Schließlich besteht bei diesen Beschäftigten

> „eine starke Einbindung in das organisationale Hierarchiegefüge und die enge Orientierung an der Hochschulleitung. Letztere ist von zentraler Bedeutung, denn ohne diese Unterstützung sind Status und Legitimation gegenüber der akademischen Profession zu schwach, um Veränderungsprozesse in Hochschulen zu gestalten“ (Hüther/Krücken 2016: 252).

3.1.3 Zur besonderen Beziehung von Wissenschaft und Politik

Wissenschaft und Politik stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis: Politik braucht Wissenschaft, und Wissenschaft braucht Politik (vgl. Fähnrich/Rhomberg 2017: 1; Mai 2017: 173; Sager/Wagner 2019: 23). Von Seiten der Politik bestehen dabei im Wesentlichen drei Nützlichkeitserwägungen: erstens wissenschaftliche Erkenntnisse als Grundlage für politische Entscheidungen, zweitens Wissenschaftsorganisationen als Wirtschafts- und Standortfaktor und drittens Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Förderung der akademischen Bildung und zur Gewinnung von qualifizierten Fachkräften für den Arbeitsmarkt.

Der zunehmende Bedarf an modernen Technologien oder auch an qualifizierten Fachkräften hat auch den Bedarf an wissenschaftlicher Expertise erhöht.

> „Es gibt eine fast Schwindel erregend hohe Erwartungshaltung gegenüber der Wissenschaft, dazu beizutragen, die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern“ (Rother 2020: o.S.).

Die Forschung liefert dabei nicht nur evidenzbasierte Daten und Fakten für politische Entscheidungen. Zusätzlich verschafft der Verweis darauf, dass eine Entscheidung aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse zustande gekommen ist, dieser zusätzliche Legitimität. Die Politik kann argumentieren: Die Entscheidung haben wir nicht getroffen, weil sie unserem Willen entspricht, sondern weil sie aus wissenschaftlicher Sicht richtig ist (vgl. Marcinkowski et al. 2013: 280). Allerdings nutzen auch diejenigen, welche eine Entscheidung verhindern wollen, wissenschaftliche Expertise. Wissenschaftliche Erkenntnisse werden entsprechend interpretiert oder sogar eigene Forschungen in Auftrag gegeben, um zu zeigen, dass die Entscheidung der politischen Gegenseite falsch ist. Parallel zum Bedeutungszuwachs wissenschaftlicher Politikberatung hat auch der Missbrauch wissenschaftlicher Evidenz zugenommen (vgl.

Schmid-Petri 2017). Um die Glaubwürdigkeit sowohl von Wissenschaft als auch von Politik zu wahren, sind gemeinsame Anstrengungen für mehr Transparenz der Prozesse in Wissenschaft und Politik nötig, wie sie etwa in den Bemühungen um eine Aufwertung von Wissenschaftskommunikation zum Tragen kommen (vgl. Kapitel 3.2.1).

Neben evidenzbasierten Daten und Fakten ist Politik an Wissenschaftsorganisationen als wirtschaftlichem Standortvorteil interessiert. Das trifft auf den Bund genauso zu wie auf Länder und Kommunen. Jede einzelne Forschungsorganisation und jede Hochschule trägt zur Wertschöpfung bei: Sie bietet Arbeitsplätze, zieht qualifizierte Fachkräfte an und bildet diese aus, sichert Steuereinnahmen, unterstützt mit anwendungsbezogener Forschung die (regionale) Wirtschaft und erweitert die örtliche Infrastruktur. „Mittelstädte dagegen, die über die Standorteigenschaft ‚Hochschule' nicht verfügen, empfinden dies häufig als Defizit und streben entsprechend danach, gleichfalls Hochschulstadt zu werden" (Hechler et al. 2019: 51). Abgeordnete in Land- oder Bundestag schmücken sich gerne mit wissenschaftlichen Erfolgen in ihren Wahlkreisen; ein Oberbürgermeister freut sich über die Ansiedlung einer neuen Forschungseinrichtung in seiner Stadt und die damit verbundene wirtschaftliche Schubkraft. Und auch einer Bundesforschungsministerin ist daran gelegen, einen neuen Wissenschaftsstandort in ihre Heimat zu holen, wie das Beispiel des Batterieforschungszentrum in Münster zeigt (vgl. Andreoli 2020; dpa 2021).

Forschungsorganisationen und Hochschulen brauchen die Politik ihrerseits aus zwei Gründen: Sie schafft ihre finanziellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen (vgl. Siggener Kreis 2015: 6). Hochschulen sind von staatlichen Vorgaben „anhaltend und dominant abhängig" (Jarren 2019: 419). Dass mit der Abschaffung des Kooperationsverbots auch der Bund als Geldgeber eine wichtige Rolle spielt, heißt nicht, dass die Finanzierung der Hochschulen automatisch besser aufgestellt ist, sondern

> „bedeutet nun auch im Bereich der Hochschulen die Etablierung von Verhandlungssystemen zwischen Bund, Ländern und organisierter Wissenschaft, wie es bisher in der Forschungspolitik der Fall war" (Mai 2017: 177).

Gegenüber den Kommunen treten die Einrichtungen dagegen zurückhaltender auf, haben diese doch im Gegensatz zu Bund und Ländern vermeintlich wenig zu bieten (vgl. Hechler et al. 2019: 51f.). Umgedreht besitzen die Städte kaum Steuerungsmöglichkeiten gegenüber den Wissenschaftsorganisationen, im Gegensatz zu Bund und Ländern, welche die gesetzlich festgelegte Rechtsaufsicht innehaben (vgl. u.a. Schmücker 2011: 53; §85 SHGS). Darüber hinaus befassen sich Landtage und Bundestag regelmäßig mit Gesetzen, die Auswirkungen auf die Tätigkeitsbereiche der Wissenschaftsorganisationen haben, deutlichere als es etwa Entscheidungen von Gemeinderäten. Kommunale Politik zielt vor allem auf die Infrastruktur im Umfeld der Einrichtungen, wie etwa Wohnen, Verkehr oder Freizeitangebote. Politische Entscheidungen auf Bundes- und Landesebene haben dagegen direkten Einfluss auf die Arbeit der Wissenschaftsorganisationen, der sich auch finanziell auf einer ganz anderen Ebene bewegt: Ob der Bus nun im Zehn- oder Zwanzig-Minuten-Takt zum Campus fährt, ist zumindest aus Sicht der Hochschulleitung weniger entscheidend als die Bereitstellung eines Millionenetats durch die Aufnahme in ein Forschungsprogramm. Da die Hochschulen von der Lokalpolitik weniger erwarten, sind sie mit dieser eher zufrieden als mit der Landespolitik, bei der die Unterschiede zwischen den Ansprüchen und deren Erfüllung deutlich größer sind (vgl. Burk/Hetze 2020: 14).

Am zufriedensten sind Universitäten, die mit Mitteln der Exzelleninitiative gefördert werden; Universitäten ohne Exzellenzstatus, HAW, insbesondere private sowie KMH sind dagegen deutlich unzufriedener mit der Politik (vgl. Burk/Hetze 2020: 9). Die Zufriedenheit ist also maßgeblich von der finanziellen Förderung durch Bund und Länder abhängig, die finanzielle Unterstützung ist demnach also das wichtigste Interesse der Hochschulen gegenüber der Politik. Dass HAW mit ihrer

anwendungsbezogenen Forschung eine wichtige Rolle für die regionale Wirtschaft spielen und KMH mit Konzerten und Veranstaltungen einen wichtigen Beitrag für das kulturelle Leben in der Region leisten, wird finanziell weniger honoriert als die Forschungsleistungen großer Wissenschaftsorganisationen und trägt damit auch nicht zur Erhöhung der Zufriedenheit mit der Politik bei.

Die Fokussierung der politischen Interessenvertretung einer Wissenschaftseinrichtung auf monetäre Aspekte birgt die Gefahr einer einseitigen Ausrichtung der Forschungsaktivitäten auf jene Bereiche, in denen die Politik besonderen Beratungs- und Unterstützungsbedarf anmeldet. Kritische Stimmen bringen das Verhältnis von Wissenschaft und Politik daher auf die verkürzte Formel: Geld gegen Wahrheit. Sie befürchten, dass die Wissenschaft sich zum nützlichen Handlanger und Erfüllungsgehilfen der Politik macht und ihre Freiheit aufs Spiel setzt (vgl. Siggener Kreis 2015: 6). „Das wichtigste Argument der Wissenschaft ist dabei immer ihre Autonomie“ (Mai 2017: 183). Teilweise wird allein schon die Kontaktaufnahme seitens der Politik als Bedrohung empfunden. Dahinter werden Eingriffe eines wissenschaftsfernen bis hin zu wissenschaftsfeindlichen, bürokratischen und repressiven Systems vermutet (vgl. Friedrichsmeier/Gohrs 2013: 272ff.).

Die Annäherung von Wissenschaft und Politik an die Logik ihrer jeweiligen Prozesse und die Kritik daran reichen weit zurück. Die „Verwissenschaftlichung der Gesellschaft“ und die „Politisierung der Wissenschaft“ (Weingart 1983) haben schon vor 40 Jahren Eingang in den Titel eines weiterhin oft zitierten Aufsatzes gefunden. In Abwandlung dieses Titels macht die Gegenüberstellung von der *Verwissenschaftlichung der Politik* und der *Politisierung der Wissenschaft* die wechselseitigen Verflechtungen von Politik und Wissenschaft noch deutlicher. An der Geschichte der außeruniversitären Forschungsorganisationen lässt sich der Zusammenhang besonders eindrücklich zeigen: Gegen Ende des 19. Jahrhunderts hatten sich die Universitäten aufgrund zunehmenden Studierinteresses zu Einrichtungen entwickelt, die Forschung und Lehre gleichermaßen betrieben, beides unter Humboldt’schem Ideal, das heißt unter besonderer Betonung der Wissenschaftsfreiheit. Demgegenüber stand eine an Industrialisierung und Kolonialisierung ausgerichtete Politik, die auf die Forschung an den Universitäten wenig Zugriff hatte (vgl. Rüegg 2004). Mit der Gründung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen unter staatlicher Kontrolle wollte sich die Politik mehr Einfluss auf die dort betriebene Forschung verschaffen.

> „Es handelte sich bei der Institutionalisierung einer organisatorischen Einbettung des Forschungssystems ins politische System um die gezielte Kompensation der in den Jahrhunderten zuvor allmählich immer weiter vorangetriebenen Distanzierung wissenschaftlicher Forschung von politischen Einflüssen“ (Schimank 2006: 36).

Der staatliche Anspruch auf die Forschungsorganisationen spiegelte sich direkt im Namen wider: Die heutige Max-Planck-Gesellschaft wurde zunächst als Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft gegründet, der Kaiser selbst übernahm die Schirmherrschaft (vgl. MPG 2022). Die Verflechtungen von Politik und Wissenschaft sind kein neues Phänomen und waren und sind an Hochschulen genauso ausgeprägt wie an Forschungseinrichtungen. Ein spezielles und bis heute nachwirkendes Kapitel in der Geschichte dieser Beziehungen ist die Zeit des Nationalsozialismus (vgl. Herbert 2021: 105ff.; Kastner 2023).

> „Eine von allen externen Erwartungen und Zwecksetzungen freie Wissenschaft hat es nie gegeben und es ist kein Alleinstellungsmerkmal der Moderne, dass die Wissenschaft für politische, militärische oder andere Ziele in den Dienst genommen wird“ (Mai 2017: 174).

Im Gegensatz zu den Wechselbeziehungen zwischen anderen gesellschaftlichen Gruppen wie etwa zwischen Politik und Wirtschaft wird angenommen, dass die Kommunikation zwischen Politik und Wissenschaft „weitgehend unbeobachtet von der breiten Öffentlichkeit stattfindet“ (Fähnrich/Rhomberg 2017: 2) und „wissenschaftspolitische Konflikte eher sachlich gelöst und weniger symbolträchtig in den Arenen der Parlamente und der Medien ausgetragen werden“ (Mai 2017: 186). Diese Vermutungen sind

bisher allerdings nicht systematisch überprüft worden, schon gar nicht in Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie, als das Verhältnis von Wissenschaft und Politik stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt zu sein scheint (vgl. Nölleke 2022). Für einen (kleinen) Teil der Gesellschaft und auch für Teile der Politik hat die Wissenschaft inzwischen einen besorgniserregenden Einfluss auf die Politik. Hier mehren sich Stimmen, die von der Wissenschaft fordern, sich auf ihre Forschung zu beschränken und sich ansonsten aus der Öffentlichkeit herauszuhalten (vgl. Bogner 2021; Faus et al. 2021; Hirschi 2021). Das gilt für die Kommunikation von wissenschaftlichen Erkenntnissen und noch viel mehr für politische Meinungsäußerungen. Die AfD hat dazu in den letzten Jahren in verschiedenen Bundesländern Anfragen an die Landtage gerichtet. In den Antworten heißt es, ein generelles Gebot zur Neutralität von Hochschulen bestehe nicht, vielmehr gelte die Wissenschaftsfreiheit (vgl. Landtag NRW 2020; Rakutt 2021; Thüringer Landtag 2017). Die Wissenschaft selbst ist geteilter Ansicht, was politische Meinungsäußerungen angeht. Während etwa die Hälfte der Bevölkerung meint, „dass Wissenschaftler*innen sich politischer Werteurteile möglichst enthalten sollten“ (WiD 2021: 78), findet der bis vor Kurzem noch amtierende HRK-Präsident Peter-André Alt, Wissenschaft müsse in politischen Debatten Stellung beziehen (vgl. Schmermund 2019). Einzelne kommunikationswissenschaftliche Studien stellen eine zunehmende Politisierung und entsprechend einseitige Positionierung der (deutschen) Wissenschaft fest, insbesondere in Bezug auf den Klimawandel und leiten daraus die Warnung ab, Forschende sollten sich „nicht mit purem Aktivismus solidarisieren“ (Post 2019: o.S.). Hinter solchen und ähnlichen Forderungen, Wissenschaft solle sich aus der Politik heraushalten, liegt nicht selten ein „Strategischer Wissenschaftsskeptizismus“ (Reutlinger 2020: Titel).

> „Dieser lässt sich beobachten, wenn eine Gruppe wissenschaftlich etablierte Forschungsergebnisse öffentlich in Zweifel zieht oder einfach leugnet, weil diese Ergebnisse ihren politischen und wirtschaftlichen Interessen entgegenstehen“ (Reutlinger 2019: o.S.).

Das gespaltene Verhältnis der Wissenschaft zur Teilnahme am politischen Diskurs spiegelt sich im Phänomen der so genannten Cancel Culture wider: Immer wieder werden politische Veranstaltungen an Universitäten abgesagt oder gestört, weil die dort vertretenen Ansichten einer Gruppe nicht gefallen, wie etwa eine Vorlesung von AfD-Mitbegründer Bernd Lucke oder ein Auftritt von FDP-Chef Christian Lindner an der Universität Hamburg (vgl. faq/dpa 2019). Insbesondere im Vorfeld von Wahlen sind Einladungen von Politikerinnen und Politikern umstritten. In Rheinland-Pfalz verbietet eine Verordnung des Wissenschaftsministeriums Besuche von Abgeordneten sechs Woche vor Wahlen. Andererseits nimmt die Verordnung „Veranstaltungen im Rahmen des jeweiligen Bildungsauftrags [aus]. Dabei ist der Grundsatz der parteipolitischen Ausgewogenheit und Neutralität zu beachten“ (MBWWK RLP 2015: 246). Podiumsdiskussionen mit Abgeordneten *aller* Parteien sind also möglich, stellen Wissenschaftsorganisationen aber angesichts von demokratiefeindlichen Strömungen, wie sie unter anderem in der AfD zu beobachten sind, mitunter vor ein Dilemma. Manche Einrichtungen begegnen diesen Entwicklungen, indem sie eigene Grundsätze zur politischen Neutralität formulieren: „Mit der wissenschaftlichen Unabhängigkeit als Leibniz-Institut kommt für uns auch der Anspruch, allen politischen Agenden, sofern sie fest auf dem Boden des Grundgesetzes stehen, sowohl mit Offenheit als auch mit kritischer Distanz zu begegnen“ (Müller 2020: o.S.). Andere schrecken dagegen gänzlich vor politischen Veranstaltungen zurück, weil sie befürchten, den Unmut des Ministeriums auf sich zu ziehen. So untersagte beispielsweise die Universität Göttingen dem AStA, Räume der Universität für seine bereits geplante Podiumsdiskussion zur Landtagswahl zu nutzen (vgl. AStA der Uni Göttingen 2017).

Dagegen erheben sich in der Wissenschaft immer wieder Stimmen, die Hochschulen als einen wichtigen Ort der Diskussion verteidigen. Die Rektorin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Anja Steinbeck, forderte beim Neujahrsempfang: „Politik gehört an die Universitäten" (zitiert in Rüger 2020: o.S.). Das sei auch deshalb wichtig, damit, „die Politiker die Unis nicht ignorieren" (zitiert in Rüger 2020: o.S.). Gleichzeitig warnte sie vor einer Verweigerungshaltung der Hochschulleitung:

> „Rektorate sind keine Zensurbehörden. Wenn nicht an einer Universität, wo ist dann der geeignete Ort, um fatale Ideologien zu analysieren, zu entlarven und argumentativ zu bekämpfen?" (Anja Steinbeck, zitiert in Rüger 2020: o.S.).

Ähnlich argumentiert Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB), einer Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft:

> „Forschung wirkt unweigerlich in Politik und Gesellschaft hinein. Daher müssen sich Wissenschaftler beharrlich in politische Diskurse einmischen" (Allmendinger/Wilkoszewski 2020: o.S.).

Dazu gehöre auch, Meinungen zuzulassen, die nicht von der Mehrheit und/oder von der Einrichtung geteilt werden. „Universitäten sind aber gerade nicht Orte des politisch Korrekten, sondern Orte der vorurteilsfreien Debatte" (Reichertz 2017: o.S.). Ähnlich argumentiert der DHV in seiner Resolution „Zur Verteidigung der freien Debattenkultur an Universitäten" (DHV 2019: Titel). Nicht nur Meinungsäußerungen von Seiten der Wissenschaft, sondern im Grunde jede wissenschaftliche Veröffentlichung kann als zumindest ansatzweise politisch gelten, denn sie schafft

> „explicit overlaps between science and other public and political spheres. Scientists communicating their work in these contexts engage in communication that is – intentionally or not – at least partly political" (Scheufele 2014: 2; vgl. Schrögel/Humm 2020: 485).

Die Beziehungen von Wissenschaft und Politik beschäftigen zunehmend die Community: Im Herbst 2020 veröffentlichte die führende Organisation für Wissenschaftskommunikation, WiD einen Schwerpunkt zum Thema „Wissenschaft und Politik", und der zentrale Branchentreff, das Forum Wissenschaftskommunikation lud zur Tagung unter dem Titel „Wissenschaftskommunikation und Politik" (wissenschaftskommunikation.de 2020). Dabei ging es jedoch hauptsächlich um die Kommunikation einzelner Wissenschaftler:innen, um wissenschaftliche Politikberatung und politische Meinungsäußerungen. Von politischer Interessenvertretung war nur am Rande die Rede (vgl. Korbmann 2020a).

Immer wieder beklagten und beklagen Forschende, für Veröffentlichungen angefeindet zu werden, weil dies als Einmischung empfunden werde, die der Wissenschaft nicht zustehe oder weil sie damit ungeliebte politische Entscheidungen herbeireden würden (vgl. Prinzing et al. 2023; Schmid-Petri 2021: 172f.; Science Media Center 2021; WR 2021: 21). Als Reaktion würden sich Teile der Wissenschaft nicht mehr öffentlich äußern oder sich einem anderen Forschungsgebiet zuwenden, was weniger umstritten sei (vgl. Nölleke et al. 2022: 43). Nicht zuletzt ein Titel der Bildzeitung im Dezember 2021 unter der Schlagzeile „Die Lockdown-Macher" habe die Zurückhaltung, sich öffentlich zu äußern, noch einmal erhöht. Gleichzeitig mehren sich aber auch Stimmen aus der Wissenschaft, welche sich gegen solche Diffamierungen wenden und einen verstärkten Einsatz von Politik und Forschungsorganisationen zur Verteidigung der Wissenschaftsfreiheit fordern (vgl. Arzt et al. 2021). Inzwischen haben der BV HKom und WiD mit dem Scicomm-Support eine zentrale Anlaufstelle auf den Weg gebracht, die Beratung und Trainings für Betroffene aus Forschung und Wissenschaftskommunikation bereitstellen soll (vgl. Wandt 2023).

In einem sind sich alle einig, die an der Debatte um das Verhältnis von Wissenschaft und Politik teilhaben: Wissenschaft schafft Entscheidungsgrundlagen, keine Entscheidungen:

> „Forschende suchen nach Wahrheit und liefern verlässliche Fakten. Diese zu bewerten und danach zu entscheiden, ist jedoch Aufgabe der Politik" (Zöllner 2020: o.S.).

3.2 Kommunikation von Hochschulen und Forschungsorganisationen

Politische Interessenvertretung ist in der strategischen Kommunikation von Organisationen verortet. Um Wissenschaftslobbying untersuchen zu können, müssen also die Rahmenbedingungen von Hochschul- und Wissenschaftskommunikation bekannt sein. Ausgehend von deren Stellenwert in der Gesellschaft beschreibt das folgende Kapitel Kommunikation von Hochschulen und Forschungseinrichtungen insbesondere in Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung. Dabei interessieren deren Aufgaben und Bezugsgruppen ebenso wie personelle und finanzielle Ausstattung und die Einbindung in die organisationalen Strukturen. Schließlich widmet sich das Kapitel der bisher gänzlich unerforschten Kommunikation von Hochschul- und Wissenschaftsverbünden.

3.2.1 Gesellschaftlicher Stellenwert von Wissenschafts- und Hochschulkommunikation

Die Erkenntnisse aus der Wissenschaft in Politik und Gesellschaft zu transportieren, ist Aufgabe der Wissenschaftskommunikation.

> „Wissenschaftskommunikation ist immer mehr beteiligt an der Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Expertise als Grundlage für politische Entscheidungen, auf die die Gesellschaft angewiesen ist“ (Siggener Kreis 2013: o.S.).

Neben einzelnen Forscher:innen sind Kommunikationsabteilungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ebenso daran beteiligt wie der Wissenschaftsjournalismus, Interessengruppen außerhalb der Wissenschaft sowie alle Menschen, die sich zu wissenschaftlichen Themen äußern. Die Kommunikation *von* und *über* Wissenschaft hat in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen.

> „Im Zuge von gesellschaftsverändernden Entwicklungen wie Pandemien oder der Klimakrise ist der Stellenwert der Wissenschaftskommunikation in der öffentlichen Aufmerksamkeit ganz erheblich gestiegen“ (DRPR 2022b: 1).

Das lässt sich auch daran festmachen, dass Wissenschaftskommunikation in der Agenda der Wissenschaftspolitik weit oben steht. In der jüngeren Vergangenheit haben sich alle relevanten Akteure der Wissenschaftspolitik mit dem Thema befasst: Einem Grundsatzpapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Jahr 2019 folgte eine Anhörung im entsprechenden Bundestagsausschuss im Jahr 2020 sowie die Errichtung der Arbeitsgruppe #FactoryWiskomm, die im Sommer 2021 die Ergebnisse ihrer Beratungen in Form von Handlungsperspektiven für die Wissenschaftskommunikation vorlegte (vgl. BMBF 2019, Deutscher Bundestag 2020; BMBF 2021a). Welche herausragende Rolle die Politik der Wissenschaftskommunikation zuschreibt, belegen die einführenden Worte zum Grundsatzpapier des Bundesforschungsministeriums:

> „Wissenschaftskommunikation zeigt auf, welchen Beitrag Wissenschaft und Forschung für die nachhaltige Entwicklung, die Innovationsfähigkeit und die Lebensqualität unserer Gesellschaft leisten. Sie stärkt die Verankerung von Wissenschaft in der Gesellschaft, die Wissenschaftsmündigkeit der Bürgerinnen und Bürger und die Demokratiefähigkeit der Gesellschaft insgesamt“ (BMBF 2019: 2).

Ähnliche Zuschreibungen finden sich auch in Empfehlungen der Akademien der Wissenschaften, im 10-Punkte-Plan der Allianz der Wissenschaftsorganisationen oder im Positionspapier des WR (vgl. Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2020; acatech 2017; WR 2021). In ihrem Koalitionsvertrag macht die neue Bundesregierung deutlich, dass sie die Aktivitäten der letzten Jahre fortführen will:

> „Wissenschaft ist kein abgeschlossenes System, sondern lebt vom Austausch und der Kommunikation mit der Gesellschaft. Wir wollen Wissenschaftskommunikation systematisch auf allen wissenschaftlichen Karrierestufen und bei der Bewilligung von Fördermitteln verankern“ (Bündnis90/Die Grünen et al. 2021: 24).

Neben einem Bekenntnis zur Bedeutung von Wissenschaftskommunikation enthalten die Papiere Vorschläge, wie die Kommunikation von und über Wissenschaft verbessert werden kann. Dabei geht es um Aus- und Weiterbildung, um Qualitätssicherung etwa durch Leitlinien, um die Beteiligung der Öffentlichkeit, um die Kooperation der Wissenschaftsorganisationen untereinander und mit der Gesellschaft, um die Professionalisierung der institutionalisierten Wissenschaftskommunikation und um die Ausweitung der Forschung auf diesem Gebiet. Alle Positionspapiere und Handlungsempfehlungen sind in Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern aus Forschung und Praxis entstanden beziehungsweise von diesen meist positiv kommentiert worden (vgl. BV HKom 2020; Rinsdorf/Blättel-Mink 2020). Die Vorschläge werden inzwischen teilweise umgesetzt, wie etwa die Einrichtung von speziellen Ausbildungsangeboten für Wissenschaftskommunikation belegt (vgl. TU Berlin 2020).

Die gestiegene Bedeutung von Wissenschaftskommunikation spiegelt sich auch darin wider, dass sie zunehmend in Organisationen und institutionalisiert stattfindet (vgl. Schäfer/Fähnrich 2020). Parallel zu Errichtung und Ausbau von Kommunikationsabteilungen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist ein ganzes Berufsfeld entstanden, mit Grundsätzen zu professionellen Standards, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Berufsverbänden und ethischen Richtlinien. Dazu hat sich ein Forschungsfeld etabliert, mit entsprechenden Lehrstühlen und Studiengängen, einer eigenen Fachgruppe in der DGPuK sowie Tagungen, die sich ausschließlich mit Wissenschaftskommunikation beschäftigen. Zuletzt dominierten ethische Fragen die Branche, sowohl in Forschung als auch Praxis. Auslöser für die Debatte war unter anderem die umstrittene Veröffentlichung von Studienergebnissen zur Covid-19-Pandemie, die so genannten Heinsberg-Protokolle durch die PR-Agentur Storymachine und die damit verknüpfte Rüge des DRPR (vgl. DRPR 2020). Im Frühjahr 2022 widmete sich die Jahrestagung der DGPuK-Fachgruppe Kommunikations- und Medienethik zusammen mit dem Netzwerk Medienethik und in Kooperation mit der Akademie für politische Bildung in Tutzing der Ethik von Wissenschaftskommunikation (vgl. Röben 2022; siehe hierzu auch Paganini et al. 2023). Zeitgleich veröffentlichte der DRPR eine Richtlinie zur Wissenschaftskommunikation. Wie bei den Positionspapieren der Wissenschaftspolitik flossen auch hier sämtliche bestehende Handlungsempfehlungen sowie Anregungen von Vertreterinnen und Vertretern der Branche mit ein. Hinter der Richtlinie stehen nicht nur Kommunikationsschaffende von Hochschulen und Wissenschaft, vertreten durch den BV HKom, den Siggener Kreis, das Science Media Center und WiD, sondern auch sämtliche Berufsverbände der PR-Branche: die DPRG mit ihrem Arbeitskreis Wissenschaftskommunikation, der BdKom mit seiner Kompetenzgruppe Wissenschaftskommunikation sowie die GPRA. Dadurch bauen die Grundsätze gleichzeitig auch auf dem Kommunikationskodex auf (vgl. DRPR 2022a; siehe hierzu auch Kapitel 2.4.3).

Inhaltlich fasst die Richtlinie das zusammen, was bereits in den vorhandenen Empfehlungen verankert ist: Faktentreue, Verständlichkeit, Relevanz, Transparenz, Umgang mit Unsicherheiten, die Offenlegung der Methoden sowie ein respektvoller Umgang mit Wissenschaft und Kommunikation (vgl. DRPR 2022b: 3f.). Im Unterschied zu den bisherigen Handlungsanleitungen verfügt die Richtlinie mit dem DRPR über ein Organ der freiwilligen Selbstkontrolle, das Verstöße ahnden und Rügen aussprechen kann. Entstehung, Inhalt und Verbindlichkeit der Richtlinie unterstreichen die zentrale Rolle von Wissenschaftskommunikation für die Gesellschaft:

> „Wissenschaftskommunikation ist jetzt also dort angekommen, wo sie hingehört: In der Mitte der Gesellschaft“ (Korbmann 2021b: o.S.).

Ein Aspekt, der sich in den Positionen der Wissenschaftspolitik genauso widerspiegelt wie in den Richtlinien der Branche und in Forschung und Praxis auf geteiltes Echo stößt, ist die Forderung, dass

Wissenschaftskommunikation ganz selbstverständliche Aufgabe aller Wissenschaftler:innen sein soll und entsprechend als Teil der wissenschaftlichen Qualifikationen, etwa auch im Rahmen von Berufungsverfahren anzuerkennen ist (vgl. BMBF 2019: 3; vgl. WR 2021: 58). Während die einen schon immer kritisieren, dass sich die Wissenschaft in ihrem Elfenbeinturm versteckt, befürchten andere, dass ein Mehr an Außenkommunikation mit einem Weniger an Forschung einhergeht (vgl. Schmoll 2019).

> „Für Wissenschaftler in allen Ländern hat die wissenschaftliche Publikation Priorität vor der öffentlichen Kommunikation von Forschungsergebnissen" (Peters et al. 2009b: 73).

Diese Erkenntnis aus einer Studie in der Biomedizin lässt sich auch auf andere Disziplinen übertragen. Auch jüngere Publikationen belegen eine gewisse „Zaghaftigkeit, die in Deutschland arbeitende Nachwuchswissenschaftler in puncto eigener Wissenschaftskommunikation an den Tag legen" (Könneker et al. 2018: 871). Neben fehlender Ausbildung

> „mangelt es hierzulande vielerorts an einer in den Instituten authentisch gelebten Kultur der Akzeptanz, ja der Wertschätzung gegenüber Kolleginnen und Kollegen, die sich für den Dialog mit der Gesellschaft engagieren" (Könneker et al. 2018: 872).

Aus Sicht von Fachgesellschaften dagegen „wird die Umsetzung solcher Maßnahmen vor allem den wissenschaftlichen Nachwuchs unnötig weiter unter Druck setzen" (Rinsdorf/Blättel-Mink 2020: o.S.).

Dass Wissenschaft ihre Erkenntnisse öffentlich kommunizieren soll, ist keine neue Forderung. Als impulsgebend wird häufig das Symposium „**P**ublic **U**nderstanding of the **S**ciences and **H**umanities – International and German Perspectives" im Jahr 1999 genannt, das mit dem **Push**-Memorandum erstmals ein von vielen Seiten getragenes Statement zur Sichtbarmachung von Wissenschaft hervorbrachte:

> „Die Wissenschaft und der Wissenschaftler selbst sind aufgerufen, die Öffentlichkeit über ihre Arbeit zu informieren und sie durch Transparenz gesellschaftlich zu legitimieren" (Stifterverband 1999: 5).

Bei den Forschungsorganisationen ist eine entsprechende Veröffentlichungspflicht in den jeweiligen Satzungen verankert (vgl. Meussel 1999: 234). Für die Hochschulen lässt sie sich direkt aus den meisten Landeshochschulgesetzen ableiten: „Die Hochschulen unterrichten die Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben" (§5 Abs. 13 ThürHG). Nichtsdestotrotz besteht in Teilen der Wissenschaft die Auffassung, dass es keine Pflicht zur Kommunikation gibt (vgl. Serong 2022: 12). „Die Idee und Praxis von Wissenschaftskommunikation [...] ist im Prinzip wissenschaftsfremd" (Marcinkowski/Kohring 2014: 2). Die Ablehnung einer intensiveren Beschäftigung mit Wissenschaftskommunikation geht auch einher mit negativen Erfahrungen nach öffentlichen Äußerungen (vgl. Kapitel 3.1.3). Alles in allem wird die Ausweitung der Wissenschaftskommunikation aber begrüßt.

> „Manche versteigen sich inzwischen sogar zu der Feststellung, ohne Kommunikation mit der Gesellschaft sei Wissenschaft keine Wissenschaft" (Korbmann 2021b: o.S.).

Kritisch gesehen wird die Zunahme der institutionalisierten Hochschul- und Wissenschaftskommunikation. Ausgehend von der Beobachtung einer „fatalen Fehlorientierung von Wissenschaftskommunikation" (Marcinkowski/Kohring 2014: 6) wird unterstellt, dass die Einrichtungen eher das kommunizieren, was in Politik und Öffentlichkeit gut ankommt und sich die Forschung diesem Anspruch unterordnen muss (vgl. Marcinkowski et al. 2014: 123; Schlender 2019; Thiel 2019). Die Ursache hierfür liege in „strategischer Überanpassung an die Medienlogik, welche die historisch gewachsene, akademische Freiheit gefährdet" (Entradas/Bauer 2019: 101). Es besteht die Sorge, dass sich Forschende dieser Logik unterwerfen und sich vermehrt Themen widmen, die sich gut kommunizieren lassen.

> „The danger here is that this may lead to an overhyping and marketization of research, as well as a decrease in the academic community's respect for science communication" (Koivumäki/Wilkinson 2020: 221).

Auch der WR kritisiert Hochschulen und Forschungseinrichtungen dafür, „primär strategischen Interessen zu folgen und damit die Glaubwürdigkeit von Wissenschaft zu beschädigen“ (WR 2021: 17).

> „Die Öffentlichkeitsarbeit ist [...] typischerweise von institutionellen Interessen geleitet. Sie zielt oft weniger auf die Vermittlung wissenschaftlicher Inhalte als auf die Herstellung von Legitimation und Reputation“ (WR 2021: 45f.).

Die empirischen Daten zu diesen Einschätzungen sind widersprüchlich. So geben in der jüngsten Befragung 95 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen von Hochschulen als oberstes Ziel ihrer Arbeit an, die öffentliche Sichtbarkeit ihrer Einrichtung erhöhen zu wollen, wohingegen nur 24 Prozent Wissensvermittlung und Bildung an erster Stelle nennen (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 28). Ältere vergleichende Studien zu Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen fördern ähnliche Zustimmungswerte zur Profilbildung bei, allerdings stand die Vermittlung von wissenschaftlichen Erkenntnissen hier nicht als Ziel zur Auswahl (vgl. Höhn 2011: 209ff.; Lederbogen 2004: 168). Andere Befragungen kommen zu dem Schluss, dass die Hochschulen neben Image- und Profilbildung genauso viel Wert darauflegen, der Gesellschaft gegenüber Wissen zu vermitteln (vgl. Fürst et al. 2022: 8; Schwetje et al. 2017: 51). Gleichzeitig belegen Auswertungen von Pressemitteilungen und Medienberichterstattung, „dass Forschungsexpertise und Forschungsergebnisse sich am deutlichsten in der Medienberichterstattung widerspiegeln“ (Laukötter 2014: 48), und zwar am ehesten aus anwendungsorientierten Fächern (vgl. Serong et al. 2017). Laut einer Selbstauskunft von Kommunikationsverantwortlichen der Hochschulen befassen sich 46 Prozent der Pressemitteilungen mit der Organisation und 31 Prozent mit der Forschung (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 23).[66]

In der Kritik stehen Ausbau und Aufwertung von Wissenschafts- und Hochschul-PR auch deswegen, weil sie mitverantwortlich gemacht werden für einen gleichzeitig beobachteten Abbau und die damit einhergehende Abwertung des Wissenschaftsjournalismus (vgl. Vogler/Schäfer 2020).

> „Anschlussfähiges Orientierungswissen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen entsteht nicht durch immer mehr institutionalisierte Wissenschaftskommunikation. Vielmehr bedarf es der kritischen, öffentlichen und unabhängigen Reflexion der Wissenschaft durch Fremdbeobachtung, wie sie guter Wissenschaftsjournalismus liefert“ (WPK 2019: o.S.).

3.2.2 Strategische Kommunikation von Hochschulen und Wissenschaft

Die Aufwertung und Ausweitung der Wissenschaftskommunikation spiegelt sich vor allem im Ausbau der institutionalisierten Kommunikation von Hochschulen und Forschungseinrichtungen wider (vgl. BV HKom 2019; Hafner 2020; Schwetje et al. 2017: 54; WR 2021: 46). Inzwischen verfügt wahrscheinlich fast jede Einrichtung über eine Person, die für Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist.[67] Immer mehr von ihnen haben einschlägige Studiengänge oder Ausbildungen absolviert: Zwar überwiegen an den Hochschulen weiterhin Abschlüsse in Geistes- und Sozialwissenschaften, der Anteil der Kommunikations-

[66] Ein Vergleich von Pressemitteilungen und Medienberichterstattung in der Schweiz kommt zu dem Schluss, dass „articles based on media releases have a higher probability to contain an organizational focus“ (Vogler/Schäfer 2020: 3155). Allerdings wurden hierfür nur Pressemitteilungen herangezogen, die nahezu wortgleich in Zeitungen veröffentlicht wurden. Nicht berücksichtigt wurden Pressemitteilungen, die Grundlage für weiterführende Artikel waren. Aus den Daten lässt sich also nicht schlussfolgern, dass über organisationsbezogene Themen eher berichtet wird, sondern nur, dass Pressemitteilungen zu solchen Themen eher eins zu eins abgedruckt werden. Möglicherweise sind Artikel über Forschung eher solche, welche von den Redaktionen selbst verfasst werden. Eine wissenschaftliche Untersuchung dazu ist allerdings nicht vorhanden.

[67] In der Befragung von Höhn hatten 90 Prozent der Hochschulen und 80 Prozent der außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine Pressestelle (vgl. Höhn 2011: 195). In der Studie *Hochschulkommunikation erforschen* gaben knapp 14 Prozent der Befragten an, dass an ihrer Hochschule eine Person oder weniger für die Kommunikation zuständig sei (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 18). Daraus lässt sich nicht ableiten, wie viele Hochschulen ganz ohne eine zuständige Person auskommen müssen. Die aktuelle Forschung geht davon aus, dass es „anscheinend noch immer deutsche Hochschulen ohne dezidiert ausgewiesene Kommunikationsabteilung gibt“ (Hauser et al. 2019: 130).

verantwortlichen mit einem Abschluss in Kommunikations- oder Medienwissenschaft beziehungsweise Journalistik oder PR hat sich innerhalb weniger Jahre von 18 auf 36 Prozent verdoppelt (vgl. Höhn 2011: 223f.; Leßmöllmann et al. 2017: 11). Ähnlich erhöht, von 16 auf 38 Prozent hat sich der Anteil derjenigen, die zusätzlich eine PR-Ausbildung oder ein journalistisches Volontariat absolviert haben (vgl. Höhn 2011: 224; Leßmöllmann et al. 2017: 12).[68] Etwa 20 Prozent haben promoviert, bei den Forschungsorganisationen liegt der Anteil bei einem Drittel; hier sind vier Prozent sogar habilitiert. Wie in der PR im Allgemeinen, sind mit etwa zwei Dritteln deutlich mehr Frauen in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation tätig (Höhn 2011: 223; Schwetje 9f.).[69]

Auch am Umfang der Abteilungen zeigt sich der Bedeutungszuwachs: Während sich der Anteil der Ein-Personen-Betriebe innerhalb weniger Jahre von 34 auf 14 Prozent mehr als halbiert hat, hat sich der Anteil an Abteilungen mit zwei bis zehn Beschäftigten von 41 auf 86 Prozent mehr als verdoppelt (vgl. Höhn 2011: 201; Leßmöllmann et al. 2017: 18). Je größer die Hochschule ist, desto mehr Personal hat sie für die Kommunikation (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 19; vgl. Laukötter 2014: 18). Die außeruniversitären Forschungsorganisationen verfügten vor mehr als zehn Jahren über ähnlich große Pressestellen wie die Hochschulen (vgl. Höhn 2011: 201; Lederbogen 2004: 163). Zur weiteren Entwicklung liegen allerdings keine Daten vor. Einen Hinweis darauf, dass sie damals verhältnismäßig besser aufgestellt waren und möglicherweise weiterhin sind, liefern Zahlen zur Zufriedenheit: Während an Hochschulen mehr als 80 Prozent über zu wenig Personal klagten, waren das bei den Außeruniversitären weniger als 50 Prozent (vgl. Höhn 2011: 203). Ähnlich unterschiedlich, mit 70 zu 40 Prozent, bemängelten Hochschulen und Forschungsorganisationen die finanziellen Mittel für die Kommunikation. Daten über die Höhe der Budgets liegen nicht vor (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 20f.). Inzwischen beklagen sich nur noch knapp 50 Prozent der Hochschulen über ihre Ausstattung (vgl. Schwetje et al. 2017: 48).

Neben der Größe der Hochschulen beeinflussen zahlreiche weitere Faktoren wie Hochschultyp, Trägerschaft und organisatorische Ausrichtung Inhalte und Strukturen von Kommunikation, wenn auch nicht signifikant (vgl. Hauser 2020: 132ff.; Höhn 2011: 282; Schwetje et al. 2017: 22).

> „Ein zentrales Ergebnis [...] ist die große Heterogenität der zentralen Kommunikationsabteilungen in deutschen Hochschulen“ (Leßmöllmann et al. 2017: 15).

Vor allem KMH unterscheiden sich in ihrer Kommunikation erheblich von Universitäten und HAW (vgl. Hauser et al. 2019: 132f.). **„Deutlich sollten alle Ergebnisse machen, dass es DIE Hochschulkommunikation nicht gibt“** (Schwetje et al. 2017: 58; H. i. O.). Für die Kommunikation der außeruniversitären Forschungsorganisationen lassen sich noch weniger klare Aussagen treffen, da hierzu nur zwei wissenschaftliche Untersuchungen vorliegen, die sich neben Befragungen des Personals auf unveröffentlichte Eigenpublikationen aus den Einrichtungen beziehen (vgl. Höhn 2011: 130, Lederbogen 2004: 100).

> „Eine PR des Wissenschaftssektors lässt sich nicht erkennen. Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen verfolgen unterschiedliche Strategien und fokussieren unterschiedliche Zielgruppen“ (Höhn 2011: 282).

[68] Die beiden Studien lassen sich nur bedingt vergleichen, da Höhn die soziodemographischen Merkmale nicht getrennt nach Hochschulen und Forschungseinrichtungen ausweist. Schwetje et al. haben nur die Hochschulen untersucht.

[69] In der PR insgesamt waren 2015 57 Prozent und 2021 62 Prozent Frauen, promoviert hatten 2015 sieben und 2021 sechs Prozent (vgl. Bentele et al. 2015: 28ff.; Seidenglanz/Fechner 2021: 41ff.). Auch auf Leitungsebene liegt der Frauenanteil in der PR inzwischen bei 58 Prozent, in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation je nach Studie bei 60 bis 70 Prozent (vgl. Höhn 2011: 222, Schwetje et al. 2017: 9f.; Seidenglanz/Fechner 2021: 43).

Schon vor Jahrzehnten bemängelten Forschung und Praxis die unzureichende Ausstattung und fehlende konzeptionelle Ausrichtung von Hochschul- und Wissenschafts-PR und forderten eine Hinwendung zur strategischen Kommunikation (vgl. Tonnemacher 1982: 367; Nietiedt 1996: 264; HRK 1995).

> „Der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen muß eine Konzeption zu Grunde liegen, die vom gesamten Spektrum ihrer Aufgaben und Leistungen bestimmt wird" (HRK 1995: o.S.).

Dennoch gaben auch vor etwa zehn Jahren nur 25 Prozent der Hochschulen und 16 Prozent der außeruniversitären Forschungsorganisationen an, bei ihrer PR nach einem festgelegten Konzept zu arbeiten.[70] Etwa die Hälfte der Befragten hatte über ein Konzept nachgedacht oder eines beschlossen, dieses aber noch nicht umgesetzt (vgl. Höhn 2011: 208f.). Insofern ist davon auszugehen, dass inzwischen mehr Einrichtungen ihre Öffentlichkeitsarbeit strategisch ausrichten. Demzufolge ist in aktuellen Publikationen aus Praxis und Forschung der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation auch meistens von strategischer Kommunikation die Rede (vgl. BV HKom 2014 und 2019; Fähnrich et al. 2019a: 8; Raupp 2017: 153; Reichertz 2017). Branchenübergreifende PR-Studien zeigen jedoch, dass staatliche Einrichtungen – und dazu zählen auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen – die Verbindung von Strategie und Kommunikation als weniger wichtig einstufen als etwa Unternehmen (vgl. Zerfaß et al. 2022: 57). Dem aktuellen PR-Trendmonitor zufolge „arbeitet überhaupt nur die Hälfte der befragten Unternehmen in ihrer Kommunikation mit einer klar definierten und festgelegten Strategie" (o.A. 2022: o.S.). In Wissenschaftsorganisationen dürfte der Anteil also noch geringer sein.

Deutliche Unterschiede zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen zeigen sich bei der inhaltlichen Ausrichtung der Kommunikation und damit verknüpft bei der Priorisierung ihrer Zielgruppen. Da Hochschulen neben Forschung auch Lehre betreiben, machen damit verbundene Themen wie die Vorstellung neuer Studiengänge, die Einrichtung von Lernlaboren oder Mitteilungen für Studierende einen nicht unerheblichen Teil der PR aus. Neben der klassischen Medienarbeit nennen Beschäftigte der Hochschulkommunikation Studierendenmarketing als eine ihrer wichtigsten Aufgaben (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 24). Dazu kommen Veranstaltungsmanagement sowie zunehmend Online- und Social Media Kommunikation (vgl. Fähnrich et al. 2019a: 8f.; Leßmöllmann et al. 2017: 24). Auch in der Kommunikation von außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist eine Zunahme von Online-Aktivitäten zu beobachten, wenngleich überall Zurückhaltung zu spüren ist, auch mit dem Verweis auf Unsicherheiten beim Datenschutz, die zusätzliche Arbeitsbelastung, unklaren Nutzen sowie Unberechenbarkeiten der Reaktionen insbesondere in sozialen Netzwerken (vgl. Höhn 2011: 231; Jünger/Fähnrich 2019; Linvill et al. 2012; Lederbogen 2004: 306; Metag/Schäfer 2019; Peucker 2014: 115ff.).

Das erweiterte Aufgabenspektrum spiegelt sich in der Bezeichnung der zuständigen Abteilung wider: Zwar nennen sich etwa 40 Prozent weiter Pressestelle, doch knapp die Hälfte trägt Kommunikation im Namen (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 15f.). Gleichwohl spielen klassische Medienarbeit und die Vermittlung von Forschungsergebnissen an Hochschulen eine wichtige Rolle (vgl. Fürst et al. 2022: 8). 44 Prozent ihrer Pressekonferenzen widmen sich der Präsentation von Forschungsergebnissen, bei den Außeruniversitären sind es mehr als 70 Prozent (vgl. Höhn 2011: 214). Gleichzeitig sind die außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen stark daran interessiert, sich als Marke darzustellen (vgl. Höhn 2011: 210). In ihrer PR sind Forschungsorganisationen insgesamt deutlich stärker international ausgerichtet, während sich Hochschulen eher auf die Region beschränken (vgl. Höhn 2011: 210 u. 213).

[70] In der Befragung von Lederbogen 2004 hatten nur zwölf Prozent der Hochschulen angegeben, über ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit zu verfügen. Dass es bei den außeruniversitären damals 29 Prozent waren, ist einer von mehreren Belegen dafür, dass die Vergleichbarkeit der Studien aufgrund unterschiedlicher Fragestellungen nur bedingt gewährleistet ist. Sie sind aber dennoch geeignet, um Tendenzen in der Entwicklung von Hochschul- und Wissenschaftskommunikation aufzuzeigen.

Bezüglich der internen Kommunikation gibt es widersprüchliche Daten: Während die eine Studie zu dem Ergebnis kommt, dass sie nur eine geringe Rolle spielt (vgl. Höhn 2011: 211), geben in der jüngeren Untersuchung fast 80 Prozent der Befragten an, dass diese zu ihren Aufgaben gehört. Damit steht sie nach Medien- und Online-Arbeit an dritter Stelle (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 24). Allerdings zeigen sich die Befragten hier auch am wenigsten zufrieden; nur die Alumniarbeit schneidet schlechter ab, was sich wiederum mit älteren Befunden deckt (vgl. Höhn 2011: 211; Leßmöllmann et al. 2017: 26). Eine weitere häufig genannte Aufgabe von Kommunikationsverantwortlichen besteht in der Beratung und Unterstützung von Wissenschaftler:innen in deren Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 24). Diese Selbsteinschätzung deckt sich mit den Erwartungen, die von Seiten der Wissenschaft an die Kommunikationsverantwortlichen gestellt werden (vgl. BV HKom 2014, WR 2021: 60).

Weniger häufig als Aufgabe von Kommunikationsverantwortlichen an Hochschulen genannt werden strategisches und konzeptionelles Arbeiten (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 24), obwohl die HRK bereits im Jahr 1995 entsprechende Forderungen aufgestellt hat:

> „Die Umsetzung des Kommunikationskonzepts und die Koordination der Kommunikation innerhalb der Hochschule und aus der Hochschule heraus sind hochrangige Management-Aufgaben. Die zentrale Koordinierungsstelle für die Kommunikation ist unmittelbar bei der Hochschulspitze, die die Hochschule nach außen vertritt, anzusiedeln, zumal hier alle relevanten Informationen zusammenlaufen und von hier aus die nachhaltige Unterstützung durch alle Einrichtungen der Hochschule eingefordert werden kann“ (HRK 1995: o.S.).

Die Kommunikationsabteilungen sind zu mindestens drei Viertel direkt der Hochschulleitung unterstellt (vgl. Höhn 2011: 229; Leßmöllmann et al. 2017: 16). Dennoch werden sie kaum in strategische Entscheidungen eingebunden, ihre Expertise wenig genutzt und stattdessen „lediglich als ausführende Instanzen wahrgenommen“ (Raupp 2017: 153; vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 26; Kohring et al. 2013: 176; Raupp 2017: 153; Scheu/Blöbaum 2015: 260). Ein Anzeichen für die mangelnde Einbindung ist zum Beispiel, dass mehr als ein Viertel der Kommunikationsverantwortlichen nie an Sitzungen der Hochschulleitung teilnimmt, „was zumindest die Frage aufwirft, wie sie sich dann informiert halten können“ (Friedrichsmeier et al. 2013a: 26). Diesen Einschätzungen liegen ältere Daten zugrunde. Möglicherweise hat der strategische Einfluss der Hochschulkommunikation zugenommen, haben doch inzwischen einige Universitäten die Kommunikation in die Präsidien und Rektorate eingegliedert und damit – gemäß der neuen DRPR-Richtlinie zur Wissenschaftskommunikation „so in der Hierarchie ihrer Einrichtungen angesiedelt [...], dass sie Kommunikationsleitlinien [...] verantwortungsvoll durchsetzen können“ (DRPR 2022b: 5). Ob sich dieser „geradezu avantgardistisch“ (Gerber 2022b: o.S.) anmutende Anspruch weiter durchsetzt, wird von der Fachwelt allerdings bezweifelt (vgl. Gerber 2022b).

Die ungenügende Anbindung der Kommunikationsabteilung an die Hochschulleitung geht mit einer Unübersichtlichkeit bei den Zuständigkeiten einher. Neben den zentralen Kommunikationsabteilungen sind zahlreiche weitere Stellen mit Öffentlichkeitsarbeit betraut, darunter das Forschungsreferat, das International Office, der Career Service oder die Abteilung für Studienangelegenheiten (vgl. Höhn 2011: 204ff.; HRK 1995; Lederbogen 2004: 161; Schwetje et al 2017: 18). Darüber hinaus kommunizieren Institute, Fächer sowie einzelne Wissenschaftler:innen – weil sie sich durch die Zentrale nicht ausreichend unterstützt sehen, weil sie die Zentrale gar nicht kennen, weil sie direkt von Medien kontaktiert werden oder weil sie mit einer eigenen Kommunikationsabteilung ausgestattet sind (vgl. Entradas/Bauer 2019: 114; Fähnrich et al. 2019a: 8f.; vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 24; Hauser et al. 2019: 130; Lasch 2019: 33; Laukötter 2014: 56). Oft fühlen sich Forschende ihrer Fachgesellschaft näher als der eigenen Hochschule und bevorzugen die Kommunikationskanäle des Faches (vgl. Hauser 2020: 78).

> „[...] the connection to the organization is often weak, particularly amongst university researchers, where individual autonomy is strong“ (Koivumäki/Wilkinson 2020: 219).

Zwar tauschen sich die zentralen Kommunikationsverantwortlichen regelmäßig mit anderen Hochschulangehörigen aus. Allerdings hat jeder Fünfte bis Sechste nicht einmal wöchentlich Kontakt zu Forschenden oder zur Hochschulleitung; zu dezentralen Kommunikationsabteilungen haben ein Viertel, zu Hochschulgremien wie dem Senat drei Viertel seltener als wöchentlichen Kontakt (vgl. Schwetje et al. 2017: 25 u. 28). Etwa die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen gibt an, nicht oder nur ungefähr zu wissen, wer in ihrem Haus nach außen kommuniziert (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 24).

Angesichts der Vielfalt an Forschungsthemen kann sich die zentrale Kommunikationsabteilung einen Alleinvertretungsanspruch in Sachen Öffentlichkeitsarbeit gar nicht leisten und ist dankbar für die dezentrale Zuarbeit. Alle Hochschulangehörigen tragen zur Sichtbarkeit von Wissenschaft bei; Kommunikationsabteilungen haben die Aufgabe zu bündeln, zu filtern oder zu verstärken (vgl. Fürst et al. 2022). „Strategische Universitäts-PR kann folglich nur eine Einfluss- und Impulsgeberfunktion haben“ (Escher 2001: 193). Die besteht unter anderem auch darin, Forschende in ihrer Kommunikation zu beraten und zu schulen und in bestimmten Situationen die Kommunikation ganz für sie zu übernehmen. Denn

> „ob Wissenschaftler [...] dazu in der Lage sind, neben guter Forschung nicht nur die Anforderungen der Kommunikation, sondern auch noch die Anforderungen der Gesellschaft, wie sie etwa in der Richtlinie des PR-Rates festgehalten sind, professionell zu meistern, daran darf man zweifeln“ (Korbmann 2021b: o.S.).

Die Verantwortung für die Kommunikation muss deswegen in den Händen der zuständigen Abteilung liegen. „Wissenschaftler sollten sich auf die Regeln der Öffentlichkeit einlassen und ihren Kommunikationsabteilungen vertrauen [...]“ (K. Meier 2019: o.S.).

In den außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist die Zuständigkeit für die Öffentlichkeitsarbeit klarer geregelt und meist auf die Kommunikationsabteilung beschränkt (vgl. Höhn 2011: 204ff.). Diese ist zu 90 Prozent als Stabstelle der Einrichtungsleitung unterstellt (vgl. Höhn 2011: 229). Während die rechtlich selbständigen Institute von Helmholtz und Leibniz in ihrer PR weitgehend autonom verfahren, ist die Kommunikation bei Fraunhofer und insbesondere bei Max Planck deutlich zentraler gesteuert, vor allem in Richtung Politik (vgl. Höhn 2011: 130ff.; Lederbogen 2004: 161). Allerdings gibt es auch hier Abstimmungsschwierigkeiten.

> „Die Herausforderung der Außeruniversitären liegt vielmehr darin, die Kommunikation unter den einzelnen Organisationseinheiten und zwischen den Instituten/Zentren zur Trägergesellschaft zu optimieren und auf Grund der räumlichen und organisationalen Dezentralität die Dachmarke zu stärken“ (Höhn 2011: 294).

Hierfür tauschen sich die Einrichtungen unter anderem in festen Arbeitskreisen regelmäßig untereinander aus, wobei genaue Angaben zur Häufigkeit fehlen (vgl. Höhn 2011: 139; Lederbogen 2004: 162).

Mangelnde Wertschätzung und fehlende Einbindung der Kommunikationsabteilungen an Hochschulen in strategische Überlegungen spiegeln sich auch in ihrem Verhältnis zur Politik wider. Zwar benennt die HRK Politik als eine von der Hochschulkommunikation zu bedienende Zielgruppe und formuliert

> „eine Reihe unterschiedlicher Funktionen: nach außen z. B. [...] die Rechenschaftslegung gegenüber Gesellschaft und Politik, [...] die Lobbybildung [...]. Eine wirksame Interessenvertretung [...] muß auch dezentral in der Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Hochschule geschehen“ (HRK 1995: o.S.).

Gleichzeitig führt die HRK in einer Liste mit 14 verschiedenen Bezugsgruppen Politik an vorletzter Stelle auf (vgl. HRK 1995). In Praxishandbüchern zur Wissenschaftskommunikation oder als Zielgruppe in Befragungen von Kommunikationsverantwortlichen fehlt die Politik völlig (vgl. Falkenberg 2021; Leßmöllmann et al. 2017: 24ff.). Wenn die Politik zur Auswahl steht, kreuzt ein Großteil diese Zielgruppe zwar an. Medien und (potenzielle) Studierende rangieren dennoch weiter vorne (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 30; Höhn 2011: 210; Lederbogen 2004: 166). Jeder vierte bis fünfte

Kommunikationsverantwortliche gibt an, (fast) gar keinen Kontakt zur Politik zu haben (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 30; Höhn 2011: 218).

> „Es gehört nicht zum klassischen Aufgabenprofil einer Pressestelle, mit dem zuständigen Wissenschaftsministerium in Kontakt zu treten" (Friedrichsmeier et al. 2013: 30).

Umgekehrt bezeichnen Wissenschaftsministerien ihr Verhältnis zur Hochschulkommunikation als lose, Kontakt gebe es nur anlassbezogen. Stattdessen wenden sich die Ministerien bei Informations- und Abstimmungsbedarf meist direkt an die Hochschulleitung (vgl. Friedrichsmeier/Gohr 2013: 12 u. 20). Die Kommunikationsabteilungen der Hochschulen „sind eher dann gefragt, wenn es um die mediale Sichtbarkeit ihrer eigenen Organisation geht" (Friedrichsmeier et al. 2013: 14). Weil die Medienberichterstattung auch von der Politik wahrgenommen wird, sind die Kommunikationsabteilungen damit auf indirektem Wege an der politischen Interessenvertretung beteiligt, auch wenn sie selbst das dann Medienarbeit und nicht Lobbying nennen (vgl. Laukötter 2014: 13).

> „Es geht [...] darum, über den Umweg medialer Aufmerksamkeit Eindruck bei denjenigen zu schinden, die über die benötigten Ressourcen verfügen, und das ist vor allem immer noch die Politik" (Marcinkowski/Kohring 2014: 5).

In die direkte Kommunikation mit der Politik sind die Kommunikationsverantwortlichen dagegen kaum mit einbezogen. „Wenn es um [...] die Beeinflussung anderer Akteure [...] geht, spielt die formelle Kommunikation über Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen eine untergeordnete Rolle" (Scheu/Blöbaum 2019: 260).

Dennoch belegen qualitative Befragungen und Beobachtungen, zum Teil aus den Reihen der Kommunikationsverantwortlichen selbst, dass Hochschulen politische Interessenvertretung betreiben (vgl. Althaus 2010; Friedrichsmeier et al. 2013; Friedrichsmeier/Gohr 2013; Wandt/Honecker 2016b und 2017). Kontakte bestehen insbesondere zu Ministerien und deren Verwaltung, weniger zu Abgeordneten, und hier insbesondere auf Landesebene (vgl. Friedrichsmeier/Gohr 2013: 22; Raupp 2017: 149f.). Im Hinblick auf die Einwerbung von Fördermitteln der Europäischen Union sind einzelne Hochschulen auch in Brüssel aktiv, betreiben dort Büros und sind im entsprechenden Lobbyregister eingetragen (vgl. Braun et al. 2016; Günnewig 2017: 7ff.; Schaftner 2019).

> „Deutsche Hochschulen sollten den Weg nach Brüssel nicht scheuen; dies gilt insbesondere für die Hochschulkommunikation, dem wichtigsten Instrument jeder Lobbyaktivität" (Reimann 2020: 134).

Wer genau die Personen sind, die mit dem Lobbying in Brüssel betraut sind, wurde bisher nicht systematisch erfasst. Im neuen deutschen Lobbyregister sind Universitäten bisher dagegen nicht zu finden. Lediglich drei private Hochschulen waren dort bis zum Ende der Übergangsfrist im Frühjahr 2022 vermerkt (vgl. Deutscher Bundestag 2023a).

Obwohl Hochschulen also bisher nicht offiziell als lobbyierende Organisationen in Erscheinung treten, ist festzustellen:

> „Politische Kommunikation und Beratung gehört zum ‚Tagesgeschäft' von Hochschulen. Grundsätzlich ist die politische Kommunikation zunächst und vor allem ‚Chefinnen und Chefsache' und deshalb bei den Hochschulleitungen aufgehängt. Es zeigt sich aber, dass in der täglichen Beratung vielfältige und unterschiedliche Bereiche und Personen der Hochschulen eingebunden sind und Aufgaben in unterschiedlichen Prozessen übernehmen" (Honecker 2020: o.S.).

Auch einzelne Wissenschaftler:innen pflegen Kontakte zur Politik, mitunter sogar mit einem eigenen Eintrag im Lobbyregister.[71] In parlamentarischen Ausschüssen tauchen Namen von Universitäten

[71] Bei einer Suche im neuen Lobbyregister des Bundestages unter den Stichwörtern Hochschule und Universität am 8. April 2022 tauchte Prof. Dr. Henrieke Stahl auf, Professorin für Slavistik an der Universität Trier. Der Eintrag hat allerdings nichts mit ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit zu tun, sondern mit ihrer Mitgliedschaft im Verein 7Argumente, der sich gegen eine Covid-19-Impflicht ausspricht und ebenfalls im Lobbyregister vermerkt ist (vgl. Deutscher Bundestag 2023a).

häufiger auf als der Bundesverband der Deutschen Industrie (vgl. Lehmann 2017). Forschende aus den Sozialwissenschaften mit hoher Publizität und Führungsfunktion haben eher Kontakt zur Politik als Forschende aus den Naturwissenschaften (vgl. Rauchfleisch et al. 2021). Worum es bei diesen Kontakten geht, wurde bisher nicht systematisch erhoben. Oft wissen die Personenkreise, die sich an die Politik wenden, gar nicht, welche anderen Personenkreise noch mit der Politik kommunizieren.

> „Politische Kommunikation ist häufig noch nicht institutionalisiert bzw. die Stellen, die sie betreiben, könnten besser aufeinander abgestimmt sein" (Wandt/Honecker 2016a: 2).

Genauere Hinweise dazu, wie politische Interessenvertretung an den Hochschulen organisiert ist, fehlen. Für die außeruniversitären Forschungsorganisationen liefert ein gut zehn Jahre alter Aufsatz Hinweise auf die Kommunikation mit der Politik (vgl. Althaus 2010: 35f.). Ihm liegen allerdings keine systematisch erfassten Daten zugrunde, sondern er beschränkt sich auf die punktuelle Auswertung einzelner Gespräche, hauseigener Publikationen und die Internetseiten der Dachgesellschaften. Diese verfügen alle über eine eigene Abteilung für politische Interessenvertretung, die sich Wissenschaftspolitik (Fraunhofer) oder Politische Kommunikation (Helmholtz) nennen sowie über Büros in Berlin und in Brüssel. Neben den Dachgesellschaften betreiben einzelne Institute ihr eigenes Lobbying, was sich schon allein daran feststellen lässt, dass sie zahlreich im neuen Lobbyregister des Bundestages eingetragen sind (vgl. Deutscher Bundestag 2023a). Auch in den wenigen Lobbyregistern der Bundesländer sind sie zu finden, wie zum Beispiel Fraunhofer in Baden-Württemberg (vgl. Landtag von Baden-Württemberg 2023). Diese dezentralen Aktivitäten könnten darauf hindeuten, dass die politische Interessenvertretung der Außeruniversitären „von Interessenkonflikten, Koordinations- und Abstimmungsproblemen gehemmt" (Althaus 2010: 35) ist. Andererseits versuchen die Forschungsorganisationen unter anderem über hauseigene Leitlinien zur Kommunikation, einen gemeinsamen Auftritt auch im politischen Umfeld zu gewährleisten und die Institute sowie die einzelnen Wissenschaftler:innen darin zu unterstützen (vgl. Leibniz-Gemeinschaft o.J.; Leibniz-Gemeinschaft 2016; Scheele 2020).

In ihren Tätigkeiten dürften sich die Gesellschaften und Institute ähneln: Sie beobachten den politischen Betrieb, bereiten Informationen für die Politik auf, unterstützen die Leitung der Organisationen in der Vorbereitung und Durchführung von politischen Gesprächen, beraten Beschäftigte ihrer Gesellschaften bei der politischen Kommunikation und kümmern sich – in Zusammenarbeit mit den Kommunikationsabteilungen – um die Medienarbeit zu den politischen Themen (vgl. Althaus 2010: 35f.). Für die Politik bieten sie spezielle Veranstaltungen an, wie etwa Fraunhofer Morgen-Radar, Leibniz debattiert oder Science meets Parliament, wobei Forschende zu ausgewählten Themen mit Abgeordneten und deren Gästen ins Gespräch kommen (vgl. Fraunhofer 2022; Lodemann 2020; Zens 2012). Max Planck verfügt für seine politischen Treffen und Veranstaltungen über eigene Lokalitäten, die sie selbst Lobbyräume nennt. Einer davon ist die Planck-Lobby (vgl. MPG o.J.). Die Büros in Brüssel erarbeiten Stellungnahmen und Positionspapiere oder arrangieren Gespräche mit der EU-Kommission oder dem EU-Parlament. Dabei stehen sie in engem Austausch mit den Büros in Deutschland (vgl. Althaus 2010: 35ff.; Steiert 2014). Die wenigsten dieser Aktivitäten zielen direkt darauf, eine Entscheidung im Sinne der Organisation herbeizuführen.

> „Jedoch ist die Kommunikation mit der Politik auch darauf gerichtet, ein allgemein wissenschaftsfreundliches Klima zu erzeugen, nicht zuletzt im Parlament, das zwar keine Förderprogramme administriert, wohl aber Weichen für Förderschwerpunkte stellt und Haushaltsmittel bewilligt" (Althaus 2010: 38).

Bei ihren Lobbying-Instrumenten setzten die Außeruniversitären bis vor einigen Jahren noch nicht auf neue Möglichkeiten, wie sie unter anderem Social Media bieten (vgl. Peucker 2014: 98f.). Insgesamt deckt sich die Fülle an Aktivitäten mit den Daten einer Befragung, wonach die Kommunikations-

verantwortlichen von Außeruniversitären signifikant häufiger angeben, Lobbying zu betreiben als die von Hochschulen (vgl. Höhn 2011: 216f.). Die Forschungsorganisationen vertreten dabei ihren Anspruch auf politische Interessenvertretung ganz klar gegenüber der Öffentlichkeit, wie etwa Peter Gruss, langjähriger Präsident der Max-Planck-Gesellschaft bei der Eröffnung des Hauptstadtbüros in Berlin:

> „Wir wollen den Kontakt mit der Politik verstärken, uns noch aktiver als bisher am gesellschaftlichen Dialog beteiligen – und klar machen, dass Forschung Not tut und nicht in Not geraten darf [,] [...] Lobbyarbeit leisten und nicht nur die Wissenschaft in die Politik bringen, sondern auch die Politik in die Wissenschaft“ (Gruss 2003a: 4).

Von Seiten der Hochschulleitungen waren solche klaren Bekenntnisse bisher nicht bekannt. Forderungen nach einem stärkeren Engagement in der politischen Interessenvertretung und einer entsprechenden Einbindung der Kommunikationsabteilungen kommen von diesen selbst. Ihr Anliegen ist es,

> „dass die politische Kommunikation zu einer (Kommunikations-)Kernaufgabe der deutschen Hochschulen wird, [um] strategisch fundiert Vertrauen [...] und einen echten Dialog zwischen Hochschulen und politischen Vertretern aufzubauen“ (Wandt/Honecker 2016a: 2).

Erst im Mai 2022 verabschiedete die Mitgliederversammlung der HRK die Empfehlung „Hochschulkommunikation als strategische Aufgabe“ (HRK 2022a). Die Leitungen der in der HRK vertretenen Hochschulen greifen damit die aktuellen Entwicklungen auf, die sich an den Hochschulen in den vergangenen Jahren vollzogen haben. Es ist die erste Empfehlung zur Hochschulkommunikation seit 1995. Der Tätigkeitsbereich ist jetzt noch deutlicher als strategische Aufgabe der Hochschulen auf Leitungsebene verankert.

> „Die Kommunikationsstrategie ist ein zentraler Teil der Governance einer Hochschule“ (HRK 2022a: 3).

Gleichzeitig bekennen sich die Hochschulleitungen zu politischer Interessenvertretung sowie zu interner Kommunikation als „besondere kommunikative Felder“ (HRK 2022a: 15). Auf einer ganzen Seite enthält das Papier Forderungen, die sich mit denen des BV HKom decken, verbunden mit der Feststellung, dass die Hochschulen einiges nachzuholen haben:

> „Die politische Kommunikation [...] bedarf einer systematischen, [...] zielgruppenorientierten Konzeptionierung. An dieser Stelle werden die Kommunikationsverantwortlichen häufig noch nicht genügend einbezogen bzw. fehlt sowohl auf Leitungsebene wie in den Kommunikationsabteilungen und der Hochschule generell noch ein entsprechendes Know-how“ (HRK 2022a: 18).

3.2.3 Kommunikation in Hochschul- und Wissenschaftsverbünden

In ihrem aktuellen Bekenntnis zu politischer Interessenvertretung finden die Hochschulleitungen „ein gemeinsames Auftreten [...] eindrucksvoller als die unkoordinierte Aktivität Einzelner [...]“ (HRK 2022a: 18).

> „Gleichzeitig gilt es, die zunehmende Konkurrenz zwischen den Hochschulen nicht noch zusätzlich zu verschärfen, sondern über Dachverbände wie die Hochschulrektorenkonferenz oder andere Verbünde gemeinsam für die Interessen der Wissenschaft und ihrer Institutionen einzustehen“ (Wandt/Honecker 2017: 81; vgl. Chardon 2022).

Der größte und einen Großteil der Hochschulen umfassende Verbund in Deutschland ist die HRK. In ihr sind etwa 270 Universitäten und Hochschulen zusammengeschlossen, an denen insgesamt mehr als 90 Prozent aller Studierenden in Deutschland eingeschrieben sind (vgl. HRK 2023a).

> „Damit ist die Hochschulrektorenkonferenz die Stimme der Hochschulen gegenüber Politik und Öffentlichkeit und das zentrale Forum der gemeinsamen Meinungs- und Willensbildung im Hochschulsystem“ (HRK 2023a: o.S.).

Innerhalb der HRK gibt es Gruppierungen der HAW – außerhalb der HRK gemeinsam mit HAW aus Österreich und der Schweiz zum Bad Wiesseer Kreis zusammengeschlossen –, der KMH sowie der kirchlichen Hochschulen. In den Bundesländern arbeiten die Hochschulen und/oder Universitäten in so

genannten Landesrektorenkonferenzen zusammen (vgl. HRK 2020b).[72] Von der Politik ist das ausdrücklich erwünscht und entsprechend in den Landeshochschulgesetzen verankert: „Die Landesrektorenkonferenz sichert das Zusammenwirken der Hochschulen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben“ (§8 Abs. 1 SächsHSG). In Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen haben Universitäten und HAW getrennte Verbünde. In Baden-Württemberg gibt es außerdem eine Landesvereinigung der PH und der KMH, letztere treten auch in Nordrhein-Westfalen getrennt auf.

Darüber hinaus haben sich in den vergangenen Jahren immer mehr ähnliche Hochschulen zusammengeschlossen, weil „zum Teil stark unterschiedliche Interessen einzelner Mitgliedergruppen [...] zutage getreten“ sind (Sack 2019: 22), darunter die 15 forschungsstärksten deutschen Universitäten zu German U15, die neun Technischen Universitäten zu TU9 oder die sieben führenden HAW zu UAS7. Neben der politischen Interessenvertretung setzen sie auf gemeinsames Studierenden- und Forschungsmarketing, zum Teil mit Büros außerhalb Deutschlands und Europas, um weltweit Studierende und Forschende zu rekrutieren. Die jüngste (Neu-)Gründung ist die German University Alliance UA11+, ein Zusammenschluss von anfangs elf und inzwischen zwölf mittelgroßen Universitäten (vgl. Universität Paderborn 2020).[73] Ebenso wie die HRK sind sie alle im deutschen Lobbyregister eingetragen. Dort findet sich auch ein Eintrag des VPH (vgl. Deutscher Bundestag 2023a).

Ein Überblick über die Hochschulverbünde ist auf den Internetseiten des Bildungsservers zu finden, allerdings fehlen hier zahlreiche Zusammenschlüsse (vgl. Deutscher Bildungsserver 2020). Eine Übersicht, die alle Verbände von Hochschulen und Wissenschaft umfasst, gibt es ebenso wenig wie eine Untersuchung ihrer Lobbying-Aktivitäten. Die Forschung zu Verbänden und deren Kommunikation klammert Hochschulen und Wissenschaft in der Regel aus (vgl. Lösche 38ff.; von Winter/Willems 2007). Für die vorliegende Studie wurde eine Liste mit den für Hochschulen und Wissenschaft wichtigsten Verbünden auf Landes- und Bundesebene erstellt. Sie dient auch als Grundlage zur Auswahl der Befragten für die empirische Untersuchung (vgl. Tab. 5).

Neben den Hochschulvereinigungen auf Landesebene gibt es lokale und regionale Verbünde wie die Berlin University Alliance, die Kölner Wissenschaftsrunde, die Science and Innovation Alliance Kaiserslautern, den Verbund norddeutscher Universitäten oder die Rhein-Main-Universitäten (vgl. Heimann 2019). Regional organisiert sind auch transnationale Vereinigungen wie die Universität der Großregion (UniGR) oder die Europäische Konföderation der Oberrheinischen Universitäten (EUCOR). Sie zielen auf die Vernetzung von Forschenden und Studierenden in Grenzregionen und auf die gemeinsame Interessenvertretung gegenüber der Europäischen Union. Zu diesem Zweck schließen sich Hochschulen auch zu europaweiten Verbünden zusammen, die teilweise Büros in Brüssel unterhalten, wie etwa die European University Association (EUA), die Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research (CESAER) oder die League of European Research Universities (LERU). Hierzu finden sich wenige Publikationen, meist von denjenigen verfasst, die in diesen Vereinigungen tätig sind und/oder die anekdotische oder journalistische Beschreibungen enthalten (vgl. Althaus 2010: 40f.; Dreier et al. 2018; Lukas-Eder 2014; Reimann 2020; vgl. Rümmele et al. 2018; Schaftner 2019).

[72] Für die Studie ist die Liste aus dem Sommersemester 2020 maßgeblich. Wie bei der HRK so leiten sich die Namen der Landeshochschulvereinigungen davon ab, dass in ihnen die Rektor:innen der Hochschulen vertreten sind. In Bundesländern, wo Präsident:innen die Hochschule leiten, findet sich der Begriff Konferenz der Präsidenten. Bis auf Brandenburg und NRW gibt es nur männliche Bezeichnungen. Manche Landeshochschulverbünde verwenden (inzwischen) geschlechtsneutrale Begriffe wie Universität Bayern e.V., Landeshochschulkonferenz Hamburg oder Konferenz Hessischer Universitätspräsidien.

[73] Unklar ist, ob es sich hierbei um die Nachfolgevereinigung des Netzwerkes Mittelgroße Universitäten (MGU) handelt, zu dem sich 2008 dieselben Universitäten zusammengeschlossen hatten, das inzwischen jedoch nicht mehr zu existieren scheint.

Verbünde auf Länderebene	Mitglieder
Berlin University Alliance	Charité, FU, Humboldt-Uni, TU
Brandenburgische Landeskonferenz der Hochschulpräsidentinnen und -präsidenten – BLHP	HAW + Universitäten in Brandenburg
Hochschule Bayern e.V.	HAW in Bayern
Hochschulen für Angewandte Wissenschaften Baden-Württemberg e.V. – HAW BW	HAW in Baden-Württemberg
Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – HAW Hessen	HAW in Hessen
Hochschulen NRW – Landesrektor_innenkonferenz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften e.V.	HAW in Nordrein-Westfalen
Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten – KHU	Universitäten in Hessen
Landeshochschulkonferenz Hamburg – LHK Hamburg	HAW + Universitäten in Hamburg
LandesHochschulKonferenz Niedersachsen – LHK Niedersachsen	HAW + Universitäten in Niedersachen
Landeshochschulpräsidentenkonferenz – LHPK Rheinland-Pfalz	HAW + Universitäten in Rheinland-Pfalz
Landeshochschulpräsidentenkonferenz – LHPK Saarland	HAW + Universität im Saarland
Landeskonferenz der Rektoren und Präsidenten der Hochschulen Berlins – LKRP	Universitäten + HAW in Berlin
Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg e.V.	Universitäten in Baden-Württemberg
Landesrektorenkonferenz der Kunst- und Musikhochschulen Nordrhein-Westfalen	Kunst-/Musikhochschulen in Nordrhein-Westfalen
Landesrektorenkonferenz der Musikhochschulen in Baden-Württemberg	Musikhochschulen in Baden-Württemberg
Landesrektorenkonferenz Mecklenburg-Vorpommern	HAW + Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern
Landesrektorenkonferenz – LRK Sachsen	HAW + Universitäten in Sachsen
Landesrektorenkonferenz Sachsen-Anhalt	HAW + Universitäten in Sachsen-Anhalt
Landesrektorenkonferenz Schleswig-Holstein	HAW + Universitäten in Schleswig-Holstein
Pädagogische Hochschulen in Baden-Württemberg	Pädagogische Hochschulen in Baden-Württemberg
Rektoren der Hochschulen in Bremen	HAW + Universität in Bremen
Thüringer Landespräsidentenkonferenz – TLPK	HAW + Universitäten in Thüringen
Universität Bayern e.V. – Bayerische Universitätenkonferenz	Universitäten in Bayern
Universität NRW – Landesrektorenkonferenz der Universitäten e.V.	Universitäten in Nordrein-Westfalen

Verbünde auf Bundesebene	Mitglieder
Allianz der Wissenschaftsorganisationen	u.a. DAAD, DFG, FO, HRK, FO, WR
Deutsche Forschungsgemeinschaft – DFG	u.a. Universitäten, FO, Wissenschaftsakademien
Deutscher Hochschulverband – DHV	Professor:innen an Uni/Kunst-/Musikhochschulen
German U15	15 forschungsstärkste Universitäten
German Universities of Applied Sciences UAS7 e.V.	7 größte HAW
German Universities of Technology e.V. – TU9	Technische Universitäten
Hochschulallianz für Angewandte Wissenschaften – HAWtech	Technische HAW
Hochschulallianz für den Mittelstand – HafM	15 HAW mit großem Potenzial für KMU
Hochschullehrerbund – Bundesvereinigung e.V. – hlb	Professor:innen an HAW
Hochschulrektorenkonferenz – HRK	Staatliche Universitäten + HAW
Kirchliche Hochschulen in der Hochschulrektorenkonferenz	Kirche Universitäten
Rektorenkonferenz der deutschen Kunsthochschulen – RKK	Kunsthochschulen
Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen in der HRK – RKM	Musikhochschulen
Rektorenkonferenz kirchlicher Hochschulen für Angewandte Wissenschaften	Kirchliche HAW
Universitätsallianz (UA) 11+	Mittelgroße Universitäten
Verband der Privaten Hochschulen e.V. – VPH	Private Universitäten + HAW

Tab. 5 Überblick über die wichtigsten Hochschulverbünde auf Bundes- und Länderebene; Stand Juni 2022

Darüber hinaus existiert eine kaum zu überblickende Anzahl an Verbünden, die sich ausschließlich zu Zwecken der gemeinsamen Forschung und/oder Lehre zusammenschließen und nicht, um Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen gegenüber der Politik zu vertreten (vgl. Bosse/Würmseer 2020; Gantenberg 2018). Gemeinsame Anliegen verfolgen auch die Verbände der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen, der Universitätskliniken und Berufsverbände wie der DHV oder der hlb.

Die vier großen außeruniversitären Forschungsorganisationen haben sich bisher nicht in einem Verbund zusammengetan. In der Vergangenheit gab es dafür hin und wieder Initiativen, die Mehrheit der Einrichtungen hatte beziehungsweise hat daran jedoch aus Gründen der Konkurrenz kein Interesse.

> „Jede der einzelnen Wissenschaftsorganisationen verfolgt ihre jeweiligen Ziele. Weil der Wettbewerb um Ressourcen letztlich ein Nullsummenspiel ist, können z. B. bestimmte Universitäten nur auf Kosten anderer gewinnen oder bestimmte Forschungsschwerpunkte nur zulasten anderer gefördert werden“ (Mai 2017: 187).

Auf Landesebene hat sich im Februar 2020 das Netzwerk Berlin Research 50, kurz: BR50 gegründet – in Anlehnung an die kurz zuvor gegründete Berlin University Alliance. Darin sind unter anderem fast alle Berliner Institute der vier großen außeruniversitären Forschungsorganisationen vertreten (vgl. BR50 2021). In einem bundesweiten Verbund tauchen die vier Zentralen gemeinsam mit der HRK und anderen Vereinigungen als Allianz der Wissenschaftsorganisationen auf. In ihrem 10-Punkte-Plan zur Wissenschaftskommunikation stellt die Allianz fest, dass „die Potenziale der Vernetzung bei Weitem nicht ausgeschöpft [sind und] synergetische Potenziale von Partnerschaften künftig stärker“ (Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2020: 3) genutzt werden sollen. „Die Mitglieder der Allianz werden den regelmäßigen Austausch untereinander verstärken, um Themen frühzeitiger zu identifizieren und gemeinsame Kommunikationsaktivitäten umzusetzen“ (Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2020: 4).

Die Aufgaben der Verbände von Hochschulen und Wissenschaft unterscheiden sich je nachdem, wer zu ihren Mitgliedern gehört. Die HRK hat sich selbst drei Schwerpunkte für ihre Arbeit gesetzt: „Meinungsbildung und politische Vertretung“, „Grundlagen- und Standardentwicklung im Hochschulsystem“ sowie „Dienstleistungen für die Hochschulen und die Öffentlichkeit“ (HRK 2019c: 2). Die LRK verfolgen im Prinzip die gleichen Aufgaben, nur eben auf Landesebene. Diese sind in Geschäftsordnungen oder Satzungen geregelt, die an die Landesgesetzgebung anknüpfen, wie etwa in Sachsen:

> „Die LRK Sachsen sichert das Zusammenwirken der Hochschulen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und in den Angelegenheiten des Sächsischen Hochschulwesens und dessen Fortentwicklung, insbesondere der Wahrnehmung gemeinsamer Belange im Rahmen der Erfüllung der Aufgaben durch die Hochschulen im Bereich der Lehre, der Forschung, der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses, der wissenschaftlichen Weiterbildung, des Technologie- und Wissenstransfers sowie der internationalen Kooperationen. Sie erarbeitet Stellungnahmen und Empfehlungen zu Fragen, die die Hochschulen gemeinsam berühren.“ (§1 Abs. 3 GO LRK Sachsen).

Ähnlich lauten die Aufgaben der Verbünde, in denen sich Hochschulen mit gleicher Fächerstruktur oder Größe zusammengeschlossen haben, nur dass deren Fokus thematisch eingeschränkt ist, wie zum Beispiel im Falle der TU9 auf ingenieurswissenschaftliche Fächer (vgl. TU9 o.J.). Die örtlichen Zusammenschlüsse von Hochschulen und Wissenschaft sind zum Teil stärker auf die Vernetzung mit der Wirtschaft angelegt und bieten gemeinsame Veranstaltungen an, zum Beispiele Formate wie die Nacht der Wissenschaft oder die Kinderuni (vgl. KWR o.J.). Übergeordnetes Ziel aller Verbände ist es, Synergieeffekte zu schaffen:

> „Universitätspartnerschaften ermöglichen es, Projekte anzugehen, die Mitglieder ohne verbundene Kräfte nicht angehen“ (Feldner 2016: 16).

Ein wesentlicher, wenn nicht sogar entscheidender Grund für die Zusammenschlüsse – sei es auf lokaler, regionaler oder überregionaler Ebene – sind gemeinsame Interessen und die Erkenntnis, dass es leichter ist, diese im Verbund zu artikulieren und durchzusetzen anstatt im Alleingang. Die HRK trägt demnach

auch „die Stimme der Hochschulen“ (HRK 2023a: o.S.) als Namenszusatz und gilt als „die offizielle Interessenvertretung der Hochschulen“ (Kreckel 2016: 68).

> „Inzwischen ist es Usus geworden, die HRK als Lobby zu bezeichnen, und dagegen wehrt sich die HRK nicht“ (Althaus 2010: 39).

Einzelne Zeitungsartikel über die letzten HRK-Vorsitzenden Margret Wintermantel (2006-2012) und Horst Hippler (2012-2018) tragen die Bezeichnung Lobbyist beziehungsweise Lobbyistin im Titel (vgl. Finetti 2007; Jehle 2015).

Die LRK tauchen in der Berichterstattung kaum auf, schon gar nicht unter dem Stichwort Lobbying. Wissenschaftliche Studien dazu fehlen allerdings. Die wenigen Publikationen zu Hochschulverbünden beziehen sich auf Aussagen einzelner Personen insbesondere aus den Hochschulleitungen, die hinsichtlich der politischen Interessenvertretung immer wieder das Gemeinsame betonen, wie etwa Birgitta Wolff in ihrer Funktion als Präsidentin der Goethe-Universität Frankfurt am Main:

> „Wir können nur durch kluges politisches Argumentieren unsere Budgets sichern. Ganz wichtig ist dabei die kontinuierliche Kommunikation der Wissenschaft mit der Politik, auch und gerade die informelle Kommunikation. Dabei muss man sich mit den anderen Universitäten im Bundesland exzellent vernetzen, und dann gemeinsam mit der Politik sprechen“ (Birgitta Wolff, zitiert in Sack 2019: 133).

Eine Sonderrolle unter den Wissenschaftsverbünden nimmt die Deutsche Forschungsgemeinschaft ein. In ihr sind Universitäten, Forschungseinrichtungen und andere wissenschaftliche Organisationen vertreten. „Als Stimme der Wissenschaft im politischen und gesellschaftlichen Diskurs berät und begleitet sie politische Entscheidungsprozesse mit wissenschaftlichem Sachverstand“ (DFG 2016: o.S.). Insofern erfüllt sie die Funktion der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Wissenschaft. Ihre vornehmliche Aufgabe aber ist die Auswahl und Bewilligung von Forschungsprojekten. Hierfür stellt das Bundesforschungsministerium jährlich einen Milliardenhaushalt zur Verfügung. Demzufolge sieht sich die DFG in erster Linie als „die zentrale Selbstverwaltungsorganisation der Wissenschaft in Deutschland“ (DFG 2021: o.S.).

Die Kommunikation der Hochschul- und Wissenschaftsverbünde und insbesondere ihre politische Interessenvertretung sind bisher nicht systematisch analysiert worden. Neben wenigen Zeitungsartikeln lässt der Blick auf die Internetseiten und Social Media Kanäle vermuten, dass insbesondere die Landeshochschulverbünde nicht sonderlich aktiv sind – falls sie überhaupt eine Internetseite geschweige denn einen Social Media Auftritt haben. Die kaum bis gar nicht wahrnehmbare öffentliche Erscheinung geht einher mit einer in vielen Fällen losen internen Organisation. Da der Vorsitz der Landeshochschulverbünde zwischen den Mitgliedern rouliert, wechseln die Zuständigkeiten alle zwei bis drei Jahre. Teilweise gibt es keine feste Geschäftsstelle, vielmehr werden entsprechende Aufgaben von Personen aus dem Präsidium der federführenden Hochschule oder vom Sekretariat der Hochschulleitung übernommen. Diese bereiten unter anderem die mehrmals jährlich stattfindenden Sitzungen vor. Inwiefern die Geschäftsstellen beziehungsweise für die Kommunikation zuständige Personen der Landeshochschulvereinigungen mit den Kommunikationsabteilungen der Mitgliedshochschulen zusammenarbeiten und welche Rolle diese bei der Interessenvertretung im Verbund spielen, ist nicht ersichtlich. Ein Hinweis darauf, dass die Kommunikationsabteilungen der einzelnen Hochschulen innerhalb ihrer Verbünde zusammenarbeiten, ist die Tatsache, dass es im BV HKom sowohl Landesverbände als auch Arbeitskreise gibt, in denen sich die Kommunikationsverantwortlichen über gemeinsame kommunikative Anliegen austauschen. Derzeit scheinen neben den Landesverbänden allerdings nur noch der Arbeitskreis der KMH und der Privaten Hochschulen aktiv zu sein (vgl. BV HKom o.J. a und b).

Inhaltlich beschäftigen sich die Verbünde unter anderem mit übergreifenden wissenschaftlichen Herausforderungen wie der Wissenschaftsfreiheit, positionieren sich zu nationalen und internationalen Entwicklungen wie zuletzt zu den Auswirkungen des Krieges in der Ukraine auf die Wissenschaft, veröffentlichen vor Wahlen Bewertungen zu den politischen Programmen der Parteien, so genannte Wahlprüfsteine, unterstützen Proteste gegen Einsparungen im Hochschulbereich oder bringen sich mit Stellungnahmen in Gesetzgebungsprozesse ein (vgl. Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2019b und 2022b; HRK 2021b; LRK Baden-Württemberg 2019; VPH 2018b). Anhand dieser und anderer Beispiele lassen sich kaum Aussagen über die Bedeutung der Verbünde von Hochschulen und Wissenschaft insbesondere in Hinblick auf ihre Rolle in der politischen Interessenvertretung treffen. Trotz wiederholter Bekenntnisse zur Zusammenarbeit lässt sich genauso feststellen, dass Hochschulen und Forschungsorganisationen im Alleingang handeln oder dass sich verschiedene Verbände mit ihren Forderungen entgegenstehen, etwa beim Promotionsrecht (vgl. Althaus 2010: 42). Immer wieder stellen sich Einrichtungen die Frage, welche Themen sie im Verbund und welche sie allein angehen. Nicht selten fällt die Entscheidung gegen eine Zusammenarbeit im Verbund aus:

> „Die Krux ist, dass sich die Präsidenten heute eher um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer eigenen Hochschule kümmern als um die bundesweite Interessenvertretung“ (Althaus 2010: 40).

Gleichzeitig scheint den Hochschulleitungen aber auch bewusst, dass sie im Verbund zumindest auf bestimmten Themengebieten mehr erreichen können.

> „Einerseits sehen Verbandsmitglieder die Gefahr, dass der eigene Wille in einem Verband nicht ausreichend vertreten oder gar verwässert wird. Andererseits mag es intern notwendig werden, Interessen besser zu koordinieren und zu steuern, um effektive Außenvertretung zu betreiben – sei es im Verband, sei es bei der Politik direkt“ (Althaus 2010: 33f.).

Das erscheint insbesondere dann notwendig, wenn die Politik versucht, einzelne Hochschulen gegeneinander auszuspielen, wie das zum Beispiel von den privaten Hochschulen im Rahmen der Novellierung des Hochschulgesetzes in Nordrhein-Westfalen moniert wurde, die nicht als Verband „in die Anhörung einbezogen wurden, sondern die privaten Hochschulen in Nordrhein-Westfalen jeweils einzeln. Wir sehen darin den Versuch, eine gemeinsame Position der privaten Hochschulen zu verhindern“ (VPH 2018b: 1).

Die Ambivalenz zwischen gemeinsamer Stärke und individuellen Interessen ist kein neues Phänomen im Wissenschaftsbetrieb. Kurt Biedenkopf, in den 1960er Jahren Professor und Präsident der Ruhr-Universität Bochum und späterer Ministerpräsident von Sachsen schrieb vor Jahrzehnten in einem Gastbeitrag für die ZEIT:

> „Zusammen mit seinen Zulieferern und Abnehmern hat der tertiäre Bildungssektor durchaus wirtschaftliches Gewicht. Aber seine Heterogenität verhindert es, dieses Gewicht wirksam in die Arena politischer Verteilungskämpfe einzubringen“ (Biedenkopf 1988: o.S.).

Diese Einschätzung bleibt aktuell, genauso wie die Verbünde weiterhin eine Rolle bei der Wahrnehmung und Durchsetzung gemeinsamer Anliegen der Wissenschaft spielen werden, wie der ehemalige HRK-Vorsitzende Horst Hippler mit folgendem Bild umschreibt:

> „Das ist wie beim Fußball: Die einzelnen Vereine sind Wettbewerber. Aber es gibt das gemeinsame Interesse, die Bundesliga an sich aufrechtzuerhalten“ (Horst Hippler, zitiert in Frick 2009: o.S.).

Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen und Zwischenfazit

Die politische Interessenvertretung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen betrachtet die vorliegende Studie als elementaren Bestandteil strategischer Kommunikation. Kapitel 2 stellt dar, wie Organisationen im Spannungsfeld von Eigeninteressen und gesellschaftlicher Legitimation agieren. Hochschulen und Forschungsinstitute stehen vor der Herausforderung, ihre Interessen gegenüber politischen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu vertreten, ohne den Eindruck zu erwecken, damit nur der eigenen Organisation nutzen zu wollen. Durch die systemtheoretische Perspektive wird klar, dass Organisationen in funktional differenzierten Gesellschaften eine spezifische Kommunikation einsetzen müssen, um ihre Positionen zu legitimieren und ihre Anliegen nachhaltig zu vertreten. Politische Interessenvertretung wird in diesem Kontext als Managementfunktion dargestellt, die das umfassende Ziel verfolgt, politische und gesellschaftliche Akzeptanz zu erlangen.

Zunächst wird deutlich, dass der Begriff des Lobbying in der Gesellschaft und in wissenschaftlichen Debatten negativ konnotiert ist. Die negative Wahrnehmung hat dazu geführt, dass insbesondere im wissenschaftlichen Bereich eine Abwehrhaltung gegenüber Lobbying besteht. Für die Interessenvertretung von Wissenschaft und Forschung bedarf es jedoch einer umfassenden gesellschaftlichen und politischen Akzeptanz, da die Organisationen einerseits stark von staatlicher Finanzierung abhängen und andererseits einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen, der politisch anerkannt werden muss. Die vorliegende Arbeit setzt daher auf ein integratives Verständnis von Lobbying, das die politische Interessenvertretung als unverzichtbare Kommunikationsaufgabe begreift und die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Wissenschaft und Politik in den Mittelpunkt stellt. Der „Lobbying-Kreislauf“ als Modell beschreibt den Prozess der Interessenvertretung, der von der Ausgangsanalyse über die strategische Planung bis zur operativen Umsetzung und Evaluation reicht.

Ein weiterer zentraler Aspekt der theoretischen Grundlagen ist die strategische Kommunikation von Organisationen, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. In einer Gesellschaft, die stark auf wissenschaftliche und technologische Entwicklungen angewiesen ist, tragen Hochschulen und Forschungsorganisationen nicht nur zur Wissensproduktion, sondern auch zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen bei. Durch die zunehmende Komplexität und den Wettbewerb um Ressourcen und Fördermittel stehen sie jedoch unter verstärktem Druck, ihre Anliegen erfolgreich an politische Entscheidungsträger heranzutragen. Die Bedeutung strategischer Kommunikation liegt somit darin, diese Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Ansprüche und ihr Wissen in den politischen Diskurs einzubringen, ohne das Vertrauen der Gesellschaft zu verlieren.

Kapitel 3 geht auf die besonderen Herausforderungen und Spezifika der Hochschulen und Forschungsorganisationen in Deutschland ein. In einem komplexen Spannungsfeld zwischen öffentlicher Finanzierung und Eigeninteressen tragen sie maßgeblich zur Wissensgesellschaft bei. Zugleich sind sie abhängig von politischen Entscheidungen, da ein Großteil ihrer Mittel staatlich bereitgestellt wird. Dies führt zu einer besonderen Wechselbeziehung, in der die Wissenschaft einerseits der Politik mit Expertise und Beratung zur Seite steht und andererseits auf politische Unterstützung und Ressourcen angewiesen ist. Bisherige Analysen zeigen, dass die politische Interessenvertretung dieser Organisationen häufig auf einen defensiven Ansatz setzt, was durch die öffentliche Skepsis gegenüber Lobbying verstärkt wird.

Dies macht es notwendig, ein Verständnis von politischer Kommunikation zu entwickeln, das die wissenschaftlichen Organisationen als legitime Akteure im politischen Diskurs anerkennt und die Bedeutung ihrer strategischen Kommunikation betont. Gleichzeitig existiert jedoch in der Gesellschaft ein hoher Vertrauensvorschuss gegenüber wissenschaftlichen Institutionen, der durch eine gezielte Interessenvertretung genutzt und gestärkt werden kann. Wissenschaft und Hochschulen genießen breiten Rückhalt, insbesondere bei evidenzbasierten Themen wie Gesundheit oder Klimaschutz, und erfahren durch diese Vertrauensbasis eine privilegierte Position im politischen Diskurs.

Die Rolle der politischen Interessenvertretung wird durch die zunehmende Professionalisierung der Wissenschaftskommunikation verstärkt. Hochschulen und Forschungsorganisationen in Deutschland haben in den vergangenen Jahren ihre Kommunikationsabteilungen ausgeweitet und sind bestrebt, die Wirksamkeit ihrer Kommunikation zu erhöhen. Diese Entwicklung ist jedoch auf Bereiche wie Öffentlichkeitsarbeit, Studierendenmarketing und Eventmanagement beschränkt, während die politische Kommunikation als strategische Aufgabe oft vernachlässigt wird. Die Kommunikationsabteilungen sind häufig operativ tätig und nicht in strategische Entscheidungsprozesse eingebunden, was die Effizienz der politischen Interessenvertretung erheblich einschränkt. Die Untersuchung legt dar, dass eine enge Verbindung von strategischer Kommunikation und politischer Interessenvertretung notwendig ist, um eine nachhaltige und zielgerichtete Positionierung im politischen Feld zu erreichen. Die Arbeit hebt hervor, dass Kommunikationsabteilungen als Bindeglied zwischen wissenschaftlicher Expertise und politischer Entscheidung eine Schlüsselrolle spielen und ihre Aufgaben stärker strategisch orientiert sein sollten.

Die wenigen Studien zur Hochschulkommunikation fokussieren auf Universitäten und lassen außeruniversitäre Institute sowie private Hochschulen außen vor. Die vorliegende Arbeit stellt fest, dass die Komplexität und Vielfalt dieser Organisationen in der bisherigen Forschung nicht ausreichend berücksichtigt wird und eine Analyse der politischen Interessenvertretung, die alle Einrichtungsarten einbezieht, dringend erforderlich ist. Die kommunikative Herausforderung besteht darin, eine kohärente und dennoch flexible Interessenvertretung zu entwickeln, die den spezifischen Strukturen und Anliegen der verschiedenen Organisationen gerecht wird. Die Analyse zeigt, dass die Kommunikationsabteilungen häufig sehr unterschiedlich aufgestellt und ausgestattet sind. Die fehlende Standardisierung erschwert die Wirksamkeit der Interessenvertretung und führt zu großen Unterschieden in der Effizienz der politischen Kommunikation. Diese Defizite machen sich vor allem in der Kommunikation der Verbünde bemerkbar. Die so genannten Hochschulrektorenkonferenzen auf Bundes- sowie auf Landesebene sind – obwohl sie sich selbst als Stimme der Hochschulen bezeichnen – kaum zu vernehmen.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen und der daraus gewonnenen Erkenntnisse wird nun empirisch untersucht, wie Lobbying von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen in der Praxis tatsächlich umgesetzt wird. Es soll analysiert werden, wie diese Institutionen ihre politische Interessenvertretung gestalten, welche Kommunikationsstrategien sie dabei anwenden und inwiefern die theoretischen Konzepte von strategischer Kommunikation und integrativem Lobbying realisiert werden. Ziel der empirischen Analyse ist es, die spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten der politischen Interessenvertretung im Hochschul- und Forschungssektor besser zu verstehen und zu evaluieren, wie erfolgreich diese Organisationen ihre Anliegen im politischen Raum verankern und dadurch ihre gesellschaftliche Legitimation sichern.

4 Forschungsdesign

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, inwieweit Hochschulen und Forschungsorganisationen politische Interessenvertretung betreiben, wurde ein Methodenmix herangezogen, der sich aus qualitativen und quantitativen Befragungen von Kommunikationsverantwortlichen der Einrichtungen sowie ergänzenden Auswertungen verschiedener Dokumente zusammensetzt. Kapitel 4.1 legt den Prozess zur Entwicklung der einzelnen Fragekomplexe und der damit verbundenen Wahl der passenden Methode offen. Für eine erste Exploration des noch unerforschten Feldes diente eine qualitative Vorstudie, die in Kapitel 4.2 beschrieben wird. Sie stützt sich auf Leitfadengespräche mit Kommunikationsverantwortlichen ausgewählter Hochschulen und Forschungsorganisationen ab Herbst 2017. Darauf aufbauend folgte die quantitative Hauptstudie, auf die Kapitel 4.3 eingeht. Dazu wurden drei standardisierte Fragebögen für eine Online-Erhebung entwickelt, zu der 645 Kommunikationsverantwortliche aller Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie ausgewählter Verbünde zwischen Herbst 2019 und Herbst 2020 eingeladen wurden. 16 verschriftlichte Experten:innen-Interviews, 120 ausgefüllte Fragebögen sowie weitere Quellen wie Gespräche, Leitbilder, Geschäftsordnungen und Pressemitteilungen der Einrichtungen bilden schließlich die Grundlage für die Auswertung der Forschungsergebnisse.

4.1 Von den theoretischen Annahmen zum passenden Untersuchungsinstrument

Um auf Grundlage der in Kapitel 2 dargelegten theoretischen Annahmen Messungen an dem in Kapitel 3 beschriebenen Untersuchungsgegenstand vorzunehmen, bedarf es eines handhabbaren Messinstruments. Vor der Wahl der passenden Methode muss die zentrale Forschungsfrage in einzelne Aspekte aufgeteilt werden. Diesem Prozess der Verknüpfung von Theorie und Empirie, der so genannten Operationalisierung widmet sich das folgende Kapitel (vgl. Steiner/Benesch 2021: 22; Petersen 2014: 27).

4.1.1 Festlegung der Forschungsfragen

Als forschungsleitend für die empirische Datenerhebung dient der in Kapitel 2.6 entwickelte Kreislauf politischer Interessenvertretung. Die darin enthaltenen zehn Schritte sind jeweils mit einer Frage verknüpft, die an den Regelkreis der Kommunikation angelehnt ist (vgl. Leipziger 2004: 16):

1. Organisationsziel	*Wie sieht der kommunikative Kontext aus?*
2. Aufgabenstellung	*Was sind die kommunikativen Probleme?*
3. Problemanalyse	*Was beeinflusst die Problemlösung?*
4. Kommunikationsziele	*Was soll mit der Kommunikation erreicht werden?*
5. Bezugsgruppen	*Wer soll angesprochen und beeinflusst werden?*
6. Positionen	*Welches Meinungsbild ist zu vermitteln?*
7. Strategie	*Wie wird der Kommunikationsprozess gestaltet?*
8. Maßnahmen	*Welche Instrumente dienen in welchem Kontext unserem Zweck?*
9. Ressourcen	*Auf welche Art, zu welchem Preis setzen wir Mittel ein?*
10. Evaluation	*Wie wird der Erfolg überprüft?*

Diese Fragen sollen nun an die politische Interessenvertretung angepasst und in Bezug auf Hochschulen und Forschungsorganisationen konkretisiert werden. In Verknüpfung mit den theoretischen Ausführungen ließen sich daraus schließlich Hypothesen aufstellen, die mithilfe des noch zu beschreibenden Instruments überprüft und damit bestätigt oder verworfen werden könnten. Der in Kapitel 2 und 3 dargelegte Forschungsstand lässt allerdings vermuten, dass politische Interessenvertretung von Hochschulen und außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen sehr heterogen und vielfältig aufgestellt ist. Diese Ausgangslage erschwert die Formulierung von Hypothesen. Aussagen wie *Je größer eine Hochschule, desto eher ist sie bei der politischen Interessenvertretung erfolgreich* lassen sich so weder aus den Vorüberlegungen ableiten, noch sind sie empirisch eindeutig zu überprüfen. Hierzu wäre zunächst darzulegen, welche Faktoren den Erfolg von Lobbying begründen. Dies aber berührt nur einen Teilaspekt der vorliegenden Studie. Sie zielt vielmehr darauf ab, einen ersten, allgemeinen Überblick über die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen zu erhalten, was die Untersuchung aller im Lobbying-Kreislauf enthaltener Schritte erfordert. Da gleichzeitig ein Vergleich und die Analyse von Verbünden angestrebt wird, müssten die Hypothesen bei jeder Frage jeweils auch auf diese Aspekte abzielen. Ein solches Vorgehen würde zu einer unüberschaubaren Zahl an Hypothesen und die vorliegende Studie an ihre Grenzen führen. Die empirische Untersuchung soll daher folgenden entlang des Lobbying-Kreislaufes formulierten Fragen folgen:

Phase I	**Analytische Ordnung**	***Was ist die Ausgangslage für die politische Interessenvertretung?***
Schritt 1	Ausgangssituation	*In welchem Zusammenhang zur Organisation steht die politische Interessenvertretung?*
Schritt 2	Aufgabenstellung	*Welche Herausforderungen ergeben sich in Bezug auf die politische Interessenvertretung?*
Schritt 3	Problemanalyse	*Welche Chancen und Risiken sind mit der politischen Interessenvertretung verbunden?*
Phase II	**Strategische Entscheidung**	***Wohin soll die politische Interessenvertretung zielen?***
Schritt 4	Lobbying-Ziele	*Was soll mit der politischen Interessenvertretung erreicht werden?*
Schritt 5	Bezugsgruppen	*Wer soll im Rahmen der politischen Interessenvertretung angesprochen und beeinflusst werden?*
Schritt 6	Positionierung	*Welche Interessen sollen vermittelt werden?*
Schritt 7	Lobbying-Strategie	*Wie wird der Prozess der politischen Interessenvertretung gestaltet?*
Phase III	**Operative Umsetzung**	***Wie wird die politische Interessenvertretung umgesetzt?***
Schritt 8	Maßnahmen	*Welche Instrumente dienen in welchem Kontext den Zielen der politischen Interessenvertretung?*
Schritt 9	Ressourcen	*Auf welche Art, zu welchem Preis werden Mittel für die politische Interessenvertretung eingesetzt?*
Schritt 10	Evaluation	*Wie wird der Erfolg der politischen Interessenvertretung überprüft?*

Tab. 6 Fragekomplexe und Forschungsfragen

Die Fragen können in Abhängigkeit von der gewählten Methode weiter verfeinert werden. Vorab ist zu überlegen, welches Untersuchungsinstrument sich zur Beantwortung dieser Fragen am besten eignet.

4.1.2 Wahl der Methode

Vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen in den Kapiteln 2 und 3 wird deutlich, dass die Beantwortung der Fragekomplexe unterschiedliche Ansprüche stellt. Während zur Beantwortung der Fragen in Phase I viele verschiedene Aspekte herangezogen werden müssen, darunter auch Faktoren außerhalb der Organisation und demnach ausführliche Antworten nötig und ein sehr vielfältiges Bild zu erwarten sind, lässt die Beantwortung der Fragen nach Bezugsgruppen oder Maßnahmen eher strukturierte und eindeutige Positionen erwarten. Gleichzeitig ist aufgrund der theoretischen Ausführungen zu vermuten, dass die eine oder andere Frage in Bezug auf die politische Interessenvertretung wenig Substantielles zu Tage fördern wird, wie etwa zur Evaluation, da die Hochschulen und Forschungseinrichtungen auf diesem Gebiet im Rahmen ihrer Kommunikationsaktivitäten generell zurückhaltend agieren.

Grundsätzlich bieten sich zur Beantwortung der Forschungsfragen die grundlegenden sozialwissenschaftlichen Zugangsweisen an: „die Beobachtung, die Befragung und die Inhaltsanalyse“ (Scholl 2011: 165). Angesichts der Tatsache, dass sich im Gegensatz zu den klassischen Aufgabengebieten der Public Relations bei der politischen Interessenvertretung manches im Verborgenen abspielt, scheinen die Beobachtung von Hintergrundgesprächen, die Befragung von Lobbying Betreibenden oder eine Inhaltsanalyse etwa von Briefen an Abgeordnete schwierig. In allen Fällen steht zu befürchten, dass die beobachteten, befragten oder analysierten Personen und Inhalte nur einen Ausschnitt liefern, und Aspekte, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind, der Forschung vorenthalten werden. Ein Vier-Augen-Gespräch zwischen zwei Personen aus einer Hochschule und aus der Politik teilnehmend beobachten zu wollen, dürfte auf einhellige Ablehnung stoßen, weil die Vertraulichkeit nicht mehr gegeben wäre und sich Lobbying Betreibende nicht in die Karten schauen lassen wollen (vgl. Lösche 2007: 70; Rasch 2022: 176; Wehrmann 2007: 47). Andere Tätigkeiten wie das Verfassen von Stellungnahmen oder die Organisation und Durchführung einer Veranstaltung für die Politik teilnehmend zu beobachten, erfordern einen sehr hohen Aufwand bei ungewissem Ertrag. Allgemein gelten Beobachtungen als sehr aufwändig und kompliziert (vgl. Friedrichs 1999: 273; Möhring/Schlütz 2010: 16). Andererseits ermöglicht eine Beobachtung einen direkten Blick der Forschenden auf den Untersuchungsgegenstand, während diese sich bei Befragungen auf die Einschätzung der Befragten verlassen müssen. Da sich jedoch angesichts des Aufwands nur eine kleine Auswahl der Grundgesamtheit beobachten ließe, würde dies wiederum die Ergebnisse erheblich verzerren, je nachdem, welche Einrichtung oder welcher Zeitraum gewählt wird. Darüber hinaus besteht bei teilnehmenden Beobachtungen die Gefahr, dass die Untersuchung durch die beobachtende Person verfälscht wird, weil sie zunehmend Teil des Beobachteten wird oder auf einzelne Ausschnitte fokussiert (vgl. Friedrichs 1999: 287ff.). Wegen der vielen Nachteile scheidet die (teilnehmende) Beobachtung als Methode für die vorliegende Studie daher aus.

Im Gegensatz zur Beobachtung ermöglichen Inhaltsanalysen, insbesondere wenn sie einem standardisierten Codebuch folgen und computergestützt durchgeführt werden, die Auswertung vieler und großer Datensätze (vgl. Brosius et al. 2012: 178). Allerdings haben sie – ebenso wie die Beobachtung – den Nachteil, dass sie sich auf Quellen beschränken, die für die Forschung zugänglich sind. Zwar lassen sich damit Stellungnahmen zu Gesetzentwürfen, Protokolle von Anhörungen in Bundestagsausschüssen[74] oder Mitschnitte von Podiumsdiskussionen zwischen Wissenschaft und Politik untersuchen, mündliche

[74] Tatsächlich gibt es eine Studie, die Tagesordnungen von Bundestagsausschüssen nach Expertennamen und Verbänden durchsucht hat (vgl. Lehmann 2017). Dabei standen Gewerkschaften, Verbraucher- und Arbeitgeberverbände auf den ersten Plätzen, gefolgt von drei Universitäten. Wozu sich die Geladenen geäußert und ob sie ihre Interessen durchgesetzt haben, wurde allerdings nicht systematisch erfasst, sondern nur an einzelnen Beispielen versucht zu rekonstruieren.

Absprachen innerhalb der Organisationen, Hintergrundgespräche oder nicht vorhandene Kommunikationskonzepte jedoch nicht. Eine Beschränkung auf zugängliche Quellen würde – ebenso wie bei der Beobachtung – nur Teilaspekte der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen beleuchten. So lassen sich inhaltsanalytisch nur zum Teil Aussagen über die Rolle von Bezugsgruppen oder Instrumenten treffen. Zwar liefern Inhaltsanalysen, zum Beispiel von Social Media Posts Anhaltspunkte dazu, wer angesprochen wird, sagen aber nichts darüber aus, welche Bezugsgruppen auf anderen Wegen angesprochen werden. Gleichzeitig erfordert schon allein die Fokussierung auf einzelne Aspekte wie etwa die Messung des Lobbyingerfolgs anhand einer Gegenüberstellung von Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen und den finalen Gesetzestexten einen erheblichen Aufwand in Bezug auf Auswahl und Auswertung des Materials (vgl. Brosius et al. 2012: 178). Die Inhaltsanalyse ist daher ebenso wie die Beobachtung nicht die favorisierte Methode, um die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen zu untersuchen, auch wenn sie sich ergänzend zu anderen Erhebungsinstrumenten durchaus anbietet. So lassen sich zum Beispiel in einer Befragung genannte Aussagen über Kontakte zur Politik anhand von Pressemitteilungen oder Medienberichten zumindest ansatzweise überprüfen.

Im Gegensatz zu Beobachtung und Inhaltsanalyse haben Befragungen den Nachteil, dass die Aussagen von Wissen und Einstellungen der Befragten abhängen (vgl. Möhring/Schlütz 2010: 20). Je nachdem, wer befragt wird, kann das mehr oder weniger verzerrende Auswirkungen haben. Sollen im Fall von politischer Interessenvertretung diejenigen Auskunft geben, die selbst für das Lobbying verantwortlich sind, besteht die Gefahr von Antworten nach sozialer Erwünschtheit, das heißt, dass sie positive Aspekte wie Erfolg besonders ausschmücken, negative Aspekte wie unlautere Einflussnahme dagegen verschweigen (vgl. Möhring/Schlütz 2010: 61f.). Andererseits sind die Betroffenen in diesem Fall gleichzeitig die Expert:innen für das Thema. Es ist davon auszugehen, dass zumindest diejenigen, die Lobbying als notwendig betrachten und/oder betreiben, dies als legitimen und notwendigen Teil ihrer Arbeit verstehen und demzufolge auch bereit sind, wahrheitsgemäß darüber Auskunft zu geben. Die Gefahr der sozialen Erwünschtheit lässt sich abmildern, indem man den Befragten Anonymität zusichert und/oder die Befragung selbst anonym, also am besten online durchführt (vgl. Brosius et al. 2012: 115). Allerdings besteht hier wiederum das Problem mangelnder Teilnahmebereitschaft und geringer Rücklaufquoten (vgl. Brosius et al. 2012: 114). Bei Befragungen im Berufsfeld kommt es vor, dass sich die Befragten vom Thema der Umfrage nicht angesprochen fühlen (vgl. Schwetje et al. 2017: 57). Standardisierte Befragungen mit vorgegebenen Antwortoptionen führen häufig dazu, dass die Befragten aus einer Liste die oberste Antwort wählen oder bei Skalen die Mitte bevorzugen, weil sie den Fragebogen schnell abschließen wollen oder sich nicht entscheiden können (vgl. Steiner/Benesch 2021: 60ff.).

Dem Nachteil von möglichen verzerrten Antworten stehen eine Reihe von Vorteilen gegenüber, die für eine Befragung sprechen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass diese Methode zu den am meisten genutzten in den Sozialwissenschaften und damit auch in der Kommunikationswissenschaft gehört (vgl. Möhring/Schlütz 2010: 16). Ihr Einsatzbereich ist vielfältig, vor allem in unzugänglichen und komplexen Situationen und dann, wenn „Meinungen, Wissen und Wertvorstellungen“ (Möhring/Schlütz 2010: 14) ermittelt werden sollen. Befragungen lenken den Blick nicht nur auf einzelne Personen, sondern

> „werden auch dann eingesetzt, wenn sich das Forschungsinteresse auf die Struktur oder die Organisation richtet“ (Brosius et al. 2012: 80).

Sie können sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgerichtet sein, das heißt, Face-to-Face mit mehr oder weniger strukturierten Leitfäden bis hin zu standardisierten Online-Fragebögen. Letztere sind

relativ schnell und nahezu kostenlos einsetzbar, nicht einmal die Daten müssen die Forschenden selbst eingeben (vgl. Brosius et al.: 112f.). Besonders gut eignen sich Online-Befragungen, wenn die Untersuchungsobjekte räumlich weit verstreut sind.

Leitfadengestützte Interviews haben gegenüber standardisierten Fragebögen den Vorteil,

> „dass sie Spielraum für Spontaneität und Überraschendes lassen, anhand ihrer Struktur aber miteinander vergleichbar sind" (Möhring/Schlütz 2011: 17).

Das macht sie besonders für wenig erforschte Bereiche als Methode attraktiv. Im Gegensatz zu standardisierten Fragebögen liefern Leitfadengespräche keine Aussagen darüber, wie Merkmale statistisch verteilt sind. Da sie in der Regel mündlich, von den Forschenden selbst durchgeführt und transkribiert werden müssen, kommt bei dieser Methode nur eine kleine Anzahl an Befragten in Betracht. Je nachdem, wie diese ausgewählt werden, kann es zu Verzerrungen kommen, etwa wenn nur diejenigen für ein Gespräch gewonnen werden können, die besonders aktiv politische Interessenvertretung betreiben.

Die Vor- und Nachteile von qualitativer Befragung auf der einen und quantitativer Befragung auf der anderen Seite führen zu dem Entschluss, in der vorliegenden Studie beide Methoden anzuwenden. Mixed Methods Research oder Methodentriangulation gilt in der empirischen Sozialforschung als äußerst sinnvoll und ist entsprechend beliebt (vgl. Steiner/Benesch 2021: 47; Flick 2019: 309ff.; Bortz 2016: 72). Häufig sind Kombinationen aus Inhaltsanalyse und Befragung oder Beobachtung und Befragung. Ein weiterer Schwerpunkt liegt darauf, qualitative und quantitative Verfahren der gleichen Methode zu verbinden, also zum Beispiel qualitative und quantitative Befragungen (vgl. Flick 2008; Loosen/Scholl 2012: 9). Die Verknüpfungen erfolgen komplementär, kooperativ oder kompetitiv, also sich ergänzend, aufeinander beziehend beziehungsweise aufbauend oder einander gegenüberstehend (vgl. Loosen/Scholl 2012: 20).

> „Von der Kombination verschiedener Methoden zur Erforschung desselben Forschungsproblems, derselben Forschungsfrage oder desselben Forschungsgegenstands verspricht man sich eine Erweiterung der Erkenntnis, weil mit verschiedenen methodischen Zugängen mehr erkannt werden kann als nur mit dem Blick aus der Perspektive einer einzigen Methode" (Loosen/Scholl 2012: 9).

Daher gilt die Verknüpfung mehrerer Methoden auch als „Strategie der Validierung" (Flick 2019: 310).

Die Verknüpfung von qualitativer und quantitativer Befragung geschieht häufig in Form einer qualitativen Vorstudie und einer quantitativen Hauptstudie (vgl. Bortz 2016: 27f.). Die Vorstudie dient dabei in erster Linie dem Ziel, sich dem Gegenstand offen zu nähern und die Hauptstudie vorzubereiten (vgl. Möhring/Schlütz 2010: 12). Diesem Ansatz folgt auch die hier vorliegende Untersuchung der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen.

> „Qualitative Untersuchungen erheben [...] nicht den Anspruch der Verallgemeinerbarkeit. Stattdessen können sie so angelegt werden, dass sie möglichst alle Aspekte eines Themas zutage fördern, selbst solche, die den Forschern nicht in den Sinn gekommen wären. Eine qualitative Untersuchung als Vorstufe zu einer Repräsentativbefragung stellt damit das Idealmodell einer guten empirischen Untersuchung dar [...]. Die Vorstudie stellt sicher, dass der Fragebogen zur quantitativen Befragung dem Thema auch wirklich gerecht wird, weil er alle wichtigen Aspekte berücksichtigt und nicht an der Hauptsache ‚vorbeifragt' " (Petersen 2014: 27).

Ein Methodenmix kommt schließlich auch in der Auswertung der qualitative Leitfadengespräche aus der Vorstudie zum Tragen, die mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse, teilweise unter Hinzuziehung quantitativer Elemente durchgeführt wird.[75]

[75] Auch wenn die Verknüpfung qualitativer und quantitativer Verfahren in der Sozialforschung verbreitet und anerkannt ist, halten manche das Bild von zwei sich feindlich gesinnt gegenüberstehenden Lagern aufrecht, aus Sorge vor der „Dominanz der quantitativ orientierten Sozialforschung, die die Standards für ‚gute Wissenschaft' setzt" (Meyen et al. 2011: 143). Vielmehr habe der dem Fach unterstellte „Verzicht auf qualitative Inhaltsanalysen Folgen für die Analysefähigkeit der Kommunikations-

	Vorstudie	Hauptstudie
Ziel	Exploration des Forschungsfeldes	Statistische Daten zum Forschungsfeld
Untersuchungsinstrument	Teilstandardisierter Leitfaden	Vollstandardisierter Fragebogen
Untersuchungszeitraum	September 2017 bis September 2020	September 2019 bis Oktober 2020
Auswahl der Befragten	Kleine Stichprobe	Vollerhebung
Anzahl Angeschriebene	37 Kommunikationsverantwortliche	645 Kommunikationsverantwortliche
Anschreiben	Personalisierte E-Mail & Terminabsprache	Personalisierte E-Mail & Link zur Umfrage
Durchführung	Persönlich/telefonisch	Online
Art der Fragen	Offene Fragen	Geschlossene Fragen
Anzahl der Fragen	9 Leitfragen	20 Fragekomplexe mit bis zu 8 Einzelfragen
Datenerfassung	Aufnahmegerät & Transkription	Eingabe durch Befragte in Unipark
Erhebungsdauer	Ø ca. 45 Minuten	Ø ca. 31 Minuten
Anzahl Datensätze	16 transkribierte Interviews	120 vollständig ausgefüllte Fragebögen
Datenauswertung	Qualitativ mit MAXQDA	Quantitativ mit SPSS

Tab. 7 Vor- und Hauptstudie im Vergleich

4.2 Exploration des Forschungsfeldes: Qualitative Leitfadengespräche

Das folgende Kapitel stellt die einzelnen Schritte der Vorstudie detailliert vor: von der Auswahl der Befragten, über die Konstruktion des Leitfadens und die Durchführung der Interviews bis hin zur Aufbereitung und Auswertung der Transkripte mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse.

4.2.1 Auswahl der Befragten

Einen ersten Einblick in die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen liefern Gespräche mit den für das Aufgabengebiet zuständigen Personen ausgewählter Einrichtungen. Die Auswahl der Befragten, das so genannte Sample sollte die Verteilung wesentlicher Merkmale der Grundgesamtheit und gleichzeitig das Prinzip der theoretischen Sättigung berücksichtigen, das heißt, so viele Personen umfassen, bis kein weiterer Exkenntnisgewinn hinsichtlich der Forschungsfragen zu erwarten ist (vgl. Glaser/Strauss 1998: 69; Möhring/Schlütz 2010: 28ff.). In der empirischen Kommunikationsforschung ist die Grundgesamtheit in der Regel nicht bekannt (vgl. Brosius et al. 2012: 71; Möhring/Schlütz 2010: 27). Die vorliegende Studie bildet in dieser Hinsicht eine Ausnahme: Die Grundgesamtheit der Hochschulen und Forschungsorganisationen sollte sich über vorhandene Listen, zum Beispiel der HRK und des Bundesforschungsministeriums relativ problemlos ermitteln lassen.

Für die Verbünde trifft das nicht zu: Zwar gibt es einen Überblick der HRK über die LRK, weitere Übersichten, zum Beispiel zu den Zusammenschlüssen ähnlich ausgerichteter Hochschulen wie etwa TU9 oder German U15 fehlen (vgl. Kapitel 3.2.3). Hinzu kommt, dass die Leitung der LRK regelmäßig wechselt und die Geschäfte reihum von den Mitgliedshochschulen wahrgenommen werden. Nur wenige haben eine feste Geschäftsstelle. Im Gegensatz zu den Hochschulen und Forschungsorganisationen

wissenschaft“ (Meyen et al. 2011: 143). Die Angst vor einer vermeintlichen Übermacht quantitativer Forschung, welche qualitative Methoden belächele, kleinmache und in ihrer Existenz bedrohe, führt bis zu Appellen wie diesem: „Die wichtigste Regel zuerst: Qualitative Methoden und mathematisch-statistische Auswertungsverfahren vertragen sich nicht. Als Imperativ formuliert: Niemals zählen! Niemals rechnen!“ (Meyen et al. 2011: 38). Michael Meyen ist inzwischen in die Nähe zu Verschwörungstheorien gerückt und hat den Verfassungsschutz auf den Plan gerufen (vgl. Hildebrandt 2022; Krass 2023).

beschränkt sich die Zahl der Verbünde auf wenige Dutzend. Da sie im Rahmen der Hauptstudie einen standardisierten Fragebogen ausfüllen sollten, würde die zusätzliche Teilnahme an der Vorstudie sie möglicherweise an ihre Kapazitätsgrenzen bringen und eine erneute Teilnahme erschweren oder verhindern. Aus diesen Erwägungen heraus blieben die Verbünde in der Vorstudie außen vor. Fragen zu den Verbünden sollten stattdessen in die Leitfadengespräche mit den Hochschulen und Forschungsorganisationen einfließen.

In das Sample für die Vorstudie gehören die verschiedenen Hochschultypen – Universität, HAW, KMH und PH, sowohl staatlich als auch privat – sowie Einrichtungen der vier großen Forschungsorganisationen. Gleichzeitig sind die Größe und die geographische Verteilung zu bedenken. Anhand dieser Kriterien wurden 37 Institutionen angeschrieben. Die Auswahl orientierte sich auch am persönlichen Netzwerk der Verfasserin der vorliegenden Studie im BV HKom (vgl. Lamnek 1995: 67). In den ausgewählten Einrichtungen sollten diejenigen befragt werden, die für den Aufgabenbereich zuständig sind. Von ihnen war zu erwarten, dass sie am ehesten Antworten auf die Forschungsfragen geben können. Zu bedenken ist dabei, dass die Ausgewählten in den Interviews eine doppelte Rolle einnehmen: Einerseits geben sie Auskunft über ihr Handlungsfeld, sind also selbst Gegenstand der Untersuchung. Es ist davon auszugehen,

> „dass Hochschulangehörige bei der Antwort auf Fragen zu Organisationsvorgängen an ihren Einrichtungen immer auch eine Außen- und Selbstdarstellung betreiben“ (Friedrichsmeier 2012: 229).

Andererseits fungieren sie auf ihrem Gebiet als Expertinnen und Experten. Damit die Gespräche die erhofften Erträge erzielen, müssen die Befragten letztere Rolle einnehmen (vgl. Scholl 2009: 69). Dass sie gleichzeitig auch Betroffene sind, ist sowohl während der Befragung selbst als auch bei der Auswertung und Bewertung der Ergebnisse stets zu bedenken.

Dem aktuellen Forschungsstand zufolge sind die Verantwortlichkeiten für politische Interessenvertretung unterschiedlich verteilt. Nur bei einem Teil der Organisationen fällt sie in den Zuständigkeitsbereich der Kommunikationsabteilung. In der Regel ist Lobbying aber – wie auch die Kommunikation – bei der Organisationsleitung angesiedelt und greift zumindest auf Dienstleistungen seitens der Organisations-PR zurück (vgl. Kapitel 2.3.2 und 2.6.3). Es ist also davon auszugehen, dass die Kommunikationsverantwortlichen entweder selbst über die politische Interessenvertretung Auskunft geben oder wenigstens einschätzen können, wer in ihrer Einrichtung darüber Informationen liefern kann. Unter den Angeschrieben befanden sich auch diejenigen, welche im BV HKom die Projektgruppe zu politischer Kommunikation initiiert hatten, Teilnehmende des gleichnamigen Workshops auf der Tagung des Verbands im September 2016 sowie Sprecher:innen von Arbeitskreisen wie dem der privaten Hochschulen oder der KMH. Bei den außeruniversitären Forschungsorganisationen standen zunächst einzelne Institute im Fokus, die sich leicht erreichen ließen, weil sie sich in geographischer oder kollegialer Nähe zur Verfasserin der vorliegenden Studie befanden. Aus einem der angeschriebenen Institute kam in einer ersten Antwort der Hinweis auf dessen Zentrale und die dort für politische Interessenvertretung zuständige Person. Eine daraufhin erfolgte Recherche ergab, dass alle vier Dach- beziehungsweise Trägerorganisationen der Außeruniversitären eigene Stellen beziehungsweise Abteilungen für politische Interessenvertretung betreiben. Es lag also nahe, die vier Zentralen in die Vorstudie einzubeziehen.

Das personalisierte Anschreiben wurde per E-Mail ab September 2017 versandt, um ein persönliches Gespräch eventuell bereits am Rande der kurz bevorstehenden Jahrestagung des Bundesverbands Hochschulkommunikation zu ermöglichen. Neben der Information zum Forschungsvorhaben enthielt das Schreiben Hinweise zur Durchführung und zur Anonymisierung der Interviews sowie die Leitfragen.

Für die Gespräche wurde eine halbe bis eine Stunde veranschlagt. Einige Angeschriebene meldeten sich rasch mit einem Terminangebot zurück, bei anderen konnte ein Termin erst nach mehreren Erinnerungen per E-Mail und/oder Telefon vereinbart werden, teilweise Monate, in zwei Fällen sogar erst zwei Jahre nach dem Erstkontakt. Wie im Anschreiben angeboten, konnte das Interview auch mit einer anderen mit politischer Interessenvertretung betrauten Person aus der Einrichtung geführt werden. Mit 18 Personen aus den 37 angeschriebenen Einrichtungen wurde schließlich ein Gesprächstermin vereinbart. Eine Forschungsorganisation verschob den Termin so oft, dass das Interview nicht mehr in die Vorstudie einfließen konnte. Aus Gründen der Vollständigkeit und der Wertschätzung der befragten Person gegenüber fand es dennoch statt. Die Erkenntnisse aus diesem Interview dienten ebenso wie andere im Laufe der Untersuchung geführten Gespräche als Ergänzungen in der Ergebnisdarstellung.

Einrichtungsart	**Träger**	**Größe**[76]	**Bundesland**	**Funktion**[77]	**m/w/d**
Forschungseinrichtung	Staatlich	> 5.000	Baden-Württemberg	Politische Kommunikation	m
Forschungseinrichtung	Staatlich	< 500	Schleswig-Holstein	Politikberatung	m
Forschungsorganisation	Staatlich	> 20.000	Zentrale	Politische Kommunikation	m
Forschungsorganisation	Staatlich	> 10.000	Zentrale	Pressesprecherin	w
Forschungsorganisation	Staatlich	> 20.000	Zentrale	Pressesprecherin[78]	w
Forschungsorganisation	Staatlich	> 20.000	Zentrale	Wissenschaftspolitik	m
HAW	Staatlich	> 5.000	Bayern	Pressesprecher	m
HAW	Staatlich[79]	> 5.000	Hessen	Pressesprecher	m
HAW	Staatlich	> 5.000	Rheinland-Pfalz	Pressesprecherin	w
KMH	Staatlich	< 1.000	Bayern	Pressesprecherin	w
KMH	Staatlich	< 5.000	Niedersachsen	Pressesprecher	m
Universität	Staatlich	> 20.000	Baden-Württemberg	Pressesprecher	m
Universität	Staatlich	> 10.000	Baden-Württemberg	Pressesprecherin	w
Universität	Staatlich	> 20.000	Bayern	Pressesprecher	m
Universität	Kirchlich	> 5.000	Bayern	Pressesprecher	m
Universität	Staatlich	> 20.000	Berlin	Präsident	m
Universität	Staatlich	> 20.000	Nordrhein-Westfalen	Pressesprecher	m
Universität	Staatlich	> 10.000	Rheinland-Pfalz	Pressesprecherin	w

Tab. 8 Im Rahmen der Vorstudie befragte Einrichtungen und Personen

Da aus den qualitativen Interviews keine für die Grundgesamtheit repräsentativen Aussagen abgeleitet werden sollten, spielt die Ausschöpfungsquote hier eine untergeordnete Rolle. Die Interviews, die in die Auswertung einflossen, umfassen alle Hochschultypen verschiedener Größen, zwei unterschiedlich große Forschungseinrichtungen und die Zentralen von drei großen Forschungsorganisationen. Bis auf einen sind alle Befragten an staatlichen Einrichtungen tätig. Vier Einrichtungen aus den östlichen Bundesländern sowie zwei private Hochschulen waren angeschrieben, verweigerten aber trotz mehrmaliger Nachfrage ihre Teilnahme an der Vorstudie ebenso wie insgesamt mehr als die Hälfte der Ausgewählten. Als Gründe nannten sie Zeitmangel, fehlende Zuständigkeit oder interne Restrukturierungsmaßnahmen. Fünf Personen reagierten gar nicht auf die Anfrage, zwei sagten ohne Begründung ab, andere ließen die

[76] Anzahl der Studierenden bzw. Anzahl der Beschäftigten. Die Intervalle entsprechen denen der Hauptstudie.
[77] Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, wird im Folgenden grob zwischen Kommunikationsabteilung (Pressesprecherin/Pressesprecher), Hochschulleitung (Präsident) und Abteilungen für politische Interessenvertretung unterschieden, bei Letzteren unter Verwendung eines Teils der tatsächlichen Stellenbezeichnung.
[78] Ursprünglich war die Leitung der Abteilung Wissenschaftspolitik und Strategieprozesse angefragt. Da das Gespräch nicht zustande kam, wurde eine andere Person befragt, durch die Verzögerung allerdings erst nach Abschluss der Fragebogenentwicklung für die Hauptstudie, so dass das Gespräch im Rahmen der Vorstudie nicht mehr ausgewertet werden konnte.
[79] Der Befragte war zuvor an einer privaten Hochschule tätig, so dass auf diesem Weg Hinweise auf deren politische Interessenvertretung in die Vorstudie einfließen konnten.

Anfrage im Sande verlaufen. In vier Fällen standen die Angeschriebenen selbst nicht für das Gespräch zur Verfügung, sondern leiteten die Anfrage weiter, wodurch ein Termin mit einer anderen zuständigen Person zustande kam.

Mit einem Frauenanteil von 29 Prozent weicht die Geschlechterverteilung deutlich von anderen Studien zur Hochschul- und Wissenschaftskommunikation ab, nach denen 60 bis 70 Prozent der Verantwortlichen weiblich sind (vgl. Kapitel 3.2.2). Da die Vorstudie keine geschlechterspezifischen Fragen vorsah, ist die Abweichung irrelevant. Es kann allerdings passieren, dass der hohe Männeranteil die Antworten auf die Leitfragen beeinflusst, ebenso wie die Tatsache, dass Einrichtungen aus dem Westen Deutschlands dominieren. Die theoretischen Ausführungen liefern hierzu aber keine Anhaltspunkte.

4.2.2 Aufbau des Leitfadens

Als Grundlage für die Befragung der ausgewählten Personen diente ein teilstandardisierter Leitfaden, der sich an den Fragen im Lobbying-Kreislauf orientiert (vgl. Kapitel 4.1.1). Die zehn Fragen waren für den Leitfaden so anzupassen, dass dieser als Grundlage für ein Gespräch dienen konnte, also nicht streng den einzelnen Schritten des Lobbying-Kreislaufes, sondern eher einer Gesprächslogik folgt (vgl. Scholl 2009: 152). Teilstandardisiert bedeutet dabei, dass der Leitfaden flexibel zu handhaben ist und zum Beispiel die Reihenfolge der Fragen variieren kann (vgl. Steiner/Benesch 2021: 45).

> „Die Forscher orientieren sich an einem Interview-Leitfaden, der jedoch viele Spielräume in den Frageformulierungen, Nachfragestrategien und in der Abfolge der Fragen eröffnet“ (Hopf 2019: 351).

Die Leitfragen dienen vor allem als Gedankenstütze, sowohl für die Befragenden als auch die Befragten. Zu jeder von ihnen sind zusätzliche Fragen beziehungsweise Stichpunkte zu notieren, um nachhaken, weitere Impulse liefern, auf unerwartete Antworten reagieren oder die Befragten wieder einfangen zu können, wenn diese vom Leitfaden allzu sehr abschweifen (vgl. Petersen 2014: 26). Insgesamt sollte der Leitfaden so aufgebaut sein, dass er ein dem Forschungsziel dienendes Gespräch ermöglicht. „Der Zweck des Fragenkatalogs besteht darin, die Befragten zum Reden zu bringen“ (Petersen 2014: 26).

Wie bei allen Gesprächen kommt es daher insbesondere auf einen gelungenen Einstieg an. „Komplexe, schwierige oder sensible Fragen sollten nicht an den Anfang platziert werden“ (Scholl 2009: 175). Die so genannte Eisbrecherfrage muss nicht einmal für die Untersuchung relevant sein, sondern soll auf das Gespräch einstimmen, aber dabei so formuliert sein, dass alle Befragten etwas dazu sagen können (vgl. Petersen 2014: 92). In Bezug auf die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen empfiehlt es sich, die Befragten in ihrem Arbeitsalltag abzuholen. Konkret zielt die erste Frage daher auf aktuelle Kontakte zur Politik. *Wenn Sie an die letzten Wochen/Monate denken: Welche Kontakte zur Politik hatten Sie?* Falls die Befragten kein aktuelles Beispiel zur Hand haben, kann die Interviewerin präzisieren: *Erinnern Sie sich an einen Besuch einer Ministerin oder eines Landtagsabgeordneten in Ihrer Einrichtung?*, *War jemand aus Ihrer Einrichtung in letzter Zeit im Landtag?* oder noch konkreter in Bezug auf tatsächlich stattgefundene Ereignisse: *War der Bürgermeister/die Bürgermeisterin zu Gast beim Empfang der neuen Studierenden? Oder jemand anderes aus der örtlichen Politik oder der Landespolitik?* Diese Detailfragen helfen auch weiter, wenn die Befragten selbst nachfragen, was mit Politik oder mit Kontakt gemeint ist. Anstatt nach Beispielen zu fragen, kann das Gespräch auch mit der Bitte um Beschreibung des Aufgabenbereichs der Befragten beginnen, insbesondere dann, wenn unklar ist, inwieweit die Person in die politische Interessenvertretung eingebunden ist. In welche Richtung die Antwort der Befragten zielt, entscheidet darüber, an welcher Stelle im Leitfaden die nächste Frage ansetzt beziehungsweise welche Frage gegebenenfalls entfällt. Es kann sein, dass die

Interviewten auf die Einstiegsfrage nach dem letzten Kontakt zur Politik beziehungsweise zu ihrem Aufgabenbereich bereits Antworten auf weitere Fragen liefern, etwa indem sie anhand des aktuellen Beispiels erläutern, welche Bezugsgruppen sie mit welchen Botschaften und welchen Maßnahmen ansprechen. In diesem Fall empfiehlt es sich, die Befragten weiterreden zu lassen und später die entsprechenden Fragen aus dem Leitfaden nicht mehr zu stellen. Holen die Befragten zu weit aus, ist es sinnvoll, in Hinblick auf einen der Schritte im Lobbying-Kreislauf nachzuhaken, zum Beispiel das Gespräch auf die nächste Frage im Leitfaden zu lenken, also wer in der Einrichtung mit der Politik in Kontakt steht. Diese Frage zielt auf die Ressourcen ab und ermöglicht es unter anderem zu erfahren, wer für die politische Interessenvertretung zuständig ist, beziehungsweise ob es in der Einrichtung eine eigene Stelle oder eine eigene Abteilung dafür gibt. Hierzu sind im Leitfaden weitere Detailfragen hinterlegt, zum Beispiel danach, wie sich die beteiligten Personen oder Abteilungen untereinander austauschen. Genauso ist es aber auch möglich, mit jeder anderen Frage aus dem Leitfaden weiterzumachen. Hierzu fasst man am besten das Gesagte noch einmal kurz zusammen und leitet so zur nächsten Frage über, zum Beispiel: *Sie haben mehrere Veranstaltungen erwähnt, bei denen die Politik zu Gast in Ihrer Einrichtung war. Sind das die einzigen oder die von Ihnen priorisierten Maßnahmen der politischen Interessenvertretung? Oder welche weiteren Maßnahmen wenden Sie an?* In diesem Fall erübrigt sich die im Leitfaden formulierte Frage nach den Maßnahmen.

Aus den Fragen und Antworten ergeben sich nach und nach Hinweise darauf, ob und inwieweit die Befragten politische Interessenvertretung als strategische Kommunikation betreiben. Die Frage nach der Strategie wird daher nicht explizit gestellt, ebenso wie die nach der Analyse der Ausgangssituation oder nach den Verbünden. Aussagen hierzu soll unter anderem die Frage nach den Hürden und Grenzen der politischen Interessenvertretung liefern. Fragen zu den Verbünden bieten sich bei allen Leitfragen als Detailfragen an und sind im Leitfaden entsprechend vermerkt. So lässt sich zum Beispiel bei den Zielen nachhaken, welche allein und welche im Verbund verfolgt werden. Die Frage zur Evaluation ist allgemein gehalten, weil davon auszugehen war, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen hier nicht systematisch vorgehen. Dennoch ermöglicht es die Frage nach der Bewertung der politischen Interessenvertretung, Hinweise auf mögliche Stärken und Schwächen der strategischen Kommunikation oder zum beruflichen Selbstverständnis der Befragten aufzudecken. Die letzte Frage nach der Entwicklung der politischen Interessenvertretung in den vergangenen Jahren bietet den Befragten die Möglichkeit, noch einmal zusammenzufassen und die politische Interessenvertretung in der Vergangenheit mit dem aktuellen Stand zu vergleichen. Bei Bedarf bietet sich hier ein Ausblick auf die künftige Entwicklung an, der wiederum Aufschluss darüber geben kann, wie sich die Befragten die politische Interessenvertretung vorstellen und wie sich diese Vorstellung mit der aktuellen Situation deckt oder nicht. Die Befragten können von selbst einen Ausblick liefern oder auf Nachfrage der Interviewerin.

Auch wenn das Gespräch bereits länger andauert oder aus Sicht der Interviewerin alle Fragen ausreichend beantwortet sind, gebietet es die Höflichkeit, das Interview mit dem Hinweis auf Ergänzungen oder offene Fragen zu beenden. Auch hierzu enthält der Leitfaden einen entsprechenden Hinweis. Die ausgewählten Befragten haben für das Interview lediglich die neun Leitfragen vorliegen, die im ersten Anschreiben mitgeschickt wurden. Die Leitfragen sind für Hochschulen und Forschungsorganisationen

identisch, nur die Bezeichnung für die jeweilige Einrichtung wurde angepasst. Für die Universitäten und HAW lauten die Leitfragen entsprechend:[80]

1. *Wenn Sie an die letzten Wochen/Monate denken: Welche Kontakte zur Politik hatten Sie?*
2. *Welche Personen oder Gruppen an Ihrer Hochschule kommunizieren mit der Politik?*
3. *Mit welchen Personen oder Gruppen auf Seiten der Politik kommuniziert Ihre Hochschule?*
4. *Welche Interessen verfolgt Ihre Hochschule in der Kommunikation mit der Politik?*
5. *Welche Themen stehen (aktuell) in der Kommunikation mit der Politik im Mittelpunkt?*
6. *Welche Instrumente und Maßnahmen wendet Ihre Hochschule dabei an?*
7. *Welche besonderen Hürden und Grenzen gibt es in der Kommunikation mit der Politik?*
8. *Wie bewerten Sie den Erfolg der Kommunikation Ihrer Hochschule mit der Politik?*
9. *Wie hat sich die Kommunikation mit der Politik im Laufe der letzten Jahre verändert?*

4.2.3 Durchführung der Interviews

Eine erste Runde an Leitfadengesprächen im Herbst 2017 beschränkte sich auf die Hochschulen, da die Interviews mit den Forschungseinrichtungen zunächst nicht zustande kamen. Ein Gespräch ergab sich am Rande der Jahrestagung des BV HKom. Die meisten Personen waren kurzfristig nicht verfügbar, so dass die Gespräche erst im Laufe der folgenden Wochen und Monate stattfanden. Da bei den Experteninterviews der Inhalt im Vordergrund steht und nonverbale Faktoren wie Gestik und Mimik oder aber auch das Interview-Umfeld irrelevant sind, sprach nichts dagegen, die Gespräche telefonisch durchzuführen (vgl. Scholl 2009: 29ff.). Von allen 18 Interviews fanden sechs persönlich statt, fünf davon an den Standorten der jeweiligen Hochschule beziehungsweise Forschungseinrichtung. Eine Kommunikationsverantwortliche beantwortete den Leitfaden schriftlich, nachdem die Hochschulleitung ein persönliches Gespräch mehrmals verschoben und schließlich abgesagt hatte. Die Antworten flossen mit in die Vorstudie ein, auch wenn von einer schriftlichen Beantwortung abgeraten wird, weil sie den Vorteilen von Leitfadengesprächen wie etwa der Möglichkeit des Nachfragens zuwiderläuft. „Gleichwohl können auch diese Verfahren je nach Fragestellung und forschungspragmatischen Erwägungen ihre Berechtigung haben“ (Loosen 2016: 144). Die Interviews mit den Forschungseinrichtungen und -organisationen fanden zwischen November 2018 und Februar 2020 statt, und zwar bis auf eines telefonisch. Ein Interview kam trotz intensiven Nachfragens erst im Mai 2020 nach Beginn der Hauptstudie zustande und floss nicht mit in die Auswertung der Vorstudie ein.

Die Gespräche führte die Verfasserin der vorliegenden Studie durch. Zu Beginn wurden die Befragten – wie bereits im Anschreiben erwähnt – erneut darauf aufmerksam gemacht, dass die Interviews aufgezeichnet, transkribiert und im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts gespeichert werden. Gleichzeitig wurde erneut betont, dass die Daten anonymisiert verwendet und nicht an Dritte weitergegeben werden (vgl. Steiner/Benesch 2021: 40ff.). Alle Befragten waren mit dem Vorgehen einverstanden. Für die Durchführung der Interviews war vorab eine halbe bis eine Stunde vereinbart worden. Der Durchschnitt lag schließlich bei etwa 45 Minuten. Zwei Gespräche dauerten unter einer halben, zwei über eine Stunde, eines davon etwas mehr als zwei Stunden.

[80] Der vollständige Leitfaden für die Hochschulen ist im Anhang auf S. 390ff. beigefügt. Der Leitfaden für die Forschungsorganisationen stimmt mit diesem weitgehend überein. Es wurden lediglich die Begriffe Hochschule und Hochschulkommunikation entsprechend angepasst und an einigen Stellen Nachfragen in Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen den Instituten und ihren Dach- beziehungsweise Trägerorganisationen ergänzt.

Durch die häufig vorhandene persönliche Nähe zwischen den Befragten und der Interviewerin verliefen die Gespräche von Anfang an in einer kollegialen Atmosphäre. Teilweise verzichteten beide Seiten auf eine förmliche Ansprache. Der gemeinsame berufliche Hintergrund führte einerseits mitunter zu Ausflügen auf Nebenschauplätze – bedingt auch durch kommentierende und bewertende Fragen der Interviewerin, obwohl die Methodenliteratur ausdrücklich vor solchen typischen Fehlern bei qualitativen Interviews warnt (vgl. Hopf 2019: 359). Andererseits entstand der Eindruck, dass die geringe Distanz der Vertraulichkeit der Gespräche diente und Informationen zutage förderte, die in einem weniger vertrauten Umfeld möglicherweise nicht zum Vorschein gekommen wären.

4.2.4 Auswertung der Leitfadengespräche

Um die Interviews auswerten zu können, wurden sie zunächst transkribiert, das heißt, die Audiodateien in Textdateien umgewandelt. Auch wenn es hierzu inzwischen automatisierte Verfahren gibt, erfolgte die Transkription per Hand, also durch Abhören und Abtippen der Aufnahmen (vgl. Kuckartz/Rädicker 2022: 202). Damit sollte gewährleistet sein, dass die Transkripte mit dem Gesagten übereinstimmen. Eine Aufnahme war aus nicht nachvollziehbaren Gründen extrem leise und daher kaum zu verstehen, so dass sie nicht transkribiert und demzufolge auch nicht ausgewertet werden konnte. Die während des Gesprächs vorsorglich angefertigten Notizen dienten dennoch als Quelle, unter anderem auch als Grundlage für später durchgeführte Interviews. Die Transkripte beginnen mit der ersten Frage und enden mit der Antwort auf die letzte, auch wenn die Aufnahme teilweise noch Wortwechsel nach Ende des Leitfadens enthielt, weil die Aufzeichnung nicht rechtzeitig gestoppt wurde. Daher enden einige transkribierte Interviews abrupt, ohne Verabschiedung.

Code	Erstanfrage	Interview	Wartezeit	Aufnahme	Dauer
FO1	18.10.2018	08.11.2018	3 Wochen	telefonisch	37:05 min.
FO2	20.05.2019	19.06.2019	1 Monat	telefonisch	32:14 min.
FO3	02.11.2017	29.10.2019	2 Jahre	telefonisch	28:49 min.
FO4	13.10.2017	06.11.2019	2 Jahre	persönlich	43:30 min.
FO5	20.05.2019	21.02.2020	9 Monate	telefonisch	31:53 min.
FO6*	20.05.2019	25.05.2020	1 Jahr	telefonisch	36:54 min.
HAW1	13.10.2017	15.11.2017	1 Monat	telefonisch	31:51 min.
HAW2	10.09.2017	30.04.2018	7,5 Monate	schriftlich	
HAW3	10.11.2017	23.03.2018	4,5 Monate	telefonisch	37:09 min.
KMH1	19.09.2017	09.11.2017	1,5 Monate	telefonisch	31:21 min.
KMH2	10.09.2017	16.11.2017	1 Monat	persönlich	55:33 min.
UNI1	10.09.2017	05.10.2017	3 Wochen	persönlich	51:56 min.
UNI2	10.09.2017	23.09.2017	2 Wochen	persönlich	2h 04 min.
UNI3	10.09.2017	02.11.2017	2 Monate	telefonisch	35:28 min.
UNI4	10.09.2017	09.11.2017	2 Monate	telefonisch	42:51 min.
UNI5	20.10.2017	17.11.2017	1 Monat	persönlich	1h 19 min.
UNI6	13.10.2017	14.12.2017	2 Monate	persönlich	38:57 min.
UNI7*	09.09.2017	19.10.2017	1 Monat	telefonisch	23:59 min.

Tab. 9 Überblick über die in der Vorstudie geführten Interviews; *die gekennzeichneten Gespräche flossen aufgrund des verspäteten Erhebungszeitpunkts beziehungsweise wegen technischer Mängel nicht in die Vorstudie ein

Für die Transkription von wissenschaftlichen Interviews gibt es Empfehlungen, aber keine festen Regeln (vgl. Kuckartz/Rädicker 2022: 200). Davon waren manche für die vorliegende Studie nicht relevant, da der Inhalt im Vordergrund stand und nicht, wie die Befragten gesprochen oder sich verhalten haben. Hinweise wie zum Beispiel auf längeres Nachdenken oder Unterbrechungen wegen einer externen Störung etwa durch ein vorbeifahrendes Rettungsfahrzeug sind in den Transkripten nicht notiert (vgl. Rädiker/Kuckartz 2019: 44f.). Schriftlich festgehalten sind nur die Aussagen der Befragten, bereinigt um Ausdrücke des lauten Nachdenkens, wie „äh" oder dialektale Abweichungen von der Standardsprache wie etwa „ham" anstatt „haben". Fragen beginnen jeweils mit dem Kürzel A, die Antworten mit dem Kürzel der Befragten (vgl. Tab. 9). Dieses Kürzel dient später als Quellennachweise beim Zitieren.

Um die Interviews zu anonymisieren, wurden – nach Abschluss der Auswertung – Angaben, die Rückschlüsse auf Befragte und Organisationen ermöglichen, durch allgemeine Begriffe in eckigen Klammern ersetzt (vgl. Kuckartz/Rädicker 2022: 204): Aus Eigennamen von Personen oder Einrichtungen wurde [Name], aus Städten [Ort] oder aus einer Zahl [Zahl]. Der Name der befragten Einrichtung wurde durch das Kürzel ersetzt, zum Beispiel [FO5]. Bei Funktionsträgerinnen und -trägern wurden Eigennamen, wenn nötig, durch die Funktion ersetzt, zum Beispiel [Präsidentin], damit keine für die Auswertung der Interviews relevanten Informationen verloren gingen. Attribute wie etwa „größte Universität des Bundeslandes", die eine exakte Zuordnung möglich machen, wurden entfernt und die Auslassungen durch [...] kenntlich gemacht.

Die Auswertung der Transkripte erfolgte mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse – ein bei Experteninterviews übliches Vorgehen (vgl. Mayring 2015: 33). Durch Hinzuziehung des Computerprogramms MAXQDA waren die Textmassen leichter zu beherrschen und vereinzelt auch quantitative Aussagen möglich (vgl. Mayring 2015: 53). Für die Analyse der Texte war zunächst ein Raster anzulegen, das heißt, Kriterien beziehungsweise Kategorien festzulegen, nach denen die Texte durchzugehen waren. Dieser Schritt ist „das zentrale Instrument der Analyse" (Mayring 2015: 51), denn Kategorien „ermöglichen das Nachvollziehen der Analyse für andere, die Intersubjektivität des Vorgehens" (Mayring 2015: 51). Dies ist ein wesentliches Gütekriterium qualitativer Inhaltsanalysen, ebenso wie die Auswahl des Materials oder die Konstruktion der Kategorien (vgl. Mayring 2015: 125ff.). Die vorliegende Studie nutzte dabei ein deduktiv-induktives Verfahren, das bedeutet, die Kategorien sind einerseits Ausgangspunt der Analyse, gleichzeitig entstehen durch Interpretation und Zusammenfassung des Materials neue Kategorien beziehungsweise fallen weg oder werden angepasst (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: 102ff.). Für die deduktive Kategorienbildung diente der aus den theoretischen Überlegungen heraus entwickelte Lobbying-Kreislauf (vgl. Mayring 2015: 97ff.). Seine zehn Schritte ergaben zehn Kategorien, dazu kam die Kategorie Verbünde, die wiederum in zehn Subkategorien entlang der zehn Schritte aus dem Lobbying-Kreislauf unterteilt war. Die Kategorie Maßnahmen gliederte sich in die in Kapitel 2.6 ermittelten Subkategorien, ebenso wie die Bezugsgruppen.

Beim Durchgehen der Texte wurden Schritt für Schritt für das Forschungsthema relevante Passagen markiert und in die passende Kategorie eingeordnet, das heißt codiert. Als so genannte Codiereinheit dienten alle Sinneinheiten, die zum Thema passten, von einem einzelnen Wort bis hin zu ganzen Abschnitten (vgl. Mayring 2015: 62ff.). Ausführungen der Befragten, die vom Thema wegführten, blieben beim Codieren außen vor. Insgesamt wurden mehr als 3.200 Stellen in den Leitfadengesprächen codiert.

Zu den Kategorien Bezugsgruppen und Maßnahmen ließen sich häufig einzelne Wörter wie Bundestagsabgeordnete oder Minister zuordnen. Außer politischen Stakeholdern nannten die Befragten weitere Bezugsgruppen wie Studierende oder Wirtschaft. Für solche Nennungen wurde die Subkategorie

Andere Bezugsgruppen eingeführt. Einige Befragte stuften ihre Bezugsgruppen nach deren Priorität ein, wie etwa: „Das heißt, Studierende spielen bei uns nur als Nutzerinnen und Nutzer eine Rolle“ (FO1: 8). Solche Sätze wurden zusätzlich der Subkategorie Bedeutung Bezugsgruppe zugeordnet.

Aussagen zur Analyse-Phase ließen sich meist nur mit ganzen Sätzen codieren, wie folgendes Beispiel zeigt: „Also klar, die Universitäten haben es nicht für nötig gehalten, das, was sie machen, darzustellen“ (UNI5: 155). Hier wurde der ganze Satz codiert und in die Kategorie Organisationsziel eingeordnet. Auch um den Sinn von Aussagen nicht zu verfälschen oder ins Gegenteil zu verkehren, war die Codierung ganzer Sätze nötig, wie etwa bei folgendem Beispiel: „Also, wir messen auch unseren Erfolg in der Wissenschaftspolitik nicht an Drittmittelquoten“ (FO1: 5). Nur „Drittmittelquoten“ in die Kategorie Evaluation einzuordnen, würde bei den nächsten Analyseschritten dazu führen, Drittmittelquoten in die Subkategorie Evaluationsinstrument einzustufen, was hier aber gerade nicht der Fall ist.

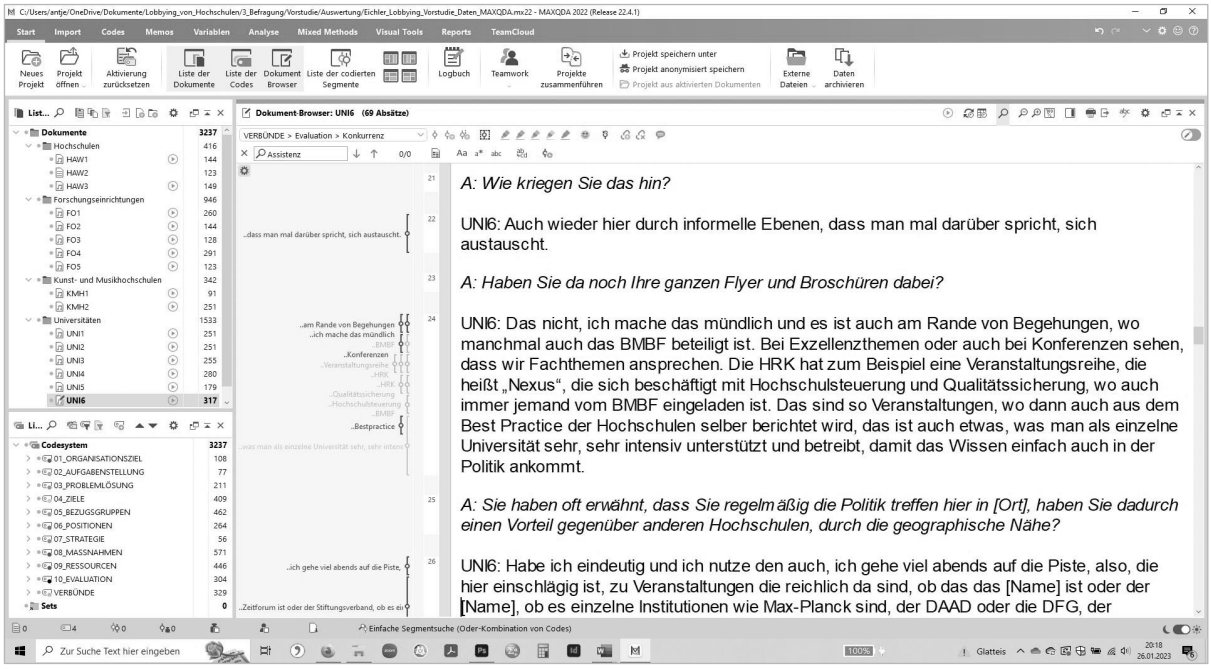


Abb. 16 Auswertung der Leitfadengespräche mit MAXQDA

Im Laufe des Codierens entstanden in allen Kategorien Subkategorien, in denen sich Aussagen der Befragten zusammenfassen ließen. Manche Kategorien waren dabei mehr, andere weniger gefüllt. Eine quantitative Auswertung der Leitfadengespräche ist hier nicht vorgesehen. Bei der Darstellung der Befunde in Kapitel 5 werden allenfalls Tendenzen hervorgehoben. Um dies zu erleichtern, sind die Subkategorien in MAXQDA nach der Anzahl der in ihnen enthaltenen Codes sortiert.

Zahlreiche Aussagen bezogen sich nicht direkt auf die politische Interessenvertretung, sondern ganz allgemein auf die Kommunikation der Einrichtungen. Wie in der praktischen Konzeptionsarbeit häufig der Fall übergingen die Befragten dabei schnell die analytische Einordung und gelangten direkt zur operativen Umsetzung, auch wenn die Interviewerin immer wieder Nachfragen zur Analyse einsetzte. Die Aussagen hierzu fielen mitunter sehr komplex aus und unterschieden sich stark voneinander, nicht nur zwischen Forschungsorganisationen und Universitäten, sondern auch innerhalb der Hochschulen. Die Bandbreite reichte von Einrichtungen mit einer lange etablierten, im ganzen Haus akzeptierten strategischen Kommunikation bis hin zu Organisationen, in denen vieles ungeplant und zufällig geschieht.

Die einen nannten zum Beispiel in der Kategorie Problemanalyse ganz viele unterschiedliche Aspekte, die bei der politischen Interessenvertretung zu beachten sind: von der Einstellung der Einrichtungsleitung und organisationsinternen Strukturen, über das Verhältnis und die Haltung der verschiedenen Bezugsgruppen bis hin zu bestimmten Positionen, die Lobbying für die Wissenschaft erschweren, etwa beim Promotionsrecht für HAW: „Das ist ein Inzest-Thema, das sie keinem draußen vermitteln" (UNI5: 158). Bei anderen Interviews entstand dagegen der Eindruck, dass manche Befragte im Vorfeld des Termins oder im Laufe des Gesprächs erstmals die Hintergründe der Kommunikation mit der Politik analysiert haben. Dieser Befund deckt sich mit den aus dem Forschungsstand abgeleiteten Annahmen und führte – bestärkt durch die äußerst divergierenden, schwer zu bündelnden Aussagen der ersten drei Kategorien – zu dem Entschluss, die Analyse aus der Vollerhebung weitgehend herauszuhalten und den Fragebogen auf die strategische Entscheidung und operative Umsetzung zu fokussieren. Die Heterogenität der Antworten in den Leitfadengesprächen untermauert zusätzlich die Notwendigkeit einer ergänzenden quantitativen Befragung. Würde man sich ausschließlich auf die Ergebnisse der Interviews stützen, ließe sich schlussfolgern, dass ein großer Teil der Einrichtungen durchaus politische Interessenvertretung im Rahmen ihrer strategischen Kommunikation betreibt. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung können diesen Befund nicht bestätigen, wie Kapitel 5 zeigen wird.

Die im Laufe des Codierens gebildeten Subkategorien dienten als Ausgangspunkt für die Formulierung von Antwortvorgaben im Fragebogen. In weiten Teilen ließen sich die Aussagen aus den Forschungsorganisationen und Hochschulen in dieselben Kategorien und Subkategorien einordnen. Daraus leitete sich die Entscheidung ab, die Fragebögen in der Hauptstudie für beide Einrichtungsarten weitgehend gleich aufzubauen. Nur in Bezug auf Ziele und Positionen füllten die Leitfäden der Hochschulen eher die Subkategorien mit Bezug zum Studium während die Forschungsorganisationen mehr Material zu den Subkategorien der Forschung beitrugen. Demzufolge waren an diesen Stellen im Fragebogen teilweise verschiedene Antwortvorgaben für die beiden Organisationsarten zu formulieren.

Die Erfassung von Positionen, also von Argumenten, mit denen die genannten Ziele untermauert werden sollen, zeigte ein so differenziertes Bild, dass eine Abfrage in der Hauptstudie nicht möglich erschien. In der Vorstudie wurden sie daher in Subkategorien zu Aspekten wie Finanzen, Infrastruktur, Forschung, Personal sowie bei den Hochschulen zusätzlich zur Kategorie Studium zusammengefasst, um so als Antwortvorgaben in den standardisierten Fragebogen übernommen werden zu können. Bei den Forschungsorganisationen ergab sich ein noch vielfältigeres Bild, so dass hier weitere Subkategorien wie Internationalisierung, Wissenschaftsfreiheit oder Wissenstransfer eingeführt wurden und der Fragebogen entsprechend erweitert werden konnte.

Hinsichtlich des strategischen Vorgehens in der politischen Interessenvertretung ergab die Vorstudie weniger Hinweise auf bestimmte Strategien als vielmehr darauf, ob die Einrichtungen überhaupt geplant vorgehen und, wenn ja, auf welcher Grundlage. Demzufolge wurden die Aussagen zur Strategie in Subkategorien wie *geplant*, *zufällig*, *mit allen abgestimmt* oder *Strategie der Einrichtungsleitung* eingeteilt.

Bei den Maßnahmen sprachen die Befragten sowohl interne als auch internetbasierte Kommunikation von sich aus seltener und weniger ausführlich an, so dass die wenigen Codes dazu in die Subkategorie Medienarbeit eingeordnet wurden. Die Sammlungen zu den anderen Subkategorien wie Beobachtung & Analyse oder Aktivierung & Vernetzung wurden in weiteren Subkategorien zu Maßnahmen wie *sich auf dem Laufenden halten* oder *Protestaktionen* zusammengefasst, die wiederum als Grundlage für die Antwortvorgaben im Fragebogen dienten.

In die Kategorie Ressourcen flossen neben Hinweisen auf die personelle Ausstattung Aussagen zu den an der Kommunikation mit der Politik beteiligten Personen und Gruppen genauso mit ein wie zur Einbindung der Kommunikationsabteilung und zum Austausch der Personen und Gruppen untereinander. Als Beteiligte wurden nahezu alle Gruppierungen innerhalb der Einrichtungen genannt, von der Leitung über die Verwaltung bis hin zu einzelnen Wissenschaftler:innen und Studierenden. Die hier generierten Subkategorien konnten als Variablen in den Fragebogen übernommen werden. Teilweise sammelten sich hier so viele Codes, dass noch weiter differenziert wurde. So unterteilte sich die Subkategorie Einrichtungsleitung schließlich unter anderem in Präsident:in, Kanzler:in und Persönliche/r Referent:in. Solche feinen Untergliederungen konnten bei der Konzeption des Fragebogens als Ausfüllhinweise genutzt werden, das heißt, bei der Antwortoption Einrichtungsleitung wurde in Klammern darauf hingewiesen, dass hier unter anderem Präsidentin, Kanzler oder persönliche Referentin gemeint sind. Bei der internen Abstimmung bildeten sich Subkategorien wie *institutionalisierter Austausch*, *kollegialer Austausch* oder *kein Austausc*h. Zahlreiche Aussagen betrafen die Einbindung der Kommunikationsabteilung, was unter anderem zu Subkategorien wie *unterstützen*, *Impulse liefern* oder *nicht eingebunden* führte, die ebenfalls als Antwortvorgaben in den Fragebogen einflossen.

In der Kategorie Evaluation wurden Aussagen zur Bewertung und zur Entwicklung der politischen Interessenvertretung gesammelt, wiederum entlang der zehn Schritte im Lobbying-Kreislauf, vom Selbstverständnis über Ziele und Strategien bis hin zu Maßnahmen und Ressourcen. Ebenfalls eingeflossen sind hier Aussagen zur Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit sowie Verbesserungsvorschläge. Instrumente zur Messung des Erfolgs nannten die Befragten kaum, so dass dies auch im Online-Fragebogen nicht abgefragt werden sollte. Mitunter fiel die Entscheidung nicht leicht, ob eine Aussage eher in die Kategorie Evaluation oder Problemanalyse einzuordnen war, wie etwa: „[...] man spricht nicht immer dieselbe Sprache beziehungsweise zieht nicht am selben Strang“ (UNI4: 139). Das Beispiel zeigt, dass die Evaluation gleichzeitig Ausgangspunkt weiterer Analysen ist. Da die standardisierte Online-Befragung ohnehin nicht alle Schritte im Lobbying-Kreislauf abdecken sollte, hatte die Zuordnung keine Auswirkungen auf die Entwicklung des Fragebogens.

Die Kategorie Verbünde füllte sich insbesondere durch die Befragten aus den Hochschulen, die selten von sich aus, sondern eher auf Nachfragen vor allem über HRK und LRK, aber auch über thematische Verbünde sprachen. Die Befragten der Forschungsorganisationen erwähnten außer thematischen Forschungsverbünden, die nicht Teil der vorliegenden Studie waren, lediglich die Allianz der Wissenschaftsorganisationen als Interessensverband. Die genannten Verbünde wurden in einer beim Codieren angelegten Subkategorie *Name Verbünde* gesammelt und in weiteren Subkategorien unter anderem nach Land und Bund unterschieden. Ähnlich wie bei den Aussagen zur politischen Interessenvertretung der eigenen Einrichtung übersprangen die Befragten auch bei den Verbünden häufig die Analyse und kamen direkt zu den Zielen und Bezugsgruppen beziehungsweise gleich zur operativen Umsetzung, also zu Ressourcen und Maßnahmen. Die Subkategorien zur Analysephase wurden daher gelöscht und stattdessen alle Aussagen dazu in die neue Subkategorie Selbstverständnis eingeordnet. Hieraus ergaben sich für den Fragebogen Antwortoptionen zur Frage nach der Zusammenarbeit im Verbund, wie etwa *Im Verbund haben wir leichter Zugang zur Politik als eine Hochschule allein* oder *Wir sind viel zu sehr Konkurrenten, als dass wir in Verbünden zusammenarbeiten können*.

Die Auswertung von Leitfadeninterviews mit einem speziell dafür konzipierten Computerprogramm ermöglicht auch quantitative Aussagen. Da die Interviews unterschiedlich lang sind, ist die Anzahl der Codes relativ zu sehen. Es lassen sich keine Angaben zur prozentualen Verteilung von Merkmalen

machen, aber zu Tendenzen. So bestätigt der Blick auf die Anzahl der Codes, dass die Befragten vor allem zu Phase zwei und drei der politischen Interessenvertretung und weniger zur Analyse beigetragen haben. Die Kategorien Ziele, Bezugsgruppen, Maßnahmen oder Ressourcen umfassen jeweils mehrere Hundert Codes und damit mehr als die Codes für alle drei Kategorien der Analysephase zusammen.

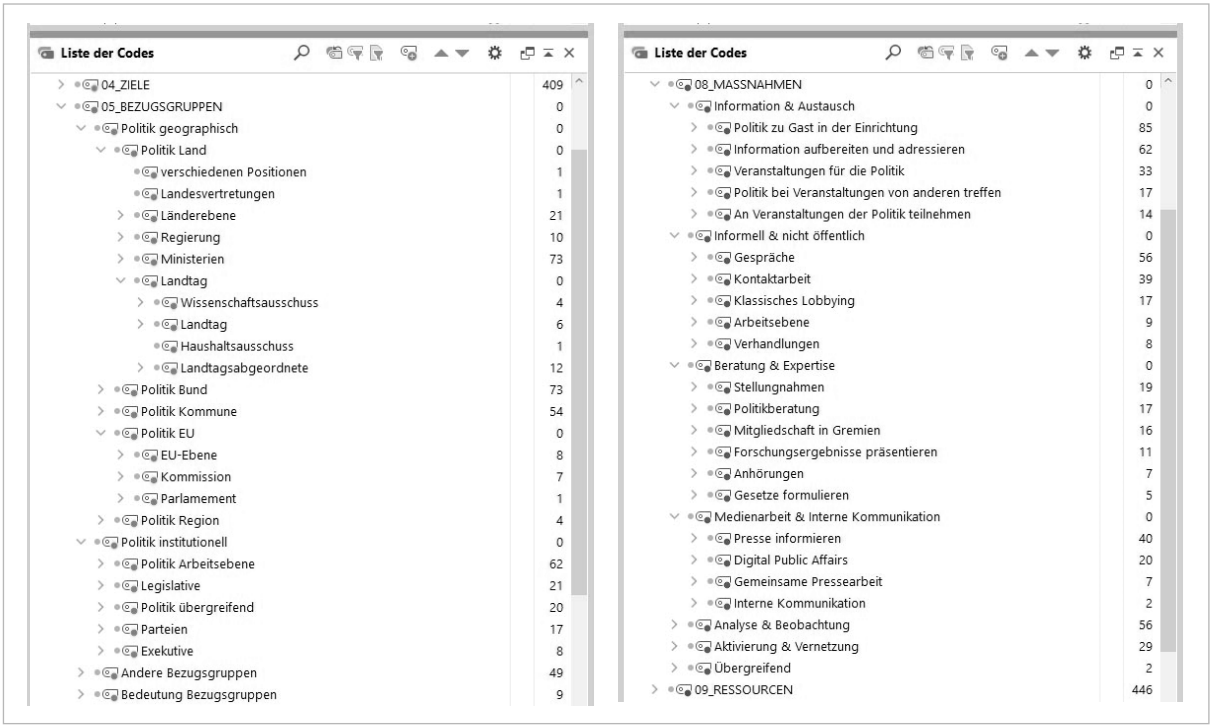


Abb. 17 Kategorien Bezugsgruppen und Maßnahmen mit ausgewählten Subkategorien

Bei den Maßnahmen unterscheidet sich die Anzahl der Codes in den Subkategorien ebenfalls deutlich: Während Information & Austausch mit etwa 200 Codes das wichtigste Maßnahmenpaket ist, schneiden Aktivierung & Vernetzung mit etwa zwei Dutzend Codes am schlechtesten ab. Neben den Codes liefert die Anzahl einzelner Wörter Hinweise auf die Bedeutung zum Beispiel von bestimmten Bezugsgruppen oder von Personen und Gruppen, die an der Kommunikation mit der Politik beteiligt sind. So tauchen die Wörter Ministerium oder Präsident beziehungsweise ähnliche Wörter insgesamt mehrere Hundert Mal auf, während die Kommunikationsabteilung beziehungsweise damit zusammenhängende Wörter wie Pressestelle oder PR wesentlich seltener vorkommen. Die Worthäufigkeit von HRK oder LRK könnte darauf hindeuten, welche Rolle die Verbünde spielen. Zahlen hierzu sowie weitere quantitative Ergebnisse aus der Vorstudie finden sich bei der Aufbereitung der Befunde in Kapitel 5 als ergänzende Belege.

Die Leitfadengespräche gaben schließlich auch Hinweise darauf, wer im Rahmen der Hauptstudie befragt werden sollte. So wiesen die Aussagen von Seiten der Forschungsorganisationen darauf hin, dass die einzelnen Institute zumindest in Teilen eigene Lobbyarbeit betreiben und somit auch alle in die Online-Befragung einzubeziehen waren. Außerdem bestätigen Umfang und Gehalt des in der Vorstudie ausgewerteten Materials, dass die Kommunikationsverantwortlichen sehr gut geeignet sind, um als erste zur Teilnahme an der Vollerhebung angeschrieben zu werden.

4.3 Erhebung statistischer Daten: Quantitative Befragung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Vorstudie erfolgte eine Vollerhebung zur politischen Interessenvertretung unter allen Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie eine Online-Befragung ausgewählter Verbünde. Das Kapitel beschreibt die Auswahl der Befragten, die Entwicklung der Fragebögen, die Durchführung der Befragung sowie die Auswertung der Daten mithilfe eines Statistikprogramms.

4.3.1 Festlegung der Befragten

Wie bereits in Kapitel 4.2.1 erwähnt, ist die Grundgesamtheit der zu Befragenden an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen bekannt, wenn auch mit Einschränkungen. In Anlehnung an die Studie *Hochschulkommunikation erforschen* sollten alle in dem von der HRK angebotenen Hochschulkompass gelisteten Hochschulen in Deutschland befragt werden, und hier jeweils die Kommunikationsverantwortlichen (vgl. Schwetje et al. 2017: 9). Zum Zeitpunkt der Befragung im September 2019 umfasste die Liste etwa 400 Hochschulen, im Jahr 2022 waren es 423 (vgl. Hochschulkompass 2022). Das Format der Einträge ist allerdings nicht zur Datenübernahme in ein Umfrageprogramm geeignet. Deswegen stellt die HRK in der Rubrik Downloads verschiedene Listen zur Verfügung, unter anderem auch eine mit den Pressestellen der Hochschulen, allerdings nur als PDF oder txt, inklusive einer langen Anleitung zur Handhabung der Listen (vgl. HRK 2019d). Die auf Anfrage von der HRK zugeschickte Excel-Liste der Pressestellen enthielt schließlich 360 Einträge, darunter einige Hochschulen mehrfach. Ein Abgleich mit der Liste der Teilnehmenden der Jahrestagung des BV HKom, die kurz vor Beginn der Erhebung stattfand, zeigte zudem, dass einige Hochschulen in der HRK-Liste fehlten. Auf der Internetseite der HRK wiederum waren in der Rubrik *Mitglieder* 268 Hochschulen als Mitglieder der HRK ausgewiesen. Nicht nur die Anzahl der Hochschulen, auch die Zuordnung zu einem Hochschultyp unterschied sich zwischen den Listen beziehungsweise unterscheidet sich weiterhin (vgl. HRK 2022c und f). Auch bei den privaten Hochschulen enthielten die Listen unterschiedliche Angaben. Auf der Homepage des VPH wiederum waren Einrichtungen aufgeführt, die in den Listen der HRK fehlten und umgekehrt.

Da die Unterschiede in den Listen eine abschließende Festlegung unmöglich machten, fiel der Entschluss, die Mitglieder der HRK und des VPH zu befragen, also nur die Hochschulen anzuschreiben, die direkt auf den Internetseiten der Verbände gelistet sind. Nach Abgleich aller Listen blieb ein Sample von 343 Hochschulen übrig (vgl. Kapitel 3.1.1). Die Differenz zu den etwa 400 Hochschulen im Hochschulkompass ergibt sich durch viele kleine (private) Hochschulen, die keinem Verband angehören. Da die vorliegende Studie auch Fragen zur Mitgliedschaft in Verbünden enthalten sollte, erschien es naheliegend, nur entsprechend organisierte Hochschulen in das Sample aufzunehmen. Sicherlich wäre es besonders aufschlussreich, gerade die nicht in einem Verband organisierten Hochschulen zur politischen Interessenvertretung zu befragen. Die Versuche in der Vorstudie, Kommunikationsverantwortliche von privaten Hochschulen für ein Interview zu gewinnen und der Abgleich der Kontaktdaten in den Listen der HRK und des VPH mit den Internetseiten privater Hochschulen zeigten jedoch, dass viele kleine private Hochschulen oftmals nicht über eine für die Kommunikation zuständige Stelle verfügen. Das heißt, viele dieser Einrichtungen sind für eine Studie zum Thema schlecht oder gar nicht zu erreichen.

Bei den außeruniversitären Forschungsorganisationen lässt sich die Grundgesamtheit über die jährlichen Berichte des Bundesforschungsministeriums ermitteln, die in einem Ergänzungsband alle Institute auflisten, inklusive Beschreibung und Link zur Homepage der Einrichtung (vgl. BMBF 2018b). Die

Kontaktdaten sind allerdings nur direkt über die Forschungsorganisationen zu erhalten. Die Zentralen führen auf ihren Internetseiten Listen mit ihren Instituten, die jeweils verlinkt sind. Bei der Max-Planck-Gesellschaft gelangt man von der Liste zu einer Übersichtsseite über jedes Institut, auf der ganz oben der Kontakt zur Kommunikationsabteilung aufgeführt ist. Auch die Leibniz- und die Helmholtz-Gemeinschaft bieten für ihre Einrichtungen jeweils eine Übersichtsseite an, allerdings ohne Kontaktdaten zu den Kommunikationsverantwortlichen. Bei der Fraunhofer-Gesellschaft ist die entsprechende Abteilung auf der jeweiligen Institutsseite zu finden, in der Regel mit einem Klick über die Startseite.

Eine Liste mit den Kommunikationsabteilungen aller Forschungseinrichtungen zu erstellen, erfordert also keine aufwändige Recherche. Waren mehrere Personen angegeben, wurde jeweils die Leitung ausgewählt. In vier Fällen konnte keine Pressestelle oder ähnliches ermittelt werden, dafür wurde die Geschäftsführung in das Sample aufgenommen. In weiteren vier Fällen fanden sich auf den Internetseiten Kontaktdaten zu Stellen, die speziell für die Kommunikation mit der Politik zuständig sind, wie zum Beispiel Politische Vernetzungsarbeit. Sie wurden anstelle der Kommunikationsabteilung in die Liste aufgenommen. Insgesamt zehn Institute teilen sich die Pressestelle mit jeweils einem oder zwei anderen Instituten. Die betroffenen Institute wurden entsprechend markiert, um sie separat anschreiben zu können, damit sie den Fragebogen nur einmal ausfüllen. Ein Institut befand sich in Gründung und hatte noch keine Geschäftsführung. Deswegen blieb es bei der Studie außen vor. Ein Max-Planck-Institut war Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft und wurde als solches angeschrieben. Insgesamt waren schließlich 264 Forschungseinrichtungen eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Im Gegensatz zu den Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist die Grundgesamtheit der Verbünde nicht bekannt (vgl. Kapitel 3.2.3). Eine Liste gibt es nur für die unter dem Dach der HRK gesammelten Verbünde (vgl. HRK 2020b). Hinweise darauf, welche weiteren Verbünde in die Befragung einzubeziehen sein sollten, lieferte die Vorstudie, in der unter anderen German U15, TU9 und die Allianz der Wissenschaftsorganisationen genannt wurden. Sie alle sowie in anderen Quellen entdeckte Vereinigungen wurden in den Fragebogen integriert. Die Befragten sollten angeben, in welchem Verbund sie Mitglied sind und welcher davon der wichtigste für sie ist. Nur die Verbünde, welche die Hochschulen ankreuzten, sollten den Online-Fragebogen ausfüllen. Auf diese Weise wurden schließlich 38 Verbünde ermittelt (vgl. Kapitel 3.2.3). Als Befragte wurden, falls vorhanden, die Kommunikationsverantwortlichen festgelegt. Gab es diese nicht, wurde die Geschäftsführung ausgewählt. Bei den in der HRK versammelten Verbünden diente die entsprechende Liste der HRK als Grundlage für das Sample.

Einrichtungsart	Anzahl	Auswahl
Hochschulen	**343**	• Alle Mitgliedshochschulen der HRK und des VPH • Internetseiten von HRK und VPH • Stand September 2019
Hochschulen für Angewandte Wissenschaften	185	
Kunst- und Musikhochschulen	45	
Universitäten*	113	
Forschungseinrichtungen	**264**	• Alle Institute der vier großen Forschungsorganisationen • Internetseiten von Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, MPG • Stand Februar 2020
Fraunhofer-Gesellschaft	72	
Helmholtz-Gemeinschaft	19	
Leibniz-Gemeinschaft	94	
Max-Planck-Gesellschaft	79	
Verbünde	**38**	• Alle von Hochschulen und Forschungsorganisationen im Fragebogen genannten Verbünde • Liste HRK und Internetseiten der Verbünde • Stand April 2020
Bundesweite Verbünde	14	
Landesweite Verbünde	24	
Alle Einrichtungen	**645**	

Tab. 10 Auswahl der Befragten; *den Universitäten sind die PH in Baden-Württemberg zugeordnet

4.3.2 Entwicklung der Fragebögen

Für die quantitative Analyse waren die Ergebnisse der Vorstudie mit den theoretischen Ausführungen abzugleichen und die Forschungsfragen weiter zu spezifizieren (vgl. Möhring/Schlütz 2010: 23). Die vielfältigen Antworten in den Leitfadengesprächen haben gezeigt, dass sich einige Forschungsfragen nicht oder nur schlecht mithilfe eines standardisierten Fragebogens erheben lassen. Damit die Vollerhebung quantifizierbare Ergebnisse liefern konnte, mussten die bisher gewonnenen Erkenntnisse weiter komprimiert werden. Ein Anliegen dabei war, den Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen den gleichen Fragebogen vorzulegen, da davon ausgegangen wird, dass sie im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Forschungsfinanzierung stehen, auch wenn sie von außerhalb oftmals als Einheit, als „die Wissenschaft" (Höhn 2011: 139) wahrgenommen werden.

Neben solchen erkenntnisorientierten Überlegungen flossen vor allem forschungspragmatische Absichten in die Konzeption der Vollerhebung ein: Um möglichst viele und Vergleichen dienende Aspekte abfragen und auswerten zu können, soll der Fragebogen ausschließlich geschlossene Fragen enthalten. Abgesehen von der leichteren Auswertung wählen Befragte lieber aus vorgegebenen Antworten aus, als selbst Antworten formulieren zu müssen (vgl. Petersen 2014: 100; Scholl 2009: 162; Steiner/Benesch 2021: 48f.). Damit sich niemand eingeengt fühlt, sollen alle Fragen neben einer Reihe von Antwortoptionen immer auch die Möglichkeit enthalten, *weiß nicht* oder *Sonstiges, und zwar* anzugeben (vgl. Scholl 2009: 153; Steiner/Benesch 2021: 54). Fragebogen zum Ankreuzen haben außerdem den Vorteil, dass sie schneller zu beantworten sind. Bei Online-Befragungen gelten 20 Minuten als zumutbar. „Bei speziellen, am Thema interessierten Befragtengruppen kann man vielleicht noch etwas über diese Grenze hinausgehen" (Petersen 2014: 82f.). Die gefühlte Länge lässt sich durch einen abwechslungsreichen, kurzweiligen Aufbau verringern. Unterschiedliche Fragetypen und Antwortarten versetzen die Befragten in eine aktive Rolle, zum Beispiel, indem sich Fragen mit nur einer Antwortoption und längere Fragebatterien abwechseln und die Befragten bei den Antworten nicht nur zwischen *stimme zu/stimme nicht zu* wählen, sondern auch einmal einen Regler verschieben oder Begriffe sortieren können (vgl. Petersen 2014: 83; Scholl 2009: 176; Steiner/Benesch 2021: 24ff.). Damit die Befragten insbesondere bei einer langen Liste an Antwortmöglichkeiten nicht immer die erste ankreuzen, lässt sich in Online-Erhebungstools wie dem hier verwendeten Unipark die Reihenfolge randomisieren (vgl. Scholl 2009: 175f.; Steiner/Benesch 2021: 60ff.). Um in langen Listen nicht den Überblick zu verlieren, ist es sinnvoll, jede zweite Antwortoption farblich abzusetzen. Online-Erhebungen haben zudem den Vorteil, dass man die Befragten mit einem Fortschrittsbalken aufmuntern kann (vgl. Scholl 2009: 177ff.). Auch Filterfragen lassen sich online gezielt einsetzen, so dass die Befragten nur die Fragen angezeigt bekommen, die aufgrund ihrer vorigen Antwort auf sie zugeschnitten sind (vgl. Petersen 2014: 96ff.).

Neben diesen fragetechnischen Vorgaben helfen Empfehlungen zu Rahmen und Design, um die Befragten zur Teilnahme zu motivieren. Ein einheitliches Design mit dem Logo und den Farben der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) sowie große, leicht zu bedienende Knöpfe zur Navigation erfüllen nicht nur die Kriterien eines ansprechenden Layouts und einer anwendungsfreundlichen Navigation, sondern spiegeln auch die nötige wissenschaftliche Professionalität wider. Dazu gehört auch die kurze Vorstellung des Forschungsprojekts auf der Begrüßungsseite, ein Dank für die Teilnahme, die Kontaktdaten der Verfasserin und das Angebot, die Studienergebnisse nach Abschluss der Untersuchung zur Verfügung zu stellen. Über einen Link sind ausführliche Hinweise zum Datenschutz,

insbesondere zur Anonymisierung, Speicherung und Verwendung der Daten dargelegt, dem die Befragten zustimmen müssen, um mit der Befragung beginnen zu können (vgl. Steiner/Benesch 2021: 50).

Wie bei den Leitfadengesprächen folgt auch die Online-Befragung der Logik eines persönlichen Gesprächs (vgl. Scholl 2009: 152). Der Aufbau orientiert sich dabei am Kreislauf politischer Interessenvertretung, den die Befragten aus der Konzeptionspraxis gewohnt sind: von den Zielen und Zielgruppen über Strategie, Maßnahmen und Ressourcen bin hin zur Evaluation. Insgesamt enthalten die Fragebögen 20 Fragen beziehungsweise Fragekomplexe mit bis zu acht Einzelfragen.

In ihrer Funktion als Eisbrecherfrage zielt die erste Frage darauf ab, die Befragten in ihrem Berufsalltag abzuholen, mit dem Thema vertraut zu machen und sie auf das Frage-Antwort-Spiel einzustimmen (vgl. Petersen 2014: 91f.). Da sich die Frage nach den bestehenden Kontakten zur Politik in den Leitfadengesprächen bewährt hat, soll die Eisbrecherfrage im Fragebogen entsprechend lauten: *Welche Kontakte bestehen zwischen Ihrer Hochschule und der Politik?* Dabei können die Befragten nicht nur aus verschiedenen aus den Leitfadengesprächen abgeleiteten Formaten wie zum Beispiel *Politik zu Gast in der Einrichtung* oder *Treffen am Rande einer Veranstaltung* wählen, sondern sollen gleichzeitig die Häufigkeit ankreuzen: von *wöchentlich* bis *jährlich* oder auch *nie*. Die Antwortoptionen werden jeweils an Beispielen erläutert. Die Antworten auf die erste Frage dienen nicht nur zum Aufwärmen, sondern sollen auch Hinweise darauf liefern, welche Rolle politische Interessenvertretung für die Einrichtung grundsätzlich spielt. Einen ersten Aufschluss über das Verhältnis zur Politik soll die anschließende Frage liefern *Wer ergreift in der Regel die Initiative für diese Kontakte zwischen Einrichtung und Politik?* Neben den Antwortoptionen *Politik ergreift Initiative* oder umgekehrt *Einrichtung ergreift Initiative* kann man außerdem ankreuzen *Die Initiative geht von beiden Seiten gleichermaßen* aus oder *Es lässt sich nicht sagen, wer die Initiative ergreift*.

Da die Befragten bei der Eisbrecherfrage bereits intensiv über ihre Kontakte zur Politik nachgedacht haben, sollen sich direkt die Themen anschließen, die bei den Kontakten zur Politik im Mittelpunkt stehen. Die Leitfadengespräche hatten hier ein so breites Spektrum offenbart, dass die Antwortvorgaben zu Themenbereichen wie Studium oder Forschung gebündelt werden, um lange Antwortbatterien zu vermeiden. Ergänzt werden sie bei den Forschungsorganisationen um von ihnen selbst häufig genannte Aspekte wie Digitalisierung und Wissenschaftsfreiheit sowie um private Gespräche und Smalltalk. Die letzten beiden Antworten wurden entgegen der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Vorstudie nicht genannt, möglichweise auch aus Gründen sozialer Erwünschtheit. In einem anonymen Fragenbogen werden sie eventuell angekreuzt und deswegen mit aufgenommen.

Die Verbünde sollen in der Eisbrecherfrage ihre zentralen Aufgaben nach deren Bedeutung ordnen. Sie leiten sich aus deren Satzungen ab und sind somit von allen leicht zu beantworten (vgl. Cook 1998: 205ff.). Aufgaben wie gemeinsames Studierenden- und Forschungsmarketing bleiben außen vor, weil sie nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit Lobbying stehen. Eine von sieben Antwortoptionen ist die politische Interessenvertretung der Mitglieder. Hieran knüpft die Frage nach den Zielen an, mit einer langen Liste an Antwortoptionen, die sich aus den unterschiedlichen Satzungen und Leitlinien der Verbände ableiten (vgl. HRK 2019c). Bei den Hochschulen und Forschungsinstituten folgt die Frage nach den Zielen auf die nach den Themen und listet Antwortoptionen auf, die sich aus den Leitfadengesprächen ergeben, unter anderem *Zum gesellschaftlichen Diskurs anregen*, *Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken* oder *Finanzierung der Einrichtung sicherstellen*. Bei den Fragen nach den Themen und Zielen sollen die Befragten bei den vorgegebenen Antwortoptionen jeweils auf einer fünfstufigen Skala von unwichtig bis wichtig unterscheiden.

1	**Welche Kontakte bestehen zwischen Ihrer Hochschule und der Politik?**
	1.1 Wer ergreift in der Regel die Initiative für diese Kontakte zwischen Hochschule und Politik?
2	**Wie wichtig sind die folgenden Themenbereiche bei der Kommunikation mit der Politik?**
3	**Wie wichtig sind die folgenden Ziele politischer Interessenvertretung für Ihre Hochschule?**
4	**Gibt es an Ihrer Hochschule eine eigens ausgewiesene Stelle beziehungsweise eine Person oder mehrere, die für die Kommunikation mit der Politik offiziell zuständig ist?**
	4.1 Wie lautet(e) die Bezeichnung für diese Stelle/diese Person?
	4.2 Wo ist/war diese Stelle/diese Person angesiedelt?
	4.3 Welchen Arbeitsumfang hat(te) die Person/die Stelle/die Abteilung?
5	**Welche (weiteren) Personen oder Personengruppen Ihrer Hochschule kommunizieren mit der Politik?**
	5.1 Auf welchen Wegen findet die Abstimmung über die Kommunikation mit der Politik statt?
6	**Wie stellen Sie sich Ihre Rolle in der Kommunikation mit der Politik vor und wie sieht sie tatsächlich aus?**
7	**Wie intensiv ist der Kontakt Ihrer Hochschule zu folgenden Personen(gruppen) aus der Politik?**
8	**Wie wichtig sind die politischen Ebenen für die Kommunikation der Interessen Ihrer Hochschule?**
9	**Unterhält Ihre Hochschule ein Büro/eine Anlaufstelle o.ä. an einem der folgenden Orte?**
10	**Ist Ihre Hochschule in einem Lobbyregister eingetragen?**
11	**Gibt es an Ihrer Hochschule eine Strategie für die Kommunikation mit der Politik?**
12	**Gibt es an Ihrer Hochschule ein Budget für die Kommunikation mit der Politik?**
	12.1 Wie hoch ist das Budget für die politische Interessenvertretung Ihrer Hochschule?
13	**Welche der folgenden Maßnahmenpakete nutzt Ihre Hochschule für die Kommunikation mit der Politik?**
	13.1 Beobachtung & Analyse
	13.2 Information & Austausch
	13.3 Klassische Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung
	13.4 Beratung & Vermittlung von Expertise
	13.5 Aktivierung & Vernetzung
	13.6 Informelle & nicht-öffentliche Kontakte
14	**Für wie wichtig halten Sie grundsätzlich die Instrumente der politischen Interessenvertretung?**
15	**Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation zwischen Ihrer Hochschule und der Politik?**
	15.1 Warum sind Sie zufrieden/eher zufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Hochschule?
	15.2 Warum sind Sie teils zufrieden/teils unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Hochschule?
	15.3 Warum sind Sie unzufrieden/ eher unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Hochschule?
16	**Was sollte Ihre Hochschule in der Kommunikation mit der Politik verbessern?**
17	**In welchem Verbund ist Ihre Hochschule Mitglied?**
	17.1 Welcher der vorgenannten Verbünde ist der wichtigste für Ihre Hochschule?
	17.2 Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu politischer Interessenvertretung im Verbund?
18	**Drei letzte inhaltliche Fragen:**
	18.1 Würden Sie den für Ihre Hochschule wichtigsten Verbund als Lobbyist:in bezeichnen?
	18.2 Würden Sie sich selbst/die für politische Interessenvertretung zuständige Person als Lobbyist:in bezeichnen?
	18.3 Warum? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antworten auf die beiden letzten Fragen.
19	**Angaben zur Hochschule**
	19.1 In welchem Bundesland befindet sich Ihre Hochschule?
	19.2 Wie viele Studierende sind an Ihrer Hochschule eingeschrieben?
	19.3 Zu welcher Hochschulart gehört Ihre Hochschule?
	19.4 In welcher Trägerschaft befindet sich Ihre Hochschule?
20	**Angaben zur Person**
	20.1 Welcher Ausbildungsweg hat Sie zu Ihrer jetzigen Stelle geführt?
	20.2 Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?
	20.3 Wie lange sind Sie schon in der Hochschulkommunikation/in Ihrer aktuellen Funktion tätig?
	20.4 Wo waren Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit beschäftigt?
	20.5 Welche Funktion haben Sie innerhalb der Hochschulkommunikation beziehungsweise innerhalb Ihrer Abteilung?
	20.6 In welchem Umfang sind Sie in Ihrer Funktion beschäftigt?
	20.7 Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.
	20.8 Bitte geben Sie Ihr Alter an.

Tab. 11 Fragebogen für die Online-Erhebung unter den Hochschulen[81]

[81] Hier sind nur die Fragen und dazugehörigen Teilfragen aufgelistet. Die vollständigen Fragebögen inklusive Begrüßung und Schluss sowie mit sämtlichen Antwortoptionen und Ausfüllanweisungen sind im Anhang auf S. 390ff. beigefügt.

Nach diesen weit ausholenden und möglicherweise ermüdenden Fragen geht es nun um konkrete Angaben zu den Ressourcen für die politische Interessenvertretung wie die Frage nach einer eigenen Stelle, nach deren Bezeichnung, Verortung und Umfang. Dabei ist ein Filter eingebaut, so dass diejenigen ohne eigene Stelle direkt zu der Frage springen können, welche Personen oder Gruppen aus der Einrichtung mit der Politik kommunizieren und ob sie sich dabei abstimmen. Hier bekommen die Hochschulen eine längere Liste vorgelegt als die Forschungsorganisationen, weil die Leitfadengespräche ergeben haben, dass auch Studierende oder einzelne Fächer in die Interessenvertretung involviert sind, die es bei den Forschungsinstituten nicht gibt. Anschließend sollen die Befragten ankreuzen, auf welchen Wegen sich diese Personen und Gruppen untereinander abstimmen. Hieraus ergibt sich die Frage, inwieweit die Hochschulkommunikation in die politische Interessenvertretung involviert ist, wobei jeweils der Ist- und der Sollzustand anzugeben ist. Die Antwortmöglichkeiten reichen von *stimme gar nicht zu* bis *stimme voll zu*, wobei – wie bei allen anderen Fragen auch – eine ungerade Likert-Skala gewählt wird, um unentschiedenen Befragten eine Antwortoption zu gewähren. Das kann zwar dazu führen, dass viele häufig die Mitte wählen, bei motivierten Teilnehmenden ist aber davon auszugehen, dass sie nicht immer zur Mitte neigen (vgl. Scholl 2009: 166ff.; Steiner/Benesch 2021: 54ff.).

Nachdem sich die Befragten zur internen Struktur geäußert haben, lenkt der Fragebogen nun wieder den Blick nach außen, und zwar auf die Intensität der Kontakte zur Politik, von *kein Kontakt* bis *intensiver Kontakt*. Dabei ist zwischen geographischen (von Gemeinde bis Europa) und institutionellen Ebenen (Legislative, Exekutive und Administrative) zu unterscheiden (vgl. Kapitel 2.6.2). Stakeholder wie die Wirtschaft oder andere Kooperationspartner werden nicht abgefragt, da sie in den Leitfadengesprächen nur selten genannt wurden. Im Fragebogen für die Verbünde folgt an dieser Stelle die Frage, wer die Initiative für die Kontakte ergreift. Im Anschluss sollen die Befragten die Bezugsgruppen nach ihrer Bedeutung für die Einrichtung ordnen und hier zur Abwechslung die Begriffe nicht ankreuzen, sondern in ein leeres Feld ziehen und dort so verschieben, bis sich die gewünschte Reihenfolge ergibt.

Im Zusammenhang mit den Bezugsgruppen geht es nun darum, wie diese erreicht werden, zum Beispiel durch ein Büro in der Landeshauptstadt oder in Berlin, was wiederum die Frage aufwirft, ob die jeweilige Einrichtung in einem Lobbyregister eingetragen ist. Schließlich interessiert, ob all diese Maßnahmen mit einer Strategie zusammenhängen oder ob die Lobbyingaktivitäten ungeplant geschehen oder nach einer von der Einrichtungsleitung verfolgten Strategie. Die jeweiligen Antwortoptionen lassen sich alle auf die Leitfadengespräche zurückführen.

Für die Frage nach dem Budget beziehungsweise dessen Höhe lieferten die qualitativen Interviews keine Vorlage. Die Antwortoptionen stützen sich auf das EU-Lobbyregister, in dem einige deutsche Hochschulen und Forschungsorganisationen unter Angaben eines Budgets eingetragen sind, das von unter 10.000 bis hin zu mehr als einer Million Euro reicht (vgl. EU 2023; Schaftner 2019). Die Verbünde sollen an dieser Stelle zusätzlich angeben, ob sie einen Mitgliedsbeitrag erheben und wie viel Prozent davon für die politische Interessenvertretung aufgewendet wird. Zur Abwechslung ist hier nicht aus einer Liste an Antworten auszuwählen, sondern ein Regler zwischen 0 und 100 Prozent an die gewünschte Position zu schieben.

Der folgende Fragekomplex bezieht sich auf die Lobbying-Instrumente, wobei zunächst nur die in Kapitel 2.6.3 geschnürten Maßnahmenpakete aufgeführt sind, um die Befragten nicht mit einer langen Liste zu überfordern. „Bei Fragen mit vielen Antwortmöglichkeiten ist es sinnvoll, die Abfrage hierarchisch anzulegen, also zuerst nach Oberkategorien zu fragen und erst dann nach spezielleren Unterkategorien“ (Scholl 2009: 178). Digitale Maßnahmen und interne Kommunikation werden in das Paket

Klassische Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung integriert, weil sie nach den Erkenntnissen aus der Vorstudie eine unterentwickelte Rolle spielen. Bei der nächsten Frage sorgt ein Filter sorgt dafür, dass die Befragten nur die Instrumente zu den Maßnahmenpaketen angezeigt bekommen, die sie zuvor angekreuzt haben. Weil davon auszugehen ist, dass sich die eine oder andere Einrichtung in Bezug auf ihre Lobbying-Aktivitäten in einem Wandlungsprozess befindet, stehen bei den Maßnahmen auch die Antwortoptionen *nicht mehr* oder *geplant* zur Auswahl. Aus Gründen der Fragebogen-Ökonomie werden bei den Verbünden nur die Maßnahmenpakete, nicht aber die einzelnen Instrumente abgefragt. Schließlich sollen alle Befragten die Maßnahmenpakete nach ihrer Bedeutung ordnen, indem sie die von ihnen genutzten Maßnahmenpakete in einem leeren Feld in die passende Reihenfolge bringen.

Bei der Evaluation interessiert im Folgenden nicht, wie die Einrichtungen ihren Erfolg messen, da aufgrund der Vorstudie und der Literatur ein methodisches Vorgehen kaum zu vermuten ist. Stattdessen wird allgemein nach der Zufriedenheit und nach den Gründen dafür gefragt, wie etwa *Wir finden in der Politik Gehör, Wir werden von der Politik um Rat gebeten* oder *Wir sprechen mit einer Stimme*. Die Forschungseinrichtungen können bei den Gründen zusätzlich wählen *Wir stimmen uns in der Kommunikation innerhalb der Gemeinschaft/Gesellschaft ab* beziehungsweise *Wir bekommen Unterstützung von unserer Gemeinschaft/Gesellschaft*. Wer (eher) unzufrieden ist, bekommt mithilfe eines Filters entsprechend negativ formulierte Antwortoptionen zur Auswahl angeboten. Wer bei Zufriedenheit die Mitte ankreuzt, muss sich bei den Gründen zwischen *stimme nicht zu* bis *stimme voll zu* entscheiden. Anschließend können alle Befragten aus einer Liste bis zu drei Aussagen auswählen, was ihre Einrichtung in der Kommunikation mit der Politik verbessern sollte. Dazu werden die Gründe für die Zufriedenheit entsprechend umformuliert, zum Beispiel in *Wir müssen in der Politik mehr Gehör finden* oder *Wir müssen mit einer Stimme sprechen*. Die Verbünde bekamen zusätzliche Antwortoptionen wie *Wir brauchen in der Interessenvertretung verstärkt die Unterstützung unserer Mitglieder*. Diese Antwortmöglichkeit entfällt bei den Hochschulen und Forschungsorganisationen, da diese im Anschluss einen eigenen Frageblock zur Interessenvertretung im Verbund vorgelegt bekommen.

Dabei sollen die Befragten der Hochschulen zunächst aus einer Liste auswählen, in welchem Verbund sie Mitglied sind und welcher davon der wichtigste für ihre Einrichtung ist (vgl. Kapitel 3.2.3). Bei den Forschungseinrichtungen beschränkt sich die Auswahl allgemein auf Verbünde auf fachlicher Ebene, Kooperationen mit den Hochschulen oder lokale/regionale Verbünde, ohne dabei Namen aufzulisten, da sie nicht vollständig bekannt sind und ihre Anzahl unüberschaubar sein dürfte. Namentlich aufgelistet wird nur die Allianz der Wissenschaftsorganisationen. Die Befragten der Forschungsinstitute sollen die insgesamt acht Antwortvorgaben entsprechend ihrer Bedeutung ordnen.

Die Frage zur Einschätzung der Verbandsarbeit ist in allen Fragebögen wieder gleich, ebenso die Antwortoptionen, wie etwa *Im Verbund haben wir leichter Zugang als eine Einrichtung allein, Der Name unserer Einrichtung ist der Politik geläufiger als der Name unseres Verbunds* oder *Wir sind viel zu sehr Konkurrenten, als dass wir im Verbund zusammenarbeiten können.* Hier sollen die Befragten auf einer Skala von *1 = stimme nicht* zu bis *5 = stimme voll zu* auswählen.

In der letzten Frage – explizit als letzte Frage anmoderiert – ist das erste Mal gezielt von Lobbying die Rede. Bisher hat der Fragebogen diese Begriffe ausdrücklich vermieden, um niemanden von der Teilnahme abzuschrecken. „Besonders heikle Fragen gehören an den Schluss, um keinen Abbruch der Befragung zu riskieren“ (Scholl 2009: 175). Nun aber soll der Begriff bewusst entsprechende Antworten provozieren, indem gefragt wird, ob man den Verbund beziehungsweise die Einrichtung und sich selbst als Lobbyist:in bezeichnen würde und warum beziehungsweise warum nicht.

Ganz am Schluss des Fragebogens werden die Teilnehmenden um einige Angaben zu ihrer Einrichtung und zu ihrer Person gebeten. Sie orientieren sich in Reihenfolge und Ausprägungen weitgehend an der Studie *Hochschulkommunikation erforschen*, weil sich die Erhebung an denselben Personenkreis wendet und die Befunde so eine gewisse Vergleichbarkeit zulassen (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 14ff.; Schwetje et al. 2017: 9ff.). Die Fragen zur Einrichtung beziehen sich auf das Bundesland, Anzahl der Studierenden, Hochschulart und Trägerschaft. Die Skala bei den Antwortoptionen zur Anzahl der Beschäftigten in den Forschungsinstituten reicht von *bis zu 100* bis zu *über 5.000*. Die Fragen zur Person beziehen sich auf Ausbildung, beruflichen Werdegang und aktuelle Funktion sowie Alter und Geschlecht. Da die explorative Vorstudie nicht darauf hindeutet, dass die Befragten einen lobbyingspezifischen Lebenslauf vorweisen können, gibt es hierzu keine Antwortoptionen. Wer sich in der Liste der Ausbildungswege nicht wiederfindet, kann die Freitextfelder unter *Mein Ausbildungsweg war ganz anders* oder *Sonstige Anmerkungen* nutzen. Auf der vorletzten Seite haben die Befragten die Möglichkeit, sich in eigenen Worten zum Fragebogen zu äußern, bevor ihnen abschließend noch einmal gedankt und angeboten wird, über die Ergebnisse der Studie informiert zu werden. Für Fragen und Anregungen sind erneut die Kontaktdaten der Verfasserin vermerkt. Um den Fragebogen zu beenden, werden die Befragten gebeten, das Fenster zu schließen.

Bevor der Fragebogen ins Feld gehen konnte, sollte er einen Pretest durchlaufen. In diesem Probedurchlauf prüfen in der Regel zwischen 15 und 20 Personen Brauchbarkeit und Qualität des Fragebogens (vgl. Steiner/Benesch 2021: 59f.). Die Testpersonen sollen aus dem Kreis der späteren Befragten stammen (vgl. Scholl 2009: 203). In der vorliegenden Studie erschien dieses Vorgehen nicht sinnvoll, da die Testpersonen für die eigentliche Befragung verbrannt sind, weil niemand den Fragebogen ein zweites Mal ausfüllen möchte. Stattdessen wurde das wissenschaftliche, berufliche und private Umfeld gebeten, den Fragebogen zu testen. Ein Teil davon rekrutierte sich aus dem Promotionscolloquium am Lehrstuhl für Journalistik von Prof. Klaus-Dieter Altmeppen, in dessen Rahmen der Fragebogen zunächst vorgestellt und gemeinsam besprochen worden war, so dass dadurch bereits erste Korrekturen am Instrument vorgenommen werden konnten (vgl. Petersen 275ff.).

Von den 38 angefragten Personen führten schließlich 22 im August und September 2019 den Pretest durch. Sie waren alle darauf hingewiesen worden, worauf sie achten sollten: vor allem auf Aspekte des Layouts, einen logischen Aufbau, die Navigation, also die Führung der Befragten, Verständlichkeit und Bearbeitungsdauer (vgl. Braunecker 2016: 100; Steiner/Benesch 2021: 60). Neben vielen kleinen typographischen Hinweisen bezog sich die Kritik insbesondere auf die Länge, woraufhin der Fragebogen deutlich gekürzt und die Fragearten und Ausfüllmöglichkeiten mehr abgewechselt wurden. Unklare Fragestellungen wurden um Ausfüllhilfen ergänzt, missverständliche Formulierungen überarbeitet und unverständliche Begriffe erläutert oder ersetzt. Die Korrekturen wurden direkt in Unipark eingepflegt, so dass die nachfolgenden Testpersonen bereits den verbesserten Fragebogen prüfen konnten und sich so die Zahl der Kommentare und kritischen Rückmeldungen schließlich immer mehr reduzierte.

Nach der Überprüfung durch die Testpersonen durchlief der Fragebogen die von Unipark angebotenen automatisierten Testverfahren. Die verschiedenen Checks sowie Testdaten deckten bis dahin übersehene Fehler und Unstimmigkeiten auf, etwa in Hinblick auf eingebaute Filter. Der Pretest beschränkte sich auf die Fragebögen für die Hochschulen, da die Fragebögen für die Forschungsorganisationen und Verbünde erst nach der Durchführung der Erhebung unter den Hochschulen entwickelt wurden und demnach auf einem hinreichend getesteten Instrument aufsetzten.

4.3.3 Durchführung der Befragung

Der Versand der Fragebögen erfolgte in drei Etappen: Im September 2019 wurden die Hochschulen angeschrieben, im März 2020 die Forschungseinrichtungen und im Mai 2020 die Verbünde. Das Anschreiben ging per E-Mail an die jeweiligen Kommunikationsverantwortlichen beziehungsweise an die Geschäftsstelle oder die Leitung, falls sich die Zuständigkeit für die Kommunikation nicht ermitteln ließ. Die Angeschriebenen konnten die E-Mail auch an eine andere Person weiterleiten, die zur Beantwortung der Fragen besser geeignet schien. Die E-Mail war ähnlich der Begrüßungsseite im Fragebogen formuliert und enthielt neben einer Beschreibung des Forschungsprojekts Hinweise zum Datenschutz und zur Durchführung der Erhebung. Die Angeschriebenen wurden persönlich mit Namen angesprochen und erhielten einen personalisierten Link zum Fragebogen. So konnte sichergestellt werden, dass jede Person den Fragebogen nur einmal ausfüllt. Rückschlüsse von der Dateneingabe zur eingebenden Person waren nicht möglich, so dass die Anonymität gewährleistet blieb.

Die Hochschulen bekamen die E-Mail kurz nach der Jahrestagung des Bundesverbands Hochschulkommunikation zugeschickt, auf der die Verfasserin auf die Erhebung aufmerksam gemacht hatte. Der Bundesverband hatte ähnliche Studien durch Hinweise in seinem Newsletter begleitet und war auch für die vorliegende Erhebung um eine entsprechende Unterstützung gebeten worden (vgl. Hassenstein 2016: 119; Schwetje 2017: 8). Die Vorstandsvorsitzende des Verbandes hatte mündlich Zustimmung signalisiert, nach interner Besprechung im Vorstand kam allerdings eine Ablehnung, offiziell mit der Begründung, dass der Verband nur von ihm in Auftrag gegebene Studien unterstütze. Eine persönliche E-Mail eines Vorstandsmitglieds an die Verfasserin offenbarte indes Vorbehalte gegenüber der Studie sowie generell gegenüber einer vermeintlichen Flut an Befragungen zur Hochschulkommunikation.

Grundlage für die Aussendung des Fragebogens blieb also die Liste der HRK, die sich als äußerst lückenhaft erwies: Bei zwölf E-Mails kam eine automatische Fehlermeldung, weitere 47 E-Mail-Adressen stellten sich im Laufe der Erhebung durch Recherche über die Internetseiten der Hochschulen oder per Telefon als falsch oder veraltet heraus. Von 343 Datensätzen waren insgesamt 59 Datensätze fehlerhaft, das heißt 17 Prozent der Adressen in der HRK-Liste waren unbrauchbar. Nach einem erneuten Versand des Fragebogens an die korrigierten Adressen nahmen von diesen schließlich 20 an der Befragung teil, sechs beendeten den Fragebogen. Bei den Verbünden, deren Adressen sich zum Großteil auch auf eine HRK-Liste stützten, waren zwei fehlerhaft, bei den Forschungsorganisationen stimmten fünf Adressen nicht. Die falschen Daten ließen sich alle korrigieren und die Fragebögen schließlich zustellen.

Den Feldberichten von Unipark zufolge verlief die Beteiligung in den ersten Tagen und Wochen äußerst schleppend. Bei den Hochschulen füllten am ersten Tag zwölf Personen den Fragebogen aus, drei von ihnen meldeten sich mit einem positiven Feedback, kritische Stimmen gab es zunächst nicht. Die anfänglich sehr verhaltene Reaktion auf die Umfrage löste Überlegungen aus, ob die Betreffzeile des Anschreibens *Forschungsprojekt „Lobbying für die Wissenschaft" – Online-Befragung* auf die falsche Fährte geführt oder von der Teilnahme abgeschreckt hatte. Obwohl die theoretischen Ausführungen auf das negative Image des Begriffes Lobbying hindeuten, wurde er bewusst verwendet, um Interesse an der Studie zu wecken. Andere Bezeichnungen wie politische Interessenvertretung oder politische Kommunikation erschienen für die Betreffzeile zu sperrig und zu wenig aussagekräftig. Im Text wurde außerdem genau erklärt, worum es bei der Studie geht. Bei späteren Erinnerungsschreiben lautete der Betreff dann anders, ohne dass sich die Teilnahme dadurch erhöht hätte. Es ist also davon auszugehen, dass andere Faktoren die Befragten von der Teilnahme abhielten.

Aus den Rückmeldungen, auch durch telefonisches Nachfassen, geht hervor, dass die Kommunikationsverantwortlichen nicht teilnahmen, weil ihre Einrichtung kein Lobbying betreiben würde beziehungsweise sie selbst darin nicht eingebunden seien. Viele meldeten zurück, dass sie häufig ähnliche Anfragen bekämen und dafür keine Zeit hätten. Dass empirische Untersuchungen zur Hochschulkommunikation stark zugenommen haben, ließ sich in der vorliegenden Studie jedoch nicht belegen. Eine systematische Erhebung zu Lobbying in der Wissenschaft hatte bis dato nicht stattgefunden. Lediglich ein Artikel und ein Video-Beitrag von Journalistik-Studierenden der TU Dortmund war auffindbar. Deren Anfrage hatte sich allerdings nur an 35 Universitäten gerichtet, also längst nicht an alle Hochschulen (vgl. Schaftner 2019; Schaftner/Nefzger 2019). Auch eine aufgrund zunehmender Belästigung durch Anrufe von Call Centern vermutete allgemeine Befragungsmüdigkeit in der Bevölkerung lässt sich nicht nachweisen. Eine aktuelle Studie des Meinungsforschungsinstituts Forsa zeigt vielmehr ein anhaltend starkes Vertrauen in Umfragen und eine hohe Teilnahmebereitschaft (vgl. Thierhoff 2022).[82]

Der Verdacht, die Covid-19-Pandemie und eine möglicherweise damit einhergehende zusätzliche Arbeitsbelastung hätten von der Teilnahme an der Erhebung abgehalten, trifft auf die Hochschulen nicht zu, da die Befragung vor Ausbruch der Pandemie abgeschlossen war. Im Gegenteil beteiligten sich bei den Forschungsinstituten mehr Personen, obwohl die Befragung mit dem Ausbruch der Pandemie zusammenfiel. Dass die Befragung auch hier schleppend anlief, könnte unter anderem damit zusammenhängen, dass die Zentrale der Max-Planck-Gesellschaft eine Nachricht an alle Institute schickte, in der sie indirekt dazu aufrief, nicht an der Befragung teilzunehmen, mit der Begründung, politische Interessenvertretung sei laut Satzung Aufgabe der Zentrale.

In den ersten drei Wochen beteiligten sich an allen drei Erhebungen nur sechs bis sieben beziehungsweise bei den Verbünden 13 Prozent der Angeschriebenen. Um den Rücklauf zu erhöhen, ging jeweils eine Erinnerungsmail an diejenigen, die bis dahin die Umfrage noch nicht aufgerufen hatten. Diesmal enthielt das Anschreiben eine Frist von vier Wochen. Diejenigen, die den Fragebogen unterbrochen hatten, bekamen eine separate Erinnerungsnachricht mit der Bitte, die Befragung fortzusetzen.

Kurz vor Ablauf der Frist für die Befragung unter den Hochschulen nutzte die Verfasserin die zentrale E-Mail-Adresse des Bundesverbands Hochschulkommunikation, die an alle Mitglieder adressiert ist. Auf diesem Wege war es allerdings nicht möglich, den personalisierten Link zu verschicken. Stattdessen wurden die Mitglieder gebeten, sich bei der Verfasserin zu melden, um den Link zur Umfrage zu erhalten. Der Aufruf fruchtete nur bei einigen wenigen, dafür boten einzelne Kommunikationsverantwortliche an, über ihre Kanäle auf die Befragung aufmerksam zu machen, wie etwa über den Arbeitskreis Private Hochschulen. Daneben gab es Reaktionen von Kommunikationsverantwortlichen aus Luxemburg, Österreich und der Schweiz, die an der Befragung teilnehmen wollten.

Im Laufe der Erhebungsphase wurden zusätzlich die Verbünde gebeten, ihre Mitglieder auf die Befragung aufmerksam zu machen. Einige von ihnen, darunter die Musikhochschulen, UAS7 und die LRK Niedersachsen kamen der Bitte nach, was sich später im Gesamt-Rücklauf widerspiegelt (siehe hierzu Kapitel 4.3.4). Eine LRK teilte mit, dass sie keinen Verteiler der Pressestellen ihrer Mitgliedshochschulen habe. Die HRK lehnte ihre Unterstützung ab, weil sie nur auf Studien hinweise, an denen sie selbst beteiligt sei. Einige LRK verwiesen darauf, dass die Hochschulleitungen nicht zuständig seien und die Kommunikationsabteilungen bereits durch die Verfasserin der Studie angeschrieben wurden. Diese Aussage konterkariert Rückmeldungen von Kommunikationsverantwortlichen, die nicht an der Umfrage teilnehmen wollten, weil sie umgekehrt die Zuständigkeit bei der Hochschulleitung sehen.

[82] Weitere Gründe für den geringen Rücklauf kommen bei der Datenauswertung in Kapitel 4.3.4 zur Sprache.

Bei den Forschungsorganisationen wurden die in den Zentralen für politische Interessenvertretung zuständigen Personen gebeten, ihre Institute selbst auf die Umfrage hinzuweisen. Ein Kommunikationsverantwortlicher eines Leibniz-Instituts bot von sich aus an, einen Aufruf zu verbreiten. Die Verbünde erhielten im September 2020 ein weiteres Erinnerungsschreiben mit dem Hinweis auf eine Fristverlängerung bis Ende Oktober, an die zehn Tage vor Ablauf noch einmal erinnert wurde.

Da der Rücklauf trotz dieser Maßnahmen nicht zufriedenstellend war, fand bei allen drei Erhebungswellen eine telefonische Nachfassaktion statt, die sich jeweils über mehrere Tage hinzog. Die Anrufe erfolgten Dienstag, Mittwoch und Donnerstag zwischen 9 und 13 sowie 14 und 16 Uhr. Das Nachfassen beschränkte sich auf diejenigen Hochschulen, Forschungsinstitute und Verbünde, die den Link zum Fragebogen noch gar nicht aufgerufen hatten, wobei die Listen nicht vollständig abgearbeitet wurden.

Bei den Hochschulen hatten bis zum Beginn der Telefonaktion Anfang November 2019 lediglich 28 die Umfrage beendet. Um das Ziel von mindestens 50 komplett ausgefüllten Fragebögen zu erreichen, zog sich die Aktion bis Mitte Februar 2020 hin. Insgesamt wurden 145 Hochschulen – zum Teil mehrmals – angerufen: Bei 51 ging niemand ans Telefon, fünf Mal war dauerhaft besetzt, zehn Mal sprang der Anrufbeantworter an, drei Nummern waren falsch und 22-mal nahmen nicht zuständige Personen das Telefonat entgegen. Nahezu die Hälfte aller Kommunikationsabteilungen war demnach telefonisch nicht erreichbar – und das vor Ausbruch der Pandemie.

Bei den Forschungsorganisationen ergab sich ein ähnliches Bild: Bis zum Start der Telefonaktion hatten 31 den Fragebogen komplett ausgefüllt, das waren prozentual mehr als bei den Hochschulen, dennoch blieb der Rücklauf deutlich hinter den Erwartungen zurück. Von den in Mai und Juni 2020 angerufenen 124 Einrichtungen ging bei 38 niemand ans Telefon. Zählt man die Institute dazu, bei denen besetzt war (3), eine nicht auskunftsberechtigte Vertretung (15) oder der Anrufbeantworter das Telefonat entgegennahmen (27), war wie bei den Hochschulen etwa die Hälfte der Einrichtungen nicht erreichbar. Neun Personen meldeten sich auf eine Nachricht auf dem Anrufbeantworter zurück, bedingt durch die pandemiebedingte Arbeit im Homeoffice. Da auch nach der Telefonaktion noch keine 50 Fragebögen komplett ausgefüllt vorlagen, wurde Ende Juni 2020 ein letztes Erinnerungsschreiben verschickt. Daraufhin beendeten noch einmal sechs Forschungseinrichtungen die Befragung bis zum Ablauf der Frist Ende Juli 2020. Die Institute der Max-Planck-Gesellschaft, welche zu Beginn von der Teilnahme an der Erhebung abgeraten hatte, wurden nicht mit in die Nachfassaktion einbezogen.

Bei den Verbünden hatten nach den beiden Erinnerungsschreiben prozentual deutlich mehr teilgenommen als bei den Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Aufgrund der geringen Gesamtzahl erschien eine telefonische Nachfassaktion aber auch hier sinnvoll. Beim ersten Versuch gingen von 20 Verbünden acht nicht ans Telefon, sieben Mal eine Person, die sich als nicht zuständig bezeichnete und die Nachricht ausrichten wollte und einmal der Anrufbeantworter, wobei ein Rückruf erfolgte. In mehr als drei Viertel der Fälle waren die für Kommunikation Zuständigen also nicht ans Telefon zu bekommen, 40 Prozent der Verbünde waren telefonisch überhaupt nicht erreichbar.

Die mangelnde Erreichbarkeit der Wissenschaftskommunikation deckt sich mit den Erfahrungen von Wissenschaftsjournalistinnen und -journalisten während der Covid-19-Pandemie. Ihr Verband, die Wissenschaftspressekonferenz WPK e.V. sprach in einem Offenen Brief an die Kommunikationsabteilungen der Hochschulen und Forschungsorganisationen von „Schieflagen bei der Kommunikation und Engpässen bei den Recherchemöglichkeiten“ und forderte: „Pressestellen der Gesundheitsministerien, Behörden und wissenschaftliche Einrichtungen mit einschlägiger Expertise sollten für Journalist*innen erreichbar sein und Anfragen zeitnah beantworten“ (WPK 2020: o.S.).

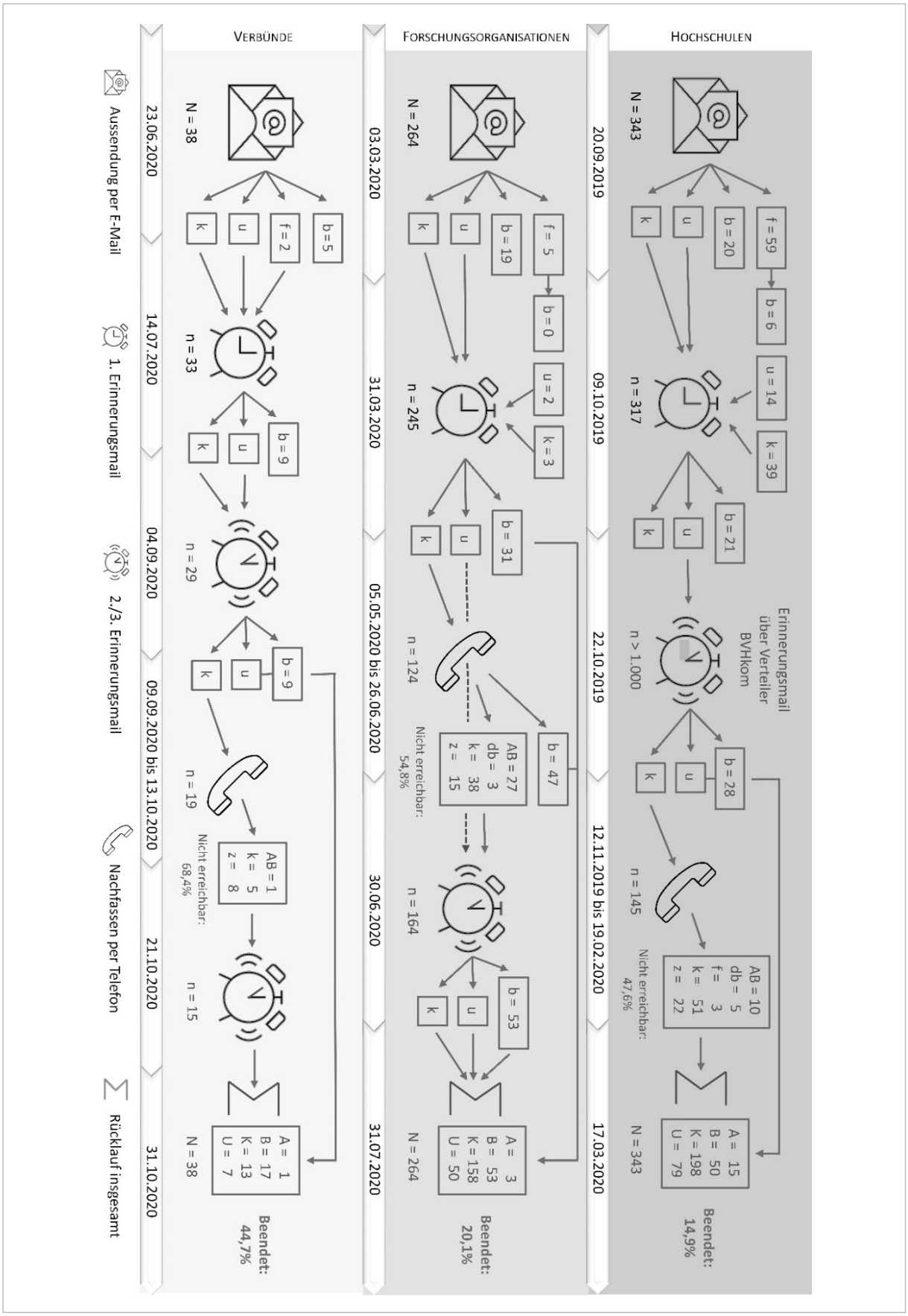


Abb. 18 Feldphase Online-Erhebung (b = Fragebogen beendet; db = dauernd besetzt; f = fehlerhafte Daten; k = keine Reaktion; n = Anzahl Kontaktierte; u = Fragebogen unterbrochen; z = nicht zuständig; AB = Anrufbeantworter; A = abgelehnt insgesamt; B = beendet insgesamt; K = keine Reaktion insgesamt; N = Befragte insgesamt; U = unterbrochen insgesamt)

4.3.4 Auswertung der Daten

Nach Abschluss der Erhebungsphase wurden die Daten aus dem Umfrageportal Unipark in das Statistikprogramm SPSS exportiert. Vor Beginn der Auswertung war zu prüfen, inwieweit die Daten den Gütekriterien der Validität und Reliabilität entsprechen (vgl. Friedrichs 1999: 100ff.). Valide, das heißt, gültig sind Daten, wenn „gemessen wird, was gemessen werden sollte“ (Friedrichs 1999: 100). Reliabel sind Daten, wenn „Stabilität und Genauigkeit der Messungen sowie die Konstanz der Meßbedingungen“ gegeben sind (Friedrichs 1999: 102). Gemäß den Leitlinien für gute wissenschaftliche Praxis sind dazu Qualitäts- und Plausibilitätskontrollen durchzuführen (vgl. KU 2021: 5). Die Validität der Ergebnisse ist dadurch gegeben, dass sowohl Leitfaden als auch Fragebogen entlang des Lobbying-Kreislaufes aufgebaut und somit eng am Forschungsgegenstrand ausgerichtet sind. Einen Fragebogen mit vorwiegend geschlossenen Fragen auszuwerten, bei dem die Befragten vorgegebene Antworten ankreuzen, führt zu einer höheren Reliabilität als die Auswertung von Antworten in einem offenen Interview. Das Angebot für Notizen im Freitextfeld unter Sonstiges bei jeder Frage wurde nur sehr selten genutzt. Der Pretest hat Validität und Reliabilität der Online-Befragung zusätzlich erhöht, weil er einigermaßen sicherstellen konnte, dass die Fragen von allen gleichermaßen verstanden werden (vgl. Treiblmaier 2011: 13).

Dennoch lassen sich Faktoren anführen, welche die Erhebung beeinflusst und die Verlässlichkeit der Daten geschmälert haben (könnten). Da sich die Befragung über ein Jahr hinzog, in dessen Verlauf die Covid-19-Pandemie Hochschulen und Wissenschaft vor vielfältige Herausforderungen stellte, haben die später befragten Forschungsorganisationen und Verbünde den Fragebogen eventuell unter anderen Voraussetzungen ausgefüllt und dementsprechend anders geantwortet, als sie es einige Monate davor getan hätten. Anmerkungen im Fragebogen sowie Rückmeldungen per E-Mail deuten an, dass nicht alle Personen verlässlich Auskunft gegeben haben, weil sie Fragen nicht beantworten konnten, sei es aus mangelnden Kenntnissen oder weil sie sich nicht festlegen wollten. Bei den Hochschulen nutzten elf Befragte das Kommentarfeld am Ende des Fragebogens, sechs davon gaben an, Schwierigkeiten gehabt zu haben. Bezogen auf alle 50 beendeten Fragebögen waren das immerhin zwölf Prozent. Gleichzeitig gab es aber auch vier Rückmeldungen seitens der Hochschulen, welche die Befragung ausdrücklich lobten, bei den Forschungsorganisationen eine und bei den Verbünden zwei. Bei den Forschungsorganisationen sprachen nur zwei Personen, also knapp vier Prozent von Problemen beim Ausfüllen.

Genauso viele bemängelten die Länge des Fragebogens, ebenso bei den Hochschulen. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer lag mit knapp 28 (Verbünde) bis knapp 33 Minuten (Forschungsorganisationen) jeweils etwa drei Minuten über der im Anschreiben veranschlagten Dauer. Allerdings ist nicht die durchschnittliche Bearbeitungszeit, sondern die Abweichung davon relevant für die Qualität der Daten (vgl. Treiblmaier 2011: 10): Füllt jemand den Fragebogen deutlich schneller aus, kann das darauf hindeuten, dass sich die Person nur durchgeklickt hat, ohne die Fragen genau zu lesen. Aufschluss über die Abweichung vom Mittelwert gibt die Standardabweichung. Sie liegt zwischen knapp 15 (Hochschulen) und knapp 20 Minuten (Forschungsorganisationen), das bedeutet, die Spannweite der Bearbeitungsdauer ist relativ hoch. Der niedrigste Wert beträgt knapp zehn Minuten, das entspricht nur einem Drittel der durchschnittlichen Bearbeitungszeit. Am längsten benötigte eine Person aus den Forschungsorganisationen: Mit 131 Minuten brauchte sie fast drei Mal so lang wie der Durchschnitt. Trotz dieser Unterschiede bewegen sich die Abweichungen noch in einem vertretbaren Rahmen. In der Methodenliteratur finden sich Vorschläge, erst diejenigen Fragebögen von der Auswertung auszuschließen, welche die Bearbeitungszeit um das Sechsfache übersteigen (vgl. Treiblmaier 2011: 10).

Ein weiteres Kriterium für die Qualität des Untersuchungsinstruments und der Daten ist die Zahl der Abbrüche. Entscheidend ist dabei aber nicht (nur), wie viele Personen die Bearbeitung vorzeitig beendet haben, sondern an welcher Stelle sie ausgestiegen sind. Abbrüche zu Beginn des Fragebogens gelten bei Online-Umfragen als eher wahrscheinlich (vgl. Möhring/Schlütz 2010: 111). In der vorliegenden Studie haben von insgesamt 645 Angeschriebenen 257 an der Erhebung teilgenommen. Das entspricht einer Teilnahmequote von knapp 40 Prozent. Davon ist allerdings knapp die Hälfte vorzeitig ausgestiegen. Je nach Einrichtungsart hat etwa ein Drittel bis die Hälfte nach der ersten Frage beziehungsweise 70 bis 80 Prozent bei der dritten Frage aufgegeben. Es ist davon auszugehen, dass viele Befragte spätestens hier gemerkt haben, dass sie den Fragebogen nicht beantworten können, weil sie nicht zuständig sind oder sich nicht zuständig fühlen beziehungsweise weil ihre Einrichtung keine oder nur wenig politische Interessenvertretung betreibt. Diese Annahme bestätigen entsprechende Rückmeldungen per E-Mail und bei der telefonischen Nachfassaktion. Weiter hinten im Fragebogen sind jeweils nur einzelne Befragte ausgestiegen. Abbrüche häufen sich ausschließlich bei den Forschungsorganisationen bei der Frage zum Selbstverständnis der Kommunikationsabteilung und bei Hochschulen bei der Frage zu den Personen und Gruppen in der Einrichtung, die mit der Politik kommunizieren. Bei diesen Fragen galt es nicht nur, Antwortvorgaben anzukreuzen, sondern diese gleichzeitig zu gewichten. Möglicherweise hat das die Befragten überfordert beziehungsweise ihre Geduld überstrapaziert, was mit entsprechenden Rückmeldungen per E-Mail und am Ende des Fragebogens korrespondiert. Dass die allermeisten zu Beginn des Fragebogens abgebrochen haben, spricht nicht gegen die Qualität des Untersuchungsinstruments, sondern vielmehr dafür, dass politische Interessenvertretung in Hochschule und Wissenschaft nicht sonderlich verbreitet ist.

In die Auswertung sind schließlich nur die 121 komplett ausgefüllten Fragebögen eingeflossen. Das entspricht einem Rücklauf von insgesamt knapp 19 Prozent, wobei von den Verbünden knapp 45 Prozent den Fragebogen beendeten, bei den Hochschulen dagegen nur knapp 15 Prozent. Der Rücklauf mutet niedrig an, zieht man die weiter oben erwähnten einschlägigen Studien zur Hochschulkommunikation zum Vergleich heran, bei der 29, 42 beziehungsweise 58 Prozent den Fragebogen beendet haben (vgl. Höhn 2011: 185; Leßmöllmann et al. 2017: 7; Schwetje et al. 2017: 9). Alle drei Untersuchungen sind allerdings thematisch und organisatorisch wesentlich breiter aufgestellt: Sie nehmen jeweils die Kommunikation als Ganzes in den Blick, richten sich an alle Mitarbeitenden in den betreffenden Abteilungen und wurden vom Bundesverband Hochschulkommunikation intensiv beworben (vgl. Höhn 2011: 170; Leßmöllmann et al. 2017; Schwetje et al. 2017: 8). Geht es dagegen um speziellere Themen, die nur einen bestimmten, vermeintlich weniger bedeutenden Aspekt des Berufsalltages betreffen, fühlen sich weniger Personen angesprochen, wie zum Beispiel eine Studie zur Krisenkommunikation von Hochschulen mit einem Rücklauf von 17 Prozent belegt (vgl. Schwarz/Büker 2019: 281). Dass Hochschulen wenig auskunftsfreudig sind, wenn es um kritische Themen geht, zeigt unter anderem der abwehrende Umgang mit Anfragen zum EU-Lobbying oder zu Drittmitteln aus der Wirtschaft (vgl. Fokken 2016; Schaftner 2019). Auch ein Aufruf über den Newsletter des Bundesverbands Hochschulkommunikation liefert keine Garantie für einen hohen Rücklauf, wie eine Studie zum Berufserfolg in der PR-Branche zeigt: Von 400 im Verteiler geführten Personen aus der Hochschulkommunikation beteiligten sich lediglich 33 an der Umfrage, das sind 8,3 Prozent (vgl. Hassenstein 2016: 119). Grundsätzlich herrscht im gesamten Wissenschaftsmanagement Zurückhaltung gegenüber Befragungen: In der jüngsten Studie zu dem Berufsfeld beendeten lediglich 13 Prozent der Hochschulen und 25 Prozent der außeruniversitären Forschungseinrichtungen den Fragebogen (vgl. Schneider et al. 2022: 16).

Die Bereitschaft, an wissenschaftlichen Erhebungen teilzunehmen scheint unter PR-Schaffenden allgemein nicht besonders ausgeprägt zu sein, wie die Berufsfeldstudie Profession Pressesprecher mit einem Rücklauf von elf Prozent im Jahr 2009 und acht Prozent im Jahr 2015 belegt. Als Gründe werden mangelnde Kapazitäten vor allem bei kleineren Einrichtungen und fehlender Bezug zur Thematik genannt (vgl. Röttger 2010: 179). Nicht nur in der Hochschulkommunikation, auch in anderen Bereichen der Hochschulen sei ein zunehmender Unwille festzustellen, an Befragungen teilzunehmen, Rücklaufquoten von 20 Prozent gelten schon als gut (vgl. Wilkesmann 2017b: 571f.). Auch wenn Umfragen in der Bevölkerung im Allgemeinen weiterhin zufriedenstellende Rücklaufquoten vorweisen können, „hat sich [...] an den Hochschulen mittlerweile eine ‚Überforschung' eingestellt, die zu einer gewissen Müdigkeit führt, als Objekte Gegenstand der Forschung sein zu wollen" (Wilkesmann 2017b: 583f.).

Ein geringer Rücklauf bedeutet nicht, dass die Daten weniger brauchbar sind. Es lassen sich allerdings nur bedingt Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit ziehen. „Die Frage nach der Repräsentativität von wissenschaftlichen Aussagen wird dann zum Problem, wenn man eine Vollerhebung plant, die Merkmalsträger jedoch die Mitarbeit verweigern" (Brosius et al. 2012: 60). Wenn eher diejenigen mitmachen, die zeitliche Kapazitäten haben, weil sie besser ausgestattet sind und deswegen eher politische Interessenvertretung betreiben, würde eine Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit zu falschen Schlussfolgerungen führen. Ein Abgleich der erhobenen Daten mit der Grundgesamtheit und mit Ergebnissen anderer Studien zur Hochschul- und Wissenschaftskommunikation ist deswegen ein erster Schritt, um zu prüfen, wie repräsentativ die Ergebnisse sind (vgl. Treiblmaier 2011: 14). Hierzu bieten sich einrichtungsbezogene Daten wie Einrichtungsart, Größe und geographische Verteilung an, ebenso wie soziodemographische Merkmale der Befragten wie Geschlecht, Alter und Bildungsabschluss.

Einrichtungsart	**Sample (N)**		**Teilgenommen (t)**			**Beendet (n)**		
	N	**% (N)**	**t**	**% (t)**	**% (N)**	**n**	**% (n)**	**% (N)**
Hochschulen	**343**	**100**	**130**	**100**	**39**	**51***	**100**	**15**
Hochschulen für angewandte Wissenschaften	185	53	65	50	38	19	37	10
Kunst- und Musikhochschulen	45	13	21	16	35	10	20	22
Universitäten	113	33	44	34	47	20	39	18
Forschungseinrichtungen	**264**	**100**	**103**	**100**	**39**	**53**	**100**	**20**
Fraunhofer-Gesellschaft	72	27	25	24	36	13	25	18
Helmholtz-Gemeinschaft	19	7	11	11	58	5	9	26
Leibniz-Gemeinschaft	94	36	49	48	52	25	47	27
Max-Planck-Gesellschaft	79	30	18	18	23	10	19	13
Verbünde	**38**	**100**	**24**	**100**	**63**	**17**	**100**	**45**
Bundesweite Verbünde	14	37	9	38	64	7	41	50
Landesweite Verbünde	24	63	15	62	63	10	59	42
Alle Einrichtungen	**645**	**100**	**257**	**100**	**40**	**121**	**100**	**19**

Tab. 12 Befragungs-Rücklauf; *nach Durchsicht der Ergebnisse stellte sich heraus, dass ein Fragebogen zwar beendet, aber keine Frage beantwortet war. Dieser Datensatz wurde nicht mit ausgewertet; mittelgrau hinterlegt bedeutet deutliche Abweichung nach unten, dunkelgrau hinterlegt bedeutet deutliche Abweichung nach oben

Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Einrichtungsarten ist festzustellen, dass HAW im Gegensatz zu Universitäten unterrepräsentiert sind. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Studie *Hochschulkommunikation erforschen* und lässt sich mit geringeren personellen Kapazitäten erklären, die sowohl von einer Teilnahme an einer Befragung abhalten (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 7) als auch von politischer Interessenvertretung. Das erklärt auch die im Vergleich zur Grundgesamtheit niedrige Anzahl privater Hochschulen, häufig kleine HAW (vgl. Schwetje et al. 2017: 8). Von ihnen haben sich nur fünf von 88

Einrichtungen beteiligt. Der Rücklauf bei den privaten Hochschulen lag demnach mit sechs Prozent deutlich unter dem der Hochschulen in staatlicher Trägerschaft mit 18 Prozent. Unter allen komplett ausgefüllten Fragebögen haben die privaten Hochschulen einen Anteil von zehn Prozent, also deutlich weniger als ihr Anteil an der Grundgesamtheit, in der sie etwa ein Viertel aller Einrichtungen ausmachen. Unterrepräsentiert sind auch die kirchlichen Träger mit nur zwei vollständig ausgefüllten Fragebögen, was einem Rücklauf von neun Prozent entspricht und einem Anteil von vier Prozent in der Studie im Vergleich zu sechs Prozent in der Grundgesamtheit. Den Grund lieferten mehrere Angeschriebene in E-Mails an die Autorin, sowohl seitens der kirchlichen Hochschulen als auch seitens ihrer Verbünde, in denen sie erklärten, dass politische Interessenvertretung für sie nicht relevant sei. Wegen der geringen Fallzahl werden die Daten der kirchlichen Hochschulen bei der Ergebnisdarstellung in Kapitel 5 nicht getrennt ausgewertet.

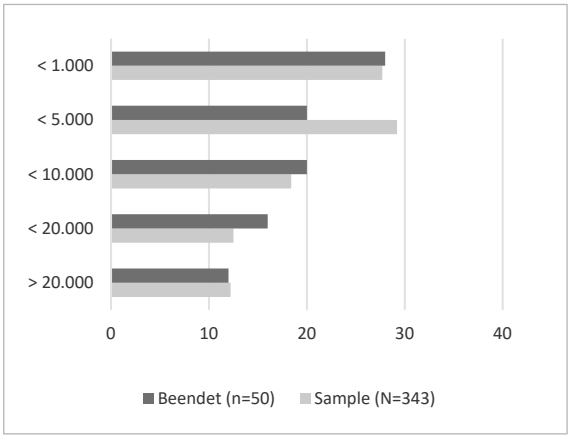


Abb. 19 Anzahl Studierende Hochschulen; Angaben in %; zwei Befragte machten keine Angabe zur Größe

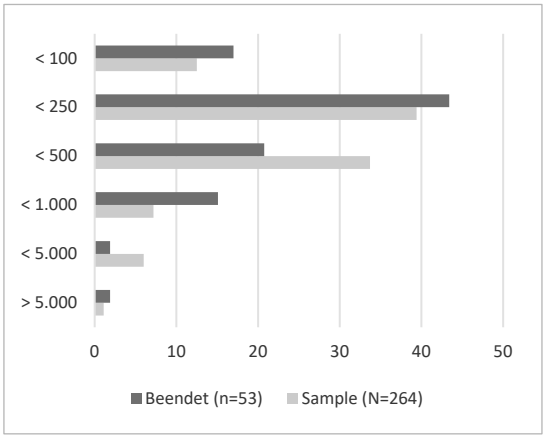


Abb. 20 Anzahl Beschäftigte FO; Angaben in %

Betrachtet man die Hochschulen nach Anzahl der Studierenden, so fällt auf, dass diejenigen mit 1.000 bis 5.000 Studierenden in der Studie deutlich schlechter vertreten sind, als es ihrem Anteil an der Grundgesamtheit entspricht. Hochschulen mit 5.000 bis 20.000 Studierenden dagegen haben proportional häufiger an der Befragung teilgenommen. Das bestätigt die Vermutung, dass eher größere, personell besser aufgestellte Einrichtungen an Befragungen teilnehmen beziehungsweise Lobbying betreiben. Gleichzeitig haben sich aber auch die kleineren KMH überproportional häufig an der Erhebung beteiligt. Das könnte wiederum darauf zurückzuführen sein, dass die Musikhochschulen in der HRK einen internen Aufruf an alle Mitgliedshochschulen verschickt haben. Die relativ hohe Beteiligung der KMH an der Befragung rührt möglicherweise auch daher, dass sie selbst bereits im Rahmen der Studie *Hochschulkommunikation erforschen* großes Interesse an der Erforschung ihrer Arbeit geäußert und in verhältnismäßig hohem Maße mitgemacht hatten (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 11). Von daher sind die KMH bei der Auswertung der Daten an ausgewählten Stellen gesondert zu betrachten.

In Hinblick auf eine Auswertung der Hochschulen nach ihrer Größe sollen Hochschulen bis 10.000 Studierende zu kleinen Hochschulen und ab 10.000 Studierende zu großen Hochschulen zusammengefasst werden. Eine weitere Differenzierung würde aufgrund der geringen Fallzahlen zu nur wenig verlässlichen Aussagen führen. Zwei Hochschulen können dabei nicht zugeordnet werden, weil die Befragten keine Angabe zur Größe gemacht haben.

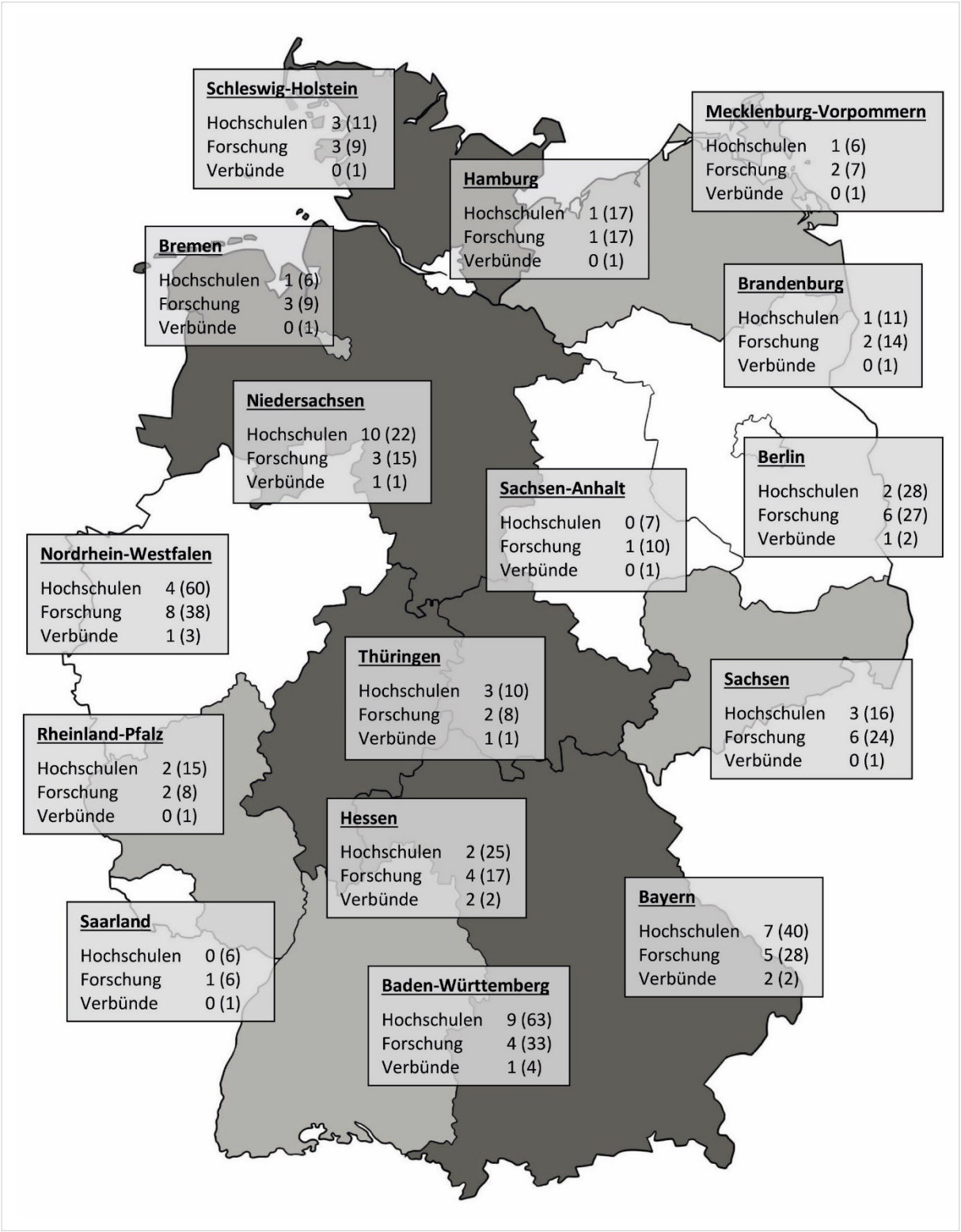


Abb. 21 Rücklauf der Online-Erhebung

Beendete Fragebögen (absolute Anzahl) und Grundgesamtheit (in Klammern)
Weiß: Geringere Beteiligung (unter der Standardabweichung); Dunkelgrau: Höhere Beteiligung
(über der Standardabweichung); Hellgrau: Beteiligung etwa wie Grundgesamtheit (innerhalb der Standardabweichung)

Bei den Forschungsorganisationen haben die Institute der Leibniz Gemeinschaft überproportional häufig mitgemacht, möglicherweise begünstigt dadurch, dass ein Befragter seine Kolleginnen und Kollegen über den internen Verteiler noch einmal auf die Erhebung hingewiesen hat. Dass die Institute der Max-Planck-Gesellschaft dagegen nach unten ausscheren, liegt sehr wahrscheinlich daran, dass die Zentrale ihren Instituten von der Teilnahme an der Befragung abgeraten hat. Die Verteilung der anderen beiden Forschungsorganisationen entspricht in etwa der Grundgesamtheit, ebenso wie die der Verbünde. Hinsichtlich der Größe weichen die erhobenen Daten und die Grundgesamtheit bei den Forschungsorganisationen im mittleren Bereich stärker voneinander ab. Das liegt vor allem daran, dass die meisten Max-Planck-Institute zwischen 500 und 1.000 Beschäftigte haben und diese bei der Befragung seltener mitgemacht haben. Fasst man die kleineren Einrichtungen bis 500 und die größeren mit über 500 Beschäftigten zusammen, stimmen die erhobenen Daten weitgehend mit der Grundgesamtheit überein, wobei sich die größeren Einrichtungen insgesamt etwas mehr beteiligt haben – wie das auch bei den Hochschulen der Fall ist. Bei der Auswertung der Ergebnisse hinsichtlich der Größe der Einrichtungen sollen solche mit bis 500 Beschäftigten zu kleinen und ab 500 Beschäftigten zu großen Forschungsinstituten zusammengefasst werden.

Geographisch sind die Einrichtungen zumindest teilweise gemäß der Grundgesamtheit verteilt, wobei einige Bundesländer mit einer deutlich höheren beziehungsweise deutlich schlechteren Beteiligung auffallen, bezogen auf die Teilnahme in allen drei Erhebungsphasen zusammen. Während sich Berlin, Brandenburg, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, das Saarland und Sachsen-Anhalt insgesamt schlechter beteiligt haben, waren Bayern, Hessen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen im Schnitt besser vertreten. In Niedersachsen mag der Aufruf von Seiten der Landesrektorenkonferenz eine Rolle gespielt haben. Für die Beteiligungsraten der Hochschulen in anderen Bundesländern gibt es keine Erklärung. Da sich pro Bundesland nur einzelne Einrichtungen beteiligt haben, ist die prozentuale Verteilung hier teilweise wenig aussagekräftig. Hätte etwa in Brandenburg oder Sachsen-Anhalt nur eine Person mehr oder weniger mitgemacht, hätte sich das erheblich auf die Prozentpunkte ausgewirkt. Ähnlich verhält es sich bei den Forschungsorganisationen, von denen Institute aus Brandenburg, Hamburg und Sachsen-Anhalt weniger, aus Bremen, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein häufiger an der Erhebung beteiligt waren, als es die Grundgesamtheit vermuten lässt. Da sich die politische Interessenvertretung der Forschungsinstitute aufgrund ihrer Finanzierungsmodelle mutmaßlich eher an den Bund richtet, ist eine Auswertung nach Bundesländern weniger relevant und insofern die Beteiligungsquote nach Bundesländern nicht maßgeblich für die vorliegende Studie. Bei den Verbünden hat der unterschiedliche Rücklauf aus den Bundesländern zum Teil zur Folge, dass aus manchen Bundesländern gar keine Daten vorliegen. Nicht einmal die Hälfte der Landesrektorenkonferenzen hat den Fragebogen ausgefüllt, wobei die Zurückhaltung teilweise mit der mangelnden Beteiligung der Hochschulen in den Bundesländern korreliert, wie in Berlin, Hamburg und Nordrhein-Westfalen.

Wegen der nicht oder nur in geringem Umfang vorhandenen Daten sind verlässliche Aussagen über die politische Interessenvertretung aufgeschlüsselt nach einzelnen Bundesländern nur bedingt möglich. Zur Beschreibung der Aktivitäten auf Landesebene müssten insbesondere dort, wo sich die Verbünde nicht beteiligt haben, weitere Daten, beispielsweise durch die Auswertung ihrer Pressemitteilungen oder anderer Dokumente herangezogen werden.

Eine geographische Auswertung ließe sich allenfalls getrennt nach Einrichtungen in Ost- und Westdeutschland vornehmen. Von allen Hochschulen befinden sich 23 Prozent im Osten, einschließlich derjenigen in Berlin. In der Befragung liegt ihr Anteil bei 20 Prozent. Bei den Forschungsorganisationen

sind es 41 beziehungsweise 36 Prozent. Die Einrichtungen im Osten haben sich also insgesamt weniger an der Befragung beteiligt, wobei die Abweichung relativ gering ist. Die Daten sind also einigermaßen geeignet zu überprüfen, ob es Unterschiede in der Interessenvertretung zwischen Hochschulen in Ost- und Westdeutschland gibt. Hierzu liegen allerdings keine Vergleichsdaten aus anderen Studien vor, vielleicht auch deswegen, weil die Forschung inzwischen von einer weitgehenden „Angleichung der Wissenschaftssysteme in Ost und West“ (Brunner/Heydemann 2021: 222) ausgeht.

Dass die erhobenen Daten in etwa mit der Grundgesamtheit übereinstimmen, spiegelt auch die Verteilung von Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss wider. Wie allgemein in der PR sind etwa 60 Prozent der Befragungsteilnehmenden von Hochschulen und Forschungsorganisationen insgesamt weiblich, ebenso wie in der Grundgesamtheit und in anderen Studien zur Hochschulkommunikation (vgl. Höhn 2011: 222; Schwetje et al. 2017: 9f.). Dass der Frauenanteil an den Hochschulen mit 52 Prozent niedriger und das Durchschnittsalter in der vorliegenden Studie mit 48 Jahren höher ist als die in anderen Studien zur Hochschulkommunikation erhobenen 40 Jahre (vgl. Höhn 2011: 224; Schwetje et al. 2017: 9f.) geht damit einher, dass zum Großteil Personen mit Leitungsfunktion an der Befragung teilgenommen haben und weit mehr als die Hälfte solche, die mindestens fünf Jahre oder länger in ihrer Funktion tätig sind. In den Führungsetagen ist der Frauenanteil in der Regel niedriger, und das Durchschnittsalter von PR-Schaffenden in Leitungspositionen beträgt zwischen 45 und 49 Jahre (vgl. Fröhlich 2023: 290; Schwetje et al. 2017: 9f.; Zerfaß et al. 2022: 14).

Wie in der Studie *Hochschulkommunikation erforschen* hat etwa die Hälfte der Befragten an den Hochschulen ein einschlägiges Studium absolviert, das heißt, Kommunikationswissenschaft, PR, Marketing, Journalistik oder Medienwissenschaft studiert, wobei ihr Anteil in der vorliegenden Studie leicht überwiegt (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 14). Dass sich mehr Personen mit einschlägigem Studium beteiligt haben, könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese eher einen Bezug zum Thema haben als diejenigen ohne einschlägiges Studium. Von den einschlägigen Studiengängen überwiegt – wie in der Vergleichsstudie – Kommunikationswissenschaft vor Journalistik, Marketing, PR und Medienwissenschaft, wobei sich die Anteile teilweise unterscheiden. Bei den nicht einschlägigen Studienrichtungen dominieren unter den Befragten der Hochschulen ebenfalls die Geisteswissenschaften mit großem Abstand vor den Sozial- und Naturwissenschaften (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 15). Andere Studiengänge spielen keine Rolle. Knapp die Hälfte hat zusätzlich zum Studium eine einschlägige Ausbildung absolviert, wobei das journalistische Volontariat weit vor einer PR-Ausbildung liegt. Auch hinsichtlich einschlägiger Fortbildungen ähneln sich die Studien mit 20 beziehungsweise 24 Prozent (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 16f.). Der leicht niedrigere Wert in der aktuellen Erhebung verhält sich indirekt proportional zu den leicht häufigeren einschlägigen Studiengängen. Bei den Forschungsorganisationen fehlen die Vergleichsmöglichkeiten zu Studium, Aus- und Weiterbildung, da die einzige vergleichbare Studie zur Wissenschafts-PR an dieser Stelle nicht zwischen Hochschulen und Forschungsorganisationen unterscheidet (vgl. Höhn 2011: 22ff.). Dafür lassen sich Vergleiche in Bezug auf den höchsten Bildungsabschluss anstellen: Mit 20 Prozent bei den Hochschulen und 34 Prozent bei den Forschungsorganisationen ist der Anteil an Personen mit Promotion und/oder Habilitation in allen Studien ähnlich verteilt, betrachtet man jeweils die Vergleichszahlen unter den Befragten in Führungspositionen (vgl. Höhn 2011: 223; Schwetje et al. 2017: 9f.).

Alles in allem lässt sich resümieren, dass die beendeten Fragebögen weitgehend die Grundgesamtheit repräsentieren. Sie bilden somit eine solide Datenbasis für die Darstellung der empirischen Befunde.

5 Hochschul- und Wissenschaftslobbying in Deutschland

Die erhobenen Daten zeigen ein heterogenes und vielfältiges Bild von Hochschul- und Wissenschaftslobbying – ähnlich der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation im Allgemeinen. Die Bandbreite reicht von Einrichtungen, die mit umfassenden Analysen, klarer Strategie und entsprechenden Ressourcen und Maßnahmen politische Interessenvertretung betreiben bis hin zu Organisationen, die weder analytisch noch strategisch vorgehen und auf operativer Ebene kaum aktiv sind. Auch wenn es wenige Hochschulen und etwas mehr außeruniversitäre Forschungsorganisationen gibt, die Lobbying als strategische Kommunikation betreiben, so lassen sich doch insgesamt drei zentrale Befunde konstatieren: Erstens mangelt es insbesondere den Hochschulen an einem Bewusstsein für die Bedeutung von Lobbying. Zweitens fehlt den meisten Einrichtungen eine Lobbying-Strategie. Und drittens bleiben die Hochschulverbünde in der politischen Interessenvertretung deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Das folgende Kapitel stellt die einzelnen Ergebnisse zu den zentralen Befunden entlang der drei Phasen des Lobbying-Kreislaufes dar: von der analytischen Einordnung über die strategische Entscheidung bis zur operativen Umsetzung. Die Ergebnisdarstellung folgt den zehn Schritten des Lobbying-Kreislaufes. Dabei richtet sich der Blick auf Einflussfaktoren und Zusammenhänge, die politische Interessenvertretung befördern oder behindern sowie auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Einrichtungsarten. Aussagen aus den Leitfadengesprächen und Beispiele aus der Praxis ergänzen die Daten aus der Online-Befragung. Der politischen Interessenvertretung der Verbünde widmet sich Kapitel 5.4, das dazu wiederum in die drei Phasen des Lobbying-Kreislaufes – Analyse, Strategie und Umsetzung – unterteilt und mit Aussagen und Beispielen untermauert ist. Dabei wird unter anderem zwischen den auf Landes- und den auf Bundesebene agierenden Verbünden unterschieden.

5.1 Analytische Einordnung der Interessenvertretung von Hochschulen und Wissenschaft

„Wir machen kein Lobbying [...], weil wir glauben, dass unsere Universität sich vor allem durch Lehre und Forschung auszeichnet“ (Martin Rothenberg, zitiert in Schaftner/Nefzger 2019: o.S.). Die Aussage des Pressesprechers der TU Dortmund steht beispielhaft für die Haltung der meisten Hochschulen und Forschungsorganisationen zu politischer Interessenvertretung: Die Kommunikation mit der Politik wird entweder nicht als wesentliche Aufgabe der Einrichtungen gesehen oder nicht als Interessenvertretung verstanden, beziehungsweise treffen vornehmlich beide Einstellungen gleichzeitig zu.

Kapitel 5.1 zeigt auf, worauf sich diese Haltung gründet, was Hochschulen und Forschungsorganisationen unter politischer Interessenvertretung verstehen und wie sie ihre Beziehung zur Politik bewerten. Daraus lässt sich ableiten, welche Faktoren dazu führen, dass die Einrichtungen strategische Interessenvertretung betreiben oder nicht. Hauptursache für den Verzicht auf Lobbying sind neben ungeklärten Begrifflichkeiten und dementsprechend unklarer Aufgabenstellung fehlende Zuständigkeiten, die mangelnde Einbindung der Kommunikationsabteilungen, der unzureichende interne Austausch sowie die persönliche Rolle der Einrichtungsleitung. Dabei lassen sich drei Typen von Einrichtungen unterscheiden: sehr wenige Lobbying-Aktive, die politische Interessenvertretung als strategische Kommunikation betreiben, einige Lobbying-Passive, die politischer Interessenvertretung offen gegenüberstehen, sie aus verschiedenen Gründen aber nicht (strategisch) betreiben und sehr viele Lobbying-Verweigernde, die politische Interessenvertretung als für die Wissenschaft nicht angemessene Tätigkeit ablehnen, zum Teil aber mittels Politikberatung durchaus Interessenvertretung betreiben.

5.1.1 Ausgangssituation

Die Beantwortung der Frage nach dem kommunikativen Kontext von Lobbying durch Hochschulen und Wissenschaft beschränkt sich im Folgenden auf drei Aspekte, die aufzeigen, ob und inwieweit die Einrichtungen Politik als Bezugsgruppe überhaupt in Betracht ziehen und die Kommunikation mit ihr grundsätzlich eine Rolle spielt. Dabei geht es erstens darum, welche Kontakte zur Politik bestehen und welche Bedeutung ihnen beigemessen wird, zweitens interessiert, ob die Einrichtungen politische Prozesse und Akteure beobachten und drittens, wie die politische Interessenvertretung innerhalb der Organisation von Hochschulen und Forschungsinstituten eingebettet ist.

Zunächst einmal geben *alle* Einrichtungen an, Kontakt zur Politik zu haben, die meisten Hochschulen einmal im Monat oder häufiger. Etwas mehr als die Hälfte hat mindestens einmal pro Woche Kontakt. Von den Forschungsorganisationen geben zwei Drittel an, mindestens einmal im Monat Kontakt zur Politik zu haben. Fast ein Viertel von ihnen hat nur alle halbe Jahre mit der Politik zu tun. Dass die Forschungsorganisationen seltener Kontakt zur Politik haben, bedeutet nicht, dass sie grundsätzlich weniger Kontakt haben. Vielmehr verfügen die Forschungsorganisationen in ihren Zentralen über mindestens eine feste Stelle für die Beziehungspflege zur Politik, so dass die einzelnen Institute – mit Ausnahme der großen mit eigenen Lobbying-Stellen – seltener Kontakt haben als einzelne Hochschulen.

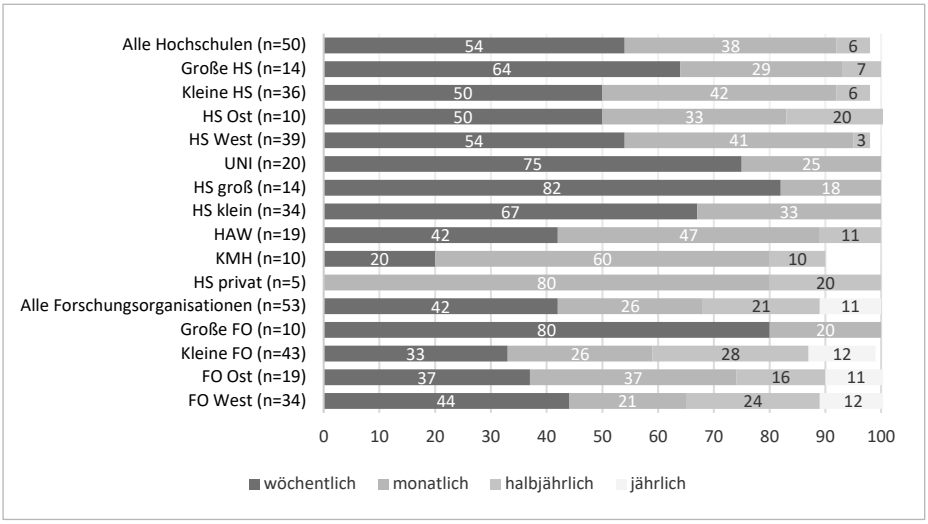


Abb. 22 Häufigkeit der Kontakte in %[83]

Einrichtungen in Ost- und Westdeutschland sind sich in der Kontakthäufigkeit weitgehend ähnlich, so dass im Folgenden keine getrennte Auswertung erfolgt. Deutliche Unterschiede gibt es zwischen den Arten der Hochschulen: Während drei Viertel der Universitäten mindestens wöchentlich Kontakt haben, sind es bei HAW nur 42 und bei KMH nur 20 Prozent. Private Hochschulen haben gar keine wöchentlichen Kontakte. Wie bei den Forschungsorganisationen sind diese Unterschiede vor allem auf die Größe der Einrichtungen zurückzuführen, wie die Auswertung nach Anzahl der Studierenden belegt. Die Ergebnisse bestätigen Befunde aus anderen Studien, wonach größere Hochschulen insgesamt mehr kommunizieren als kleine, weil sie unter anderem personell stärker aufgestellt sind (vgl. Kapitel 3.2.2). In Bezug auf die politische Interessenvertretung könnten weitere Faktoren eine Rolle spielen: So befinden sich größere Hochschulen häufig in den Landeshauptstädten und haben dadurch direkteren Zugang zur Landespolitik, schon aufgrund der geographischen Nähe:

[83] Ergeben die kumulierten Prozentzahlen in dieser und allen folgenden Graphiken weniger als 100, so ist die Differenz auf Aussagen wie *weiß nicht* oder *kann ich nicht einschätzen* beziehungsweise auf fehlende Angaben zurückzuführen.

> „Ich gehe viel abends auf die Piste, also [...] zu Veranstaltungen, die reichlich da sind [...]. Ich zeige mich da. [...] Und das haben natürlich andere Standorte nicht so sehr, dieses Privileg, sich auf eine Stunde zu treffen [...]“ (UNI6: 169).

Andererseits haben kleinere Hochschulen in der Provinz als oftmals größte und wichtigste Einrichtung in der Gegend häufig den Vorteil, im Fokus der lokalen Politik zu stehen:

> „Dann gibt es auf kommunaler Ebene mit dem [Name] Oberbürgermeister einen sehr guten Kontakt zwischen der Präsidentin und dem OB. Die sind inzwischen sogar per Du. Also, die kennen sich gut. [...] Der Oberbürgermeister ist bei ganz vielen Veranstaltungen da. [...] So ein [Ort] Oberbürgermeister, der kann dies auch immer mal wieder einschieben“ (UNI1: 107).

Nun ist anzunehmen, dass häufigere Kontakte zu einem höheren Bekanntheitsgrad in der Politik führen, was wiederum zu häufigeren Kontakten führen kann, weil die Politik möglicherweise eher von sich aus auf die Einrichtungen zukommt, wenn sie diese besser kennt:

> „Mein Eindruck ist, ich mache das jetzt ungefähr seit zehn Jahren, das ist mehr geworden, das liegt auch am direkten Kontakt, dass wirklich sich einzelne Abgeordnete auch wirklich interessieren und nachfragen zu bestimmten Themen“ (FO5: 38f.).

Die Antworten auf die Frage, wer die Kontakte initiiert, liefern ein differenzierteres Bild:

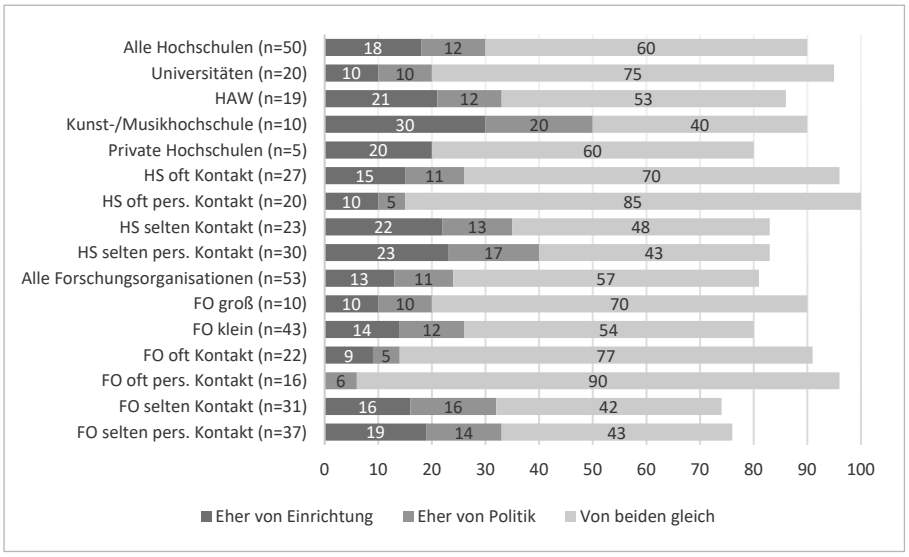


Abb. 23 Kontaktanbahnung in Abhängigkeit von Einrichtungsart und Kontakthäufigkeit in %; oft Kontakt = mindestens wöchentlich

So geht bei Einrichtungen, die wöchentlich Kontakte zur Politik haben, dieser deutlich seltener von der Einrichtung als wie bei Einrichtungen, die keine wöchentlichen Kontakte haben. Einrichtungen, die selten Kontakt zur Politik haben, müssen eher von sich aus die Initiative ergreifen. Umgekehrt kommt die Politik bei regelmäßigem Kontakt seltener auf die Einrichtungen zu als bei unregelmäßigem Kontakt. Stattdessen geben zwei Drittel der Einrichtungen mit wöchentlichem Kontakt an, dass der Kontakt von beiden Seiten gleichermaßen ausgeht. Das deutet auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Einrichtung und Politik hin: Man begegnet sich auf Augenhöhe. Bei kleineren Hochschulen, die weniger wöchentliche Kontakte zur Politik haben – wie HAW, KMH und private Hochschulen – geht die Initiative zwar auch am ehesten von beiden Seiten aus, allerdings (deutlich) seltener als bei häufigen Kontakten. Im Gegenteil: Je kleiner die Einrichtung und je seltener die Kontakte, desto eher müssen die Einrichtungen von sich aus die Initiative ergreifen, insbesondere bei seltenem persönlichen Kontakt. Umgekehrt führen vor allem persönliche Kontakte zu einem engeren Verhältnis, so dass hier die Initiative häufiger von beiden Seiten gleichermaßen ausgeht. Besonders stark ausgeprägt ist dieser Zusammenhang bei den Forschungsorganisationen: Bei denjenigen, die wöchentlich persönlichen Kontakt haben, geht die Initiative nie von der Einrichtung aus, sondern zu 90 Prozent von beiden Seiten gleichermaßen. Die Bedeutung des persönlichen Kontakts bestätigt sich auch in den Leitfadengesprächen:

„Und viel ist natürlich auch die Kontaktarbeit, das ist es eben, miteinander reden, das fördert unsere Arbeit sehr stark. Das darf man nicht unterschätzen. Der persönliche Kontakt vor Ort, man kennt sich, man scheut sich nicht, den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und zu fragen: ‚Sag mal, ich habe das mit den Quanten noch nicht ganz verstanden, kannst du mir das nochmal erklären?' " (FO2: 19).

Die persönlichen Kontakte sind es demnach auch, welche die Befragten von allen Arten an Kontakten am häufigsten nennen. Mindestens monatlichen gezielten persönlichen Kontakt, etwa per Telefon oder E-Mail haben etwa drei Viertel der Hochschulen und die Hälfte der Forschungsorganisationen, wobei zufällige persönliche Begegnungen eine ähnlich große Rolle spielen. Gemeinsame Veranstaltungen oder Öffentlichkeitsarbeit mit der Politik oder Stellungnahmen sind dagegen wesentlich seltener.

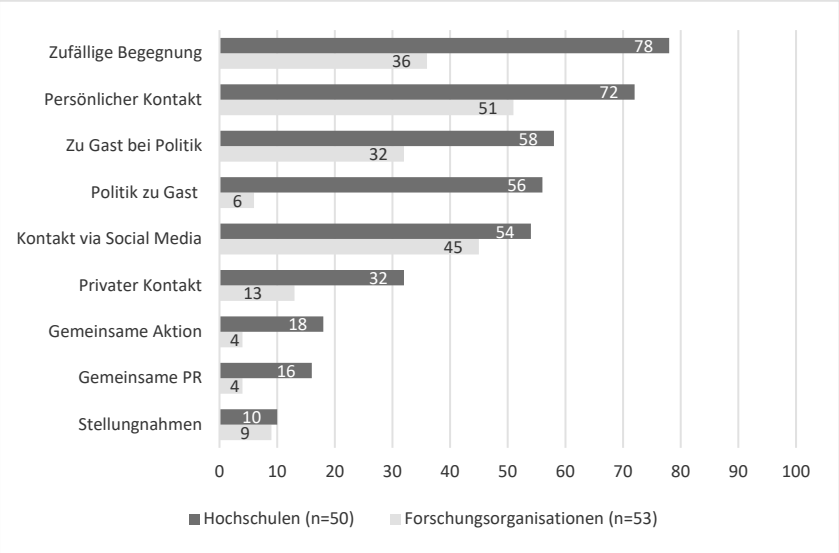


Abb. 24 Arten von wöchentlichen und monatlichen Kontakten in %; Mehrfachnennungen

Auch, wenn es bei den gegenseitigen Besuchen zwischen Einrichtung und Politik deutliche Unterschiede zwischen Hochschulen und Forschungsorganisationen gibt – deren Ursachen in Kapitel 5.3.1 in Zusammenhang mit den Lobbying-Instrumenten noch zu thematisieren sind –, gelten die persönlichen Kontakte bei allen als mit Abstand am wichtigsten:

„Das meiste, finde ich schon, muss der persönliche Kontakt sein bei der politischen Kommunikation" (UNI3: 133).

Dass die Hochschulen häufiger persönlichen Kontakt zur Politik haben, liegt vor allem daran, dass sie deutlich abhängiger sind von der Politik als außeruniversitäre Forschungsorganisationen: So erteilt die Landespolitik unter anderem die Zustimmung zur Besetzung von Lehrstühlen (auch wenn das Berufungsrecht in einigen Bundesländern den Hochschulen inzwischen mehr Autonomie zubilligt) oder holt Auskunft über den Hochschulhaushalt ein (vgl. Kapitel 3.1.3). Die Kontakte der Hochschulen zur Politik haben also oft rein administrativen Charakter:

„Es gibt regelmäßig kleine Anfragen [...] die Hochschulen betreffend, angefangen von der Zahl der Seniorenstudierenden bis hin zu Perspektiven des Studierendenwerks für Anbau bei der Mensa, die Erweiterung studentischen Wohnraums oder die Frage, ob unser [...] Café hier nun weiter existiert oder nicht. Das sind so Fragen, die auf allen möglichen Stufen von Detaillierungsgrad uns erreichen und die wir dann sehr zügig beantworten müssen, manchmal ist das auch sehr aufwendig, auch das gehört zum Alltag im Umgang mit der Politik" (UNI6: 165).

Diese regelmäßigen Anfragen von Seiten der Politik sind auch der Grund, warum kleinere Hochschulen wesentlich häufiger als etwa Forschungsorganisationen angeben, dass die Politik auf sie zukommt: Viele dieser Kontakte sind auf Verwaltungstätigkeiten zurückzuführen, die zum Teil auf Ebenen stattfinden, die nicht mit politischer Entscheidungsfindung in Zusammenhang stehen.

„Wir haben im Moment ein sehr enges Verhältnis zum Ministerium, das weiß ich schon. Die Zuständigen kennen uns und sind auch öfters im Haus, also auch die unteren Ebenen" (KMH2: 88).

„Da das Ministerium dienstvorgesetzte Behörde ist, finden dort phasenweise sehr häufige Kontakte statt, wenn es um Haushalt, Zielvereinbarung, etc. geht“ (Antwort einer kleinen HAW im Freitextfeld des Fragebogens).

Persönliche Kontakte resultieren auch aus Treffen, die sich bei Veranstaltungen ergeben, zu denen die Politik Vertreterinnen und Vertreter der Hochschulen einlädt, insbesondere auf lokaler Ebene:

„Wenn es diese typischen Veranstaltungen gibt, Jahresempfang, Vortragsreihen, da wird unser Präsidium natürlich eingeladen zu solchen Geschichten“ (HAW3: 69).

Umgekehrt ergeben sich persönliche Kontakte durch Einladung der Politik ins eigene Haus beziehungsweise durch gemeinsame Veranstaltungen:

„[...] im Grund genommen geht es da, würde ich jetzt mal so einschätzen, eigentlich viel weiter unten um Veranstaltungsgeschichten, die dann vielleicht mit Hochschulen stattfinden könnten“ (KMH2: 89).

Unabhängig davon, ob persönliche Kontakte auf Verwaltungsebene oder über die Hochschulleitung bei Veranstaltungen von Politik und/oder Wissenschaft: Regelmäßige Kontakte befördern grundsätzlich die Beziehung zur Politik:

„Ja, also ich glaube, dass es schon Kontaktmuster gibt, die gut funktionieren, die seit Jahren gut funktionieren und auf die sie sich auch verlassen, also dass da schon so ein verantwortungsvolles Verhältnis besteht. Dass man sich gegenseitig nichts Böses will und auch immer bemüht ist, transparent zu bleiben und Dinge anzusprechen. Auch bemüht ist, dann auch die Ziele einzuhalten“ (UNI4: 145f.).

„Der Austausch ist auch zwischen den HAWs und dem Ministerium, so dass die Bereitschaft [...] da ist auch aufeinander zuzugehen und sich erstmal Rahmenbedingungen einerseits und Nöte andererseits anzuhören“ (HAW1: 60).

Einrichtungen, die wöchentlich Kontakt haben, bejahen sehr viel häufiger Aussagen wie *Die Politik begegnet uns mit Respekt*, *Wir werden von der Politik um Rat gebeten* oder *Wir haben gute persönliche Kontakte*. Einrichtungen mit seltenen Kontakten stimmen den Aussagen deutlich weniger zu:

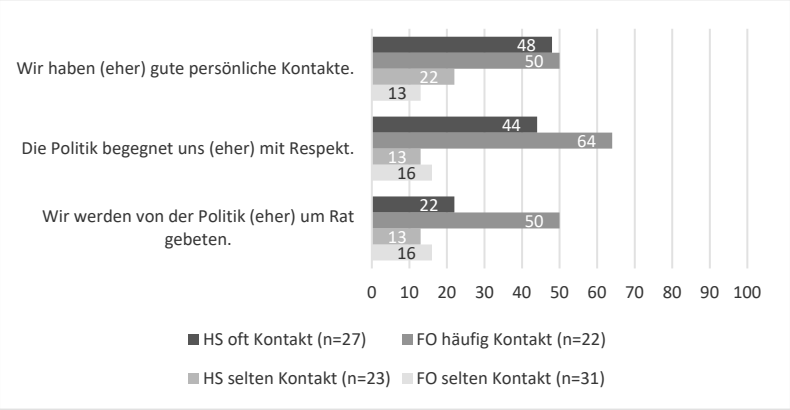


Abb. 25 Zusammenhang von Häufigkeit und Bewertung der Kontakte in %; oft Kontakt = mindestens wöchentlich

Häufigere Kontakte führen nicht nur zu einer besseren Beziehung zwischen Wissenschaft und Politik, sie spiegeln sich auch in einer größeren Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung wider: Befragte mit wöchentlichem Kontakt bewerten den Lobbyingerfolg ihrer Einrichtung deutlich positiver als diejenigen, die seltener Kontakt haben:

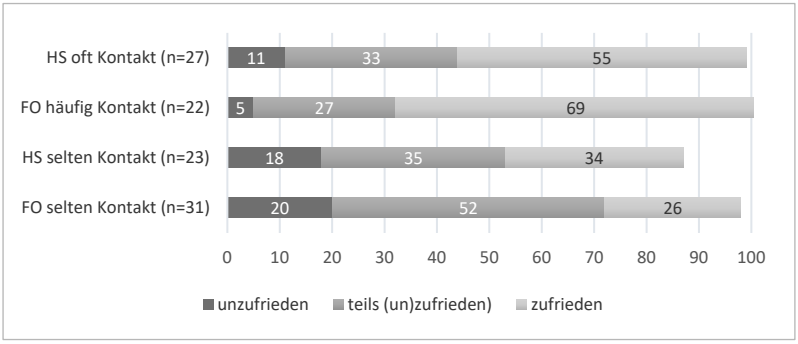


Abb. 26 Zusammenhang von Kontakthäufigkeit und Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in %; oft Kontakt = mindestens wöchentlich

Allerdings ist bei allen Ergebnissen zu berücksichtigen, dass nur knapp 40 Prozent aller Einrichtungen an der Befragung teilgenommen und von diesen ein Viertel nach der ersten Frage, also der nach der Art und Häufigkeit der Kontakte abgebrochen hat (vgl. Kapitel 4.3.3). Diejenigen, welche die Frage noch beantwortet und dann abgebrochen haben, geben an, viel seltener Kontakt zur Politik zu haben.

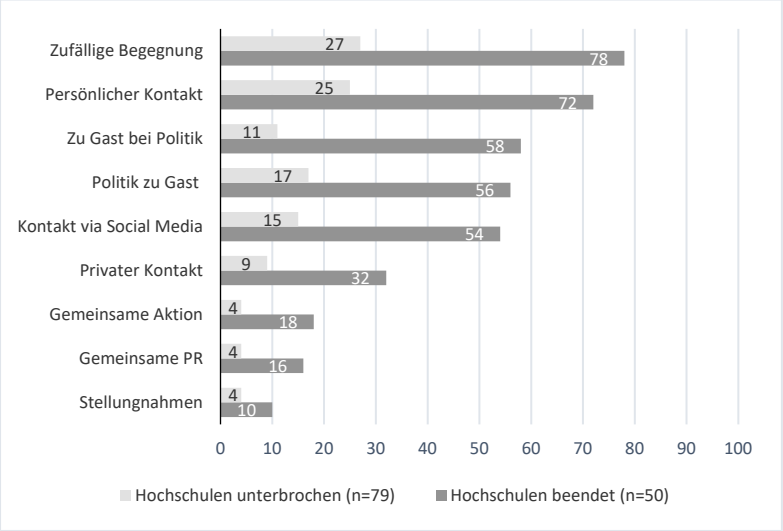


Abb. 27 Art der mindestens monatlichen Kontakte im Vergleich von beendeten und unterbrochenen Fragebögen in %; Mehrfachnennungen

Es ist davon auszugehen, dass Hochschulen und Forschungsorganisationen die Politik als Bezugsgruppe noch deutlich weniger beachten, als es die Ergebnisse hier vermuten lassen (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.2). Politik als Bezugsgruppe spielt eine untergeordnete Rolle in der Kommunikation der Wissenschaftseinrichtungen:

> „Wenn ich jetzt sozusagen eine Prioritätenliste machen sollte, nach dem Motto, schreib doch mal auf, in welcher Reihenfolge Du welche Gruppen bedienst. [...] Dann würde ich eben vorne hinschreiben [...] die Kommunikation in die Uni hinein, also interne Kommunikation oder Studieninteressenten, also Studienmarketing. [...] Also, die beiden sind gleichberechtigt. [...] Und Pressearbeit würde ich dann natürlich unmittelbar danach ansiedeln“ (UNI1: 112f.).

> „Also, ich würde sagen, momentan liegt unser Hauptaugenmerk schon auf Studieninteressierten und da dazu dann [...] die breite Öffentlichkeit. Also, die Bürger und Bürgerinnen hier in der Umgebung, dass die hier mitbekommen, was wir hier machen. Dann würde ich aber sagen, kommt auch schon Wirtschaft und Politik“ (HAW3: 70).

> „Ich denke, die üblichen: Die Studierenden, Studieninteressierte, die Politik an sich haben wir nicht separat. Zumindest nicht in dieser Abteilung“ (KMH1: 82).

Dass die Hochschulen die Politik weniger auf dem Schirm haben als andere Zielgruppen und viele Kontakte eher über die administrative Ebene oder zufällig laufen, lässt sich auch daran ablesen, wie die Einrichtungen die Politik beobachten. Unter allen sechs Maßnahmenpaketen im Rahmen der politischen Interessenvertretung stehen Beobachtung & Analyse an letzter Stelle. Nur knapp die Hälfte der Hochschulen gibt an, das Instrument zu nutzen. Die Hochschulen setzen in erster Linie auf Information & Austausch sowie nicht-öffentliche & informelle Gespräche. Die Politik auf dem Schirm zu haben, bedeutet für manche eher, sie mit Broschüren zu versorgen:

> „Also, wir haben die politischen Stakeholder hier durchaus im Blick, wenn wir unsere Hochschulpublikationen oder so veröffentlichen. Die bekommen die auf jeden Fall“ (HAW3: 69).

Aussagen zur Beobachtung der Politik tauchten in den Leitfadengesprächen mit Verantwortlichen der Hochschulen kaum auf, nur die wenigsten sprachen solche Maßnahmen von sich aus an:

> „Da ist es ganz wichtig, dass man sich immer von der Referentin immer auf den neusten Prozessstand bringen lässt und weiß, was ist an Planung da, für das neue Forschungsrahmenprogramm. Was ist an politischen Hintergründen da, wenn es um Infrastrukturmittel und Förderung von angewandter Forschung und Technologie heute in der Forschung geht, es ist wichtig, das parat zu haben“ (UNI6: 169).

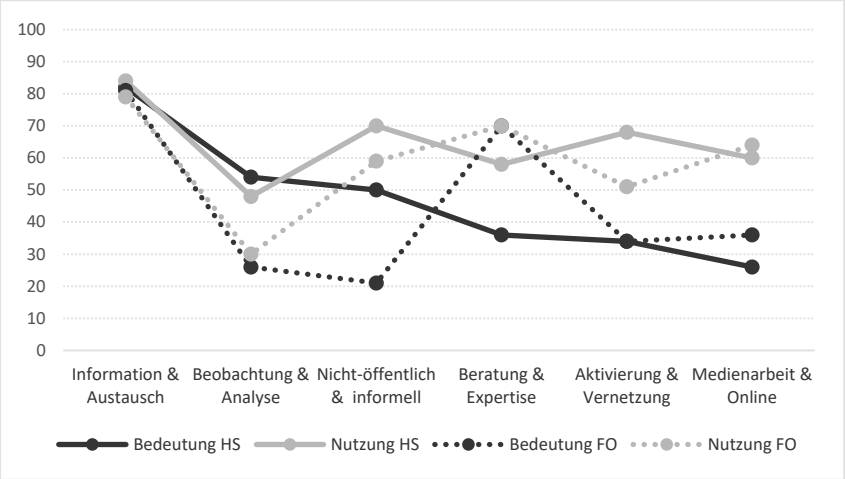


Abb. 28 Bedeutung (Platz 1 bis 3 in %) und Nutzung (in %) der Maßnahmenpakete im Vergleich; n (HS) = 50; n (FO) = 53

Dass die Forschungsorganisationen das Instrument der Beobachtung & Analyse noch seltener nutzen, gleichzeitig aber auch mit am wenigsten Bedeutung beimessen, liegt daran, dass sie die Beobachtung der Politik ihren Zentralen überlassen und von dort im Bedarfsfall mit Auskünften bedient werden. Entsprechend sprachen in den Leitfadengesprächen die Verantwortlichen aus den Zentralen häufig von sich aus darüber, wie sie die Politik beobachten:

> „Also, da merken wir, dass [...] man halt so ein paar Themen einfach auf der Agenda hat und sich darauf vorbereitet, wenn man halt gut in der Wissenschaftspolitik vernetzt ist [...]. Dann erkennt man auch einfach bestimmte Trends, die kommen werden und sich auf die nicht erst vorzubereiten, wenn sie da sind, sondern proaktiv zu arbeiten, hilft natürlich enorm in der Wissenschaftspolitik“ (FO1: 9).

Mit Blick auf die detaillierte Beschreibung der mit dem Instrument Beobachtung & Analyse zusammenhängenden Aufgaben wird deutlich, dass insbesondere kleineren Einrichtungen hierfür die personellen Ressourcen fehlen:

> „Ein guter Teil meines Jobs ist wirklich auch die Tagesordnungen schauen, eine Parlamentsdebatte verfolgen, Vorlagen aus dem Parlament lesen, Newsletter lesen, Pressemitteilungen lesen, Medienspiegel verfolgen, auf Twitter schauen, was machen die Politiker, wo sind sie, Veranstaltungen besuchen, mal nach [Landeshauptstadt] fahren, nach Berlin fahren, um einfach zu wissen, was passiert im politischen Geschehen, welche Themen sind dort gespielt, auch was bedeutet das für das [Name FO], wo ist eine Chance, uns zu positionieren, ist es vielleicht auch ein Risikothema, was uns mal zum Problem werden könnte oder so“ (FO4: 27).

Die Auswertung der einzelnen Instrumente des Maßnahmenpakets Beobachtung & Analyse bestätigt, dass die Größe der Einrichtung und damit auch die personellen Ressourcen Auswirkungen darauf haben, wie Hochschulen und Forschungsorganisationen das gesellschaftliche Umfeld beobachten:

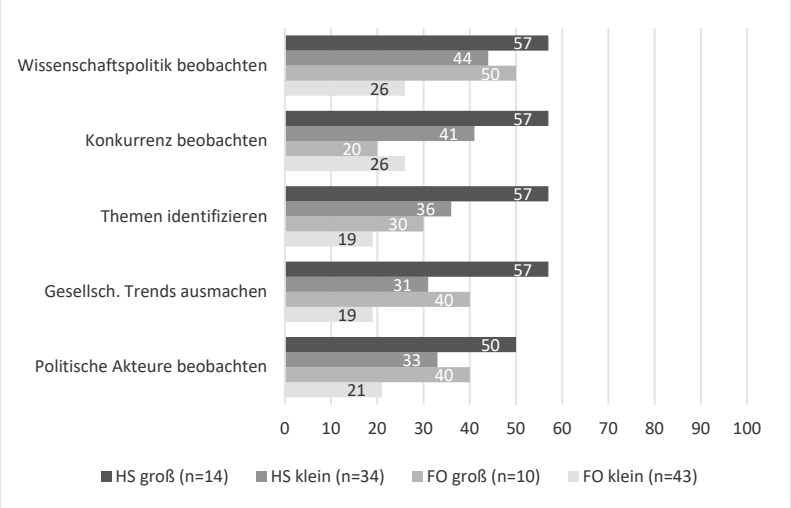


Abb. 29 Instrumente der Einrichtungen, welche das Maßnahmenpaket Beobachtung & Analyse nutzen in %; Mehrfachnennungen

Größere Einrichtungen nutzen alle Instrumente gleichermaßen – wenn auch nur (etwas mehr als) die Hälfte. Von den kleinen Einrichtungen informiert sich weniger als die Hälfte über Wissenschaftspolitik, und noch weniger haben sie die politischen Akteure im Auge oder identifizieren Themen und gesellschaftliche Trends, die für sie relevant sein könnten. Aber auch in den großen Forschungsorganisationen fällt die genaue Beobachtung der Politik nicht selten dem Tagesgeschäft zum Opfer:

> „Also, unser Wunsch ist immer so ein strategisches Themenmanagement zu haben, also, Themen zu sehen, die dann kommen, diese Themen auf die Agenda zu setzen und dann sagen wir mal, bis zum Erfolg bis zum Ende zu begleiten, das wäre sehr schön, wenn das klappen würde. [...] Sicherlich kennen wir die wichtigen Themen auf der politischen Agenda, aber es ändert sich doch so viel [...]. Wir merken, dass wir sehr stark eben auch aktualitätsgetrieben arbeiten müssen, auf Anfragen reagieren müssen et cetera, das prägt doch schon sehr stark unseren Alltag“ (FO2: 16).

Die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in Bezug auf die Anwendung des Instruments Beobachtung & Analyse schlägt sich auch in der Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung insgesamt nieder: Einrichtungen, welche die Politik beobachten, schätzen sowohl die Beziehung zur Politik als auch den politischen Erfolg ihrer Einrichtung insgesamt positiver ein als diejenigen, welche die Maßnahme nicht anwenden.

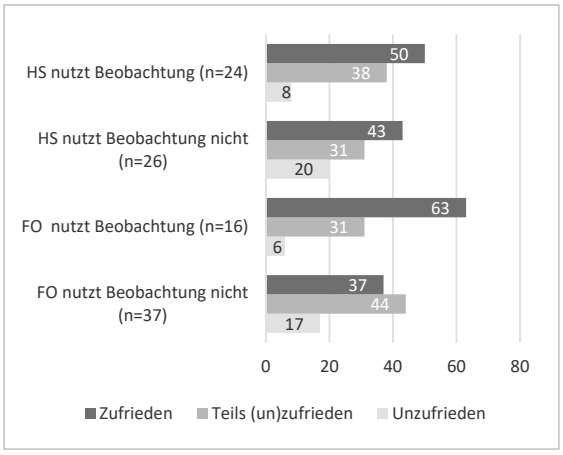


Abb. 30 Nutzung von Beobachtung im Zusammenhang mit Zufriedenheit in %

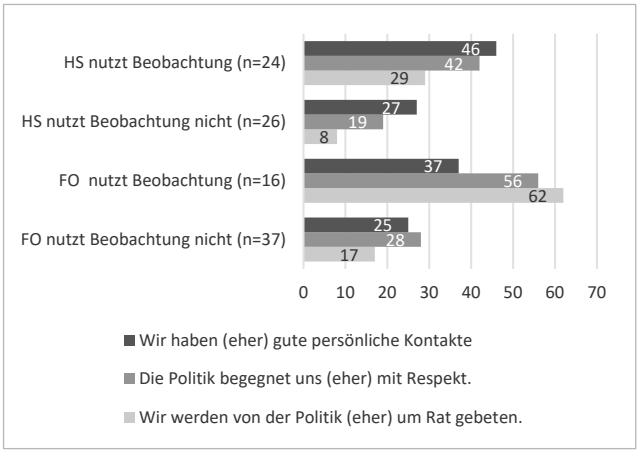


Abb. 31 Nutzung von Beobachtung & Analyse in Zusammenhang mit der Bewertung der Beziehung zur Politik in %

Inwiefern die deutlichen Unterschiede bei den Kontakten und bei der Beobachtung der Politik an interne organisationsbedingte Voraussetzungen geknüpft sind, zeigen die Antworten auf die Frage nach einer eigenen Stelle: Etwa ein Drittel der Hochschulen und Forschungsorganisationen gibt an, ihre Einrichtung verfüge über eine eigene Stelle für die politische Interessenvertretung beziehungsweise habe eine solche geplant. Beim Blick auf die Bezeichnung der Stelle offenbart sich jedoch, dass die meisten Hochschulen damit ihre Leitung meinen, weil sie bei ihrer Antwort „Präsident“, „Präsidium“ oder „Hochschulleitung“ notiert haben. Die Frage nach der Zuständigkeit bestätigt diesen Befund: 82 Prozent derjenigen mit eigener Stelle geben an, die Hochschulleitung sei zuständig. Von denen kann wiederum die Hälfte keine Angabe zum Stellenumfang machen, weitere 40 Prozent geben eine ganze Stelle an, was wiederum darauf hindeutet, dass sie damit die Stelle der Leitung meinen (vgl. hierzu auch Kapitel 5.3.2). Tatsächlich eine eigene Stelle haben nur drei Hochschulen – das sind sechs Prozent. Sie haben bei der Bezeichnung für die Stelle eine Funktion notiert, die darauf schließen lässt, dass die Person – wenn auch nicht ausschließlich – für die politische Interessenvertretung zuständig ist: „Persönlicher Referent der Präsidentin für strategisches und politisches Marketing“, „Referent der Hochschulleitung“ und „Referent/Referentin für Wissenschaftspolitik“. In zwei Fällen handelt es sich um eine halbe Stelle, an einer Hochschule gibt es zwei ganze Stellen. Eine Stelle ist an einer kleineren Hochschule angesiedelt. Die

KMH haben keine eigene Stelle, ein Drittel von ihnen gibt an, die Leitung sei für politische Interessenvertretung zuständig, ebenso wie die HAW. Von den privaten haben nur zwei die Frage beantwortet; beide haben die Leitung für zuständig erklärt. Zwei Stellen der drei Stellen für politische Interessenvertretung fungieren gleichzeitig als persönliche Referent:innen der Hochschulleitung. Zu dem Befund passt eine aktuelle Stellenausschreibung der Hochschule Trier: Gesucht wird ein/e persönliche/r Referent:in des Präsidenten, zu dessen Aufgaben unter anderem „Begleitung und Nachbereitung strategisch relevanter Besuche aus [der] Politik“ (HAW Trier 2022) gehören. Die Kommunikationsabteilung ist an keiner Hochschule offiziell für die Kommunikation mit der Politik zuständig.

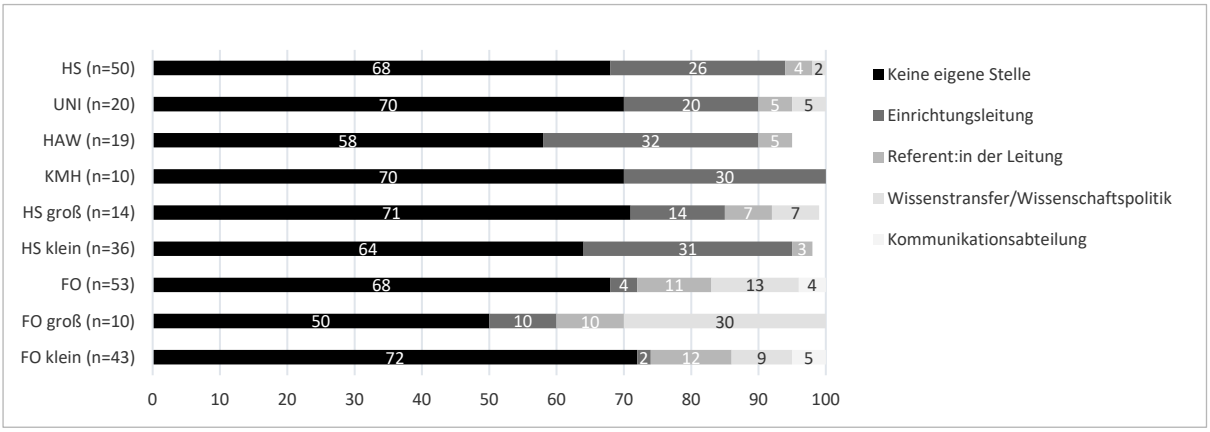


Abb. 32 Zuständigkeiten für politische Interessenvertretung in %

Bei den Forschungsorganisationen geben nur vier Prozent an, die Einrichtungsleitung sei für die politische Interessenvertretung zuständig.

> „Nicht grundlos ist ja meine Stelle geschaffen worden, weil Herr [Name Leitung] einfach gemerkt hat, dass er das als Einzelperson auch gar nicht alles bedienen kann, was dort entsteht“ (FO1: 8).

Bei 17 Einrichtungen, also einem Drittel aller Forschungsorganisationen, gibt es bereits eine speziell für die Kommunikation mit der Politik zuständige Person beziehungsweise ist eine solche geplant (drei Einrichtungen) – fünf Mal mehr als bei den Hochschulen. Nur bei den wenigsten, nämlich in vier Prozent der Einrichtungen ist die Stelle in der Kommunikationsabteilung angesiedelt. In elf Prozent der Fälle sind persönliche Referent:innen der Leitung zuständig, in 13 Prozent Referent:innen für Wissenstransfer oder Wissenschaftspolitik. Die konkreten Bezeichnungen der Stellen für Interessenvertretung lauten: „Wissenstransfer“, „Politische Vernetzungsarbeit“, „Büro für Wissensaustausch“, „Wissenschaftspolitik“, „Wissenschaftlicher Koordinator“ oder „Wissenstransfer/Public Affairs“. Dass es sich hierbei um Stellen handelt, die explizit für die Kommunikation mit der Politik geschaffen wurden, spiegelt sich auch im Stellenumfang: Drei haben weniger als eine ganze Stelle, eine Einrichtung hat zwei und eine hat drei Stellen. Sechs Einrichtungen, also die meisten, haben eine ganze Stelle. Die größeren Forschungsinstitute sind mit 40 Prozent etwas eher als kleine Einrichtungen mit einer eigenen Stelle ausgestattet. Inwiefern sich eine eigene Stelle auf die Beziehung zur Politik auswirkt, lässt sich bei den Hochschulen nicht beurteilen. Die Ergebnisse sind aufgrund der geringen Zahlen von drei Fällen verzerrt (vgl. Tab. 13). Möglicherweise haben die mit eigener Stelle höhere Erwartungen an die Wirkungen ihrer Tätigkeit. Bei den Forschungsorganisationen zeigt sich, dass diejenigen mit eigener Stelle die Politik genauer beobachten und häufiger Kontakte haben, die darüber hinaus öfter von beiden Seiten ausgehen und die positiver bewertet werden. Außerdem schätzen sie die politische Interessenvertretung ihrer Einrichtung als erfolgreicher ein als Forschungsorganisationen ohne eigene Stelle:

Kontakthäufigkeit	Alle HS (n=50)	HS Stelle (n=3)	Alle FO (n=50)	FO Stelle (n=14)
Wöchentlich	54	100	42	53
Monatlich	38	-	26	33
Halbjährlich	6	-	21	10
Jährlich	-	-	11	-
Initiative für Kontakte				
Eher von Einrichtung	18	33	13	13
Eher von Politik	12	-	11	7
Von beiden Seiten gleichermaßen	60	67	57	67
Bewertung der Kontakte*				
Wir haben (eher) gute persönliche Kontakte.	52	33	38	64
Die Politik begegnet uns (eher) mit Respekt.	46	33	64	71
Unsere Anliegen finden (eher) Gehör.	38	33	42	79
Wir werden von der Politik (eher) um Rat gebeten.	30	33	44	71
Zufriedenheit mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung				
(Eher) zufrieden	46	33	44	53
(Eher) unzufrieden	14	33	13	13
Nutzung und Bewertung von Beobachtung & Analyse*				
Nutzung Maßnahmenpaket Beobachtung & Analyse gesamt	52	67	30	43
Wissenschaftspolitik beobachten	48	67	30	43
Konkurrenz beobachten	46	67	25	36
Themen identifizieren	42	67	21	43
Politische Akteure beobachten	38	67	25	36
Gesellschaftliche Trends ausmachen	38	33	23	43
Bewertung von Beobachtung & Analyse (Platz 1 bis 3)	54	67	26	28

Tab. 13 Unterschiede zwischen Einrichtungen mit/ohne eigene Stelle für die Interessenvertretung in %; *Mehrfachnennungen

Dass die meisten Einrichtungen keine eigene Stelle für die politische Interessenvertretung haben, könnte ein Indiz dafür sein, dass es in den Häusern keine klaren Zuständigkeiten für diesen Aufgabenbereich strategischer Kommunikation gibt. Tatsächlich zeigen die Befunde, dass sowohl in den Hochschulen als auch in den Forschungsorganisationen viele Personen und Gruppen mit der Politik kommunizieren, auch bei den Einrichtungen mit eigener Stelle. Je autonomer die Personen und Gruppen agieren, desto weniger Abstimmung findet statt und desto weniger wissen die Befragten, ob diese Personen und Gruppen überhaupt mit der Politik kommunizieren (siehe hierzu auch Kapitel 5.2.2):

> „Ich wüsste jetzt nicht, ob irgendeiner unserer Professoren eine gute Beziehung zu Landtagsabgeordneten hat, ich weiß es nicht. Keine Ahnung“ (HAW3: 68).

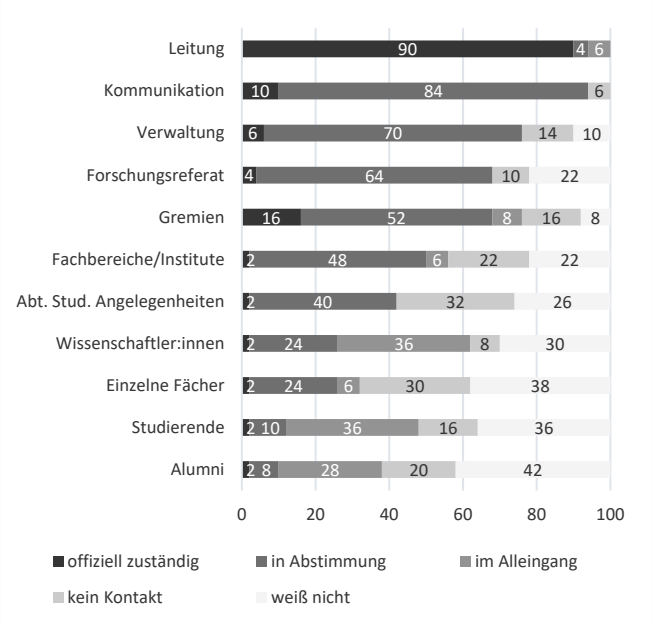


Abb. 33 (links) Personen/Gruppen an Hochschulen (n=50) und ihre Kommunikation mit der Politik in %

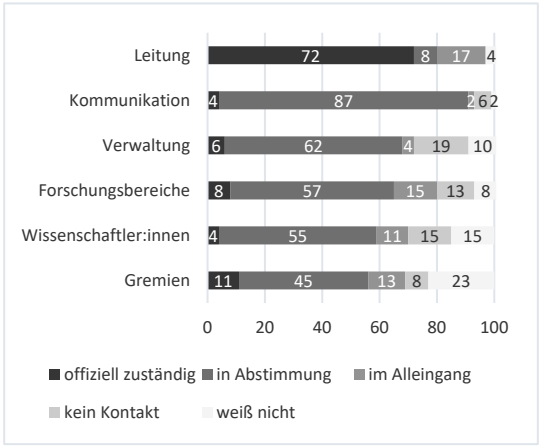


Abb. 34 (rechts) Personen/Gruppen in Forschungsorganisationen (n=53) und ihre Kommunikation mit der Politik in %

Die unklaren Zuständigkeiten spiegeln sich auch in den Gründen für die (Un-)Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung wider. Dabei bemängeln die Forschungsorganisationen mit eigener Stelle seltener fehlende Zuständigkeiten und sind mit Abstand am wenigsten der Meinung, dass ihre Einrichtung nicht mit einer Stimme spricht. Dadurch, dass in den meisten Fällen keine speziell dafür eingestellte Person für die Kommunikation mit der Politik zuständig ist, kritisieren viele die fehlende Einbindung von Fachkräften oder der Kommunikationsabteilung. Die Antworten auf die Frage nach der Abstimmung mit den anderen Akteuren passen allerdings nicht in dieses Bild: 80 Prozent und mehr geben an, dass sie sich mit den anderen Personen in ihrer Einrichtung schriftlich austauschen. Mehr als die Hälfte pflegt mit einem Jour Fixe eine institutionalisierte Form des Austausches, mit eigener Stelle sind es sogar 80 Prozent. Maximal sieben Prozent geben an, dass kein Austausch stattfindet.

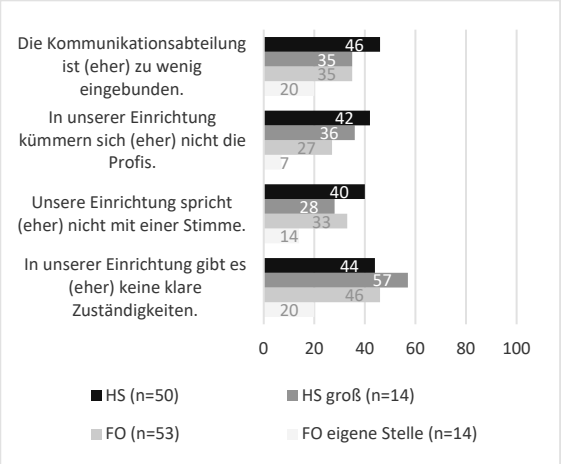


Abb. 35 Gründe für die (Un-)Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in %

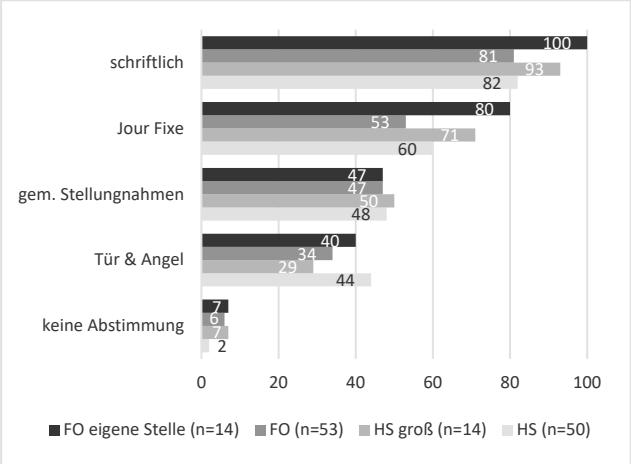


Abb. 36 Abstimmung mit anderen Personen in der Einrichtung, die mit der Politik kommunizieren in %; Mehrfachnennungen

Auch wenn sich die Akteure in den Einrichtungen auf verschiedenen Wegen über die Kommunikation mit der Politik austauschen, so bleiben angesichts der losen und dezentralen Struktur von Forschungsorganisationen und Hochschulen zahlreiche Kommunikationsaktivitäten im Verborgenen:

> „Ich behaupte mal, es gibt auch ganz viele Aktivitäten, von denen ich gar nichts weiß, von denen niemand was weiß, das ist die große Herausforderung. Ich weiß nicht, wer was wie wo macht, wer in welchem Gremium sitzt und das ist auch nicht immer zentral erfasst, sondern ich bin auf Zufälle oder, dass was durchsickert, angewiesen“ (FO4: 29).

Fazit Ausgangsituation

Die (Analyse der) Ausgangssituation bei den Hochschulen und Forschungsorganisationen in Bezug auf die politische Interessenvertretung stellt sich zusammenfassend betrachtet zurückhaltend dar: So haben zwar alle Einrichtungen Kontakt zur Politik, allerdings teilweise eher selten, zufällig und oft nur zu administrativen Zwecken, wobei der persönliche Kontakt als am wichtigsten gilt. Information und Austausch sowie informelle Gespräche stehen im Vordergrund, Beobachtung und Analyse des politischen Betriebs kommen zu kurz. Je größer die Einrichtungen, desto häufiger und positiver bewertet sind die Kontakte. Unklare Zuständigkeiten und die fehlende Einbindung von Kommunikationsprofessionellen beklagen kleine und große Einrichtungen sowie Hochschulen und Forschungsorganisationen gleichermaßen – außer diejenigen mit eigener Stelle –, obwohl in den meisten Fällen ein (institutionalisierter) Austausch stattfindet. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen Ressourcen und Erfolg bei der politischen Interessenvertretung ist insgesamt nicht erkennbar – auch aufgrund mangelnder Datenlage. Das folgende Kapitel zur Aufgabenstellung analysiert daher unter anderem, ob und inwiefern sich die Einstellung zu Lobbying darauf auswirkt, wie die Einrichtungen politische Interessenvertretung betreiben.

5.1.2 Aufgabenstellung

Die Analyse der Ausgangssituation deutet darauf hin, dass politische Interessenvertretung insgesamt einen geringen Stellenwert in Wissenschaftsorganisationen besitzt, insbesondere bei den Hochschulen. Von daher geht es an dieser Stelle nicht darum, konkrete Anforderungen an die Kommunikation mit der Politik abzuleiten, sondern vielmehr zu klären, ob die Einrichtungen Lobbying überhaupt als Aufgabe erkennen und wahrnehmen. Auskunft darüber liefern die Antworten auf die Fragen, ob die Kommunikation mit der Politik für die Einrichtungen selbstverständlich ist, ob sie sich als Lobbyierende sehen und ob die Einrichtungen in einem Lobbyregister eingetragen sind.

Im Zusammenhang mit der Abfrage der Gründe für die Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung stand im Fragebogen unter anderem zur Auswahl: *Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Einrichtung selbstverständlich.* Dieser Aussage stimmte weniger als die Hälfte der Einrichtungen zu, von den privaten Hochschulen keine einzige. Lediglich große Hochschulen und Universitäten sowie große Forschungsorganisationen erreichen hier eine Zustimmung von mehr als 50 Prozent. 56 Prozent der Hochschulen sehen politische Interessenvertretung nicht als ihre Aufgabe an. Dass Forschungsorganisationen Lobbying noch weniger als selbstverständlich betrachten, liegt daran, dass sie die Kommunikation mit der Politik häufig ihren Dachgesellschaften überlassen, vor allem die kleineren unter ihnen. Eine eigene Stelle für politische Interessenvertretung macht die Kommunikation mit der Politik selbstverständlicher, aber auch nur bei knapp der Hälfte der Befragten:

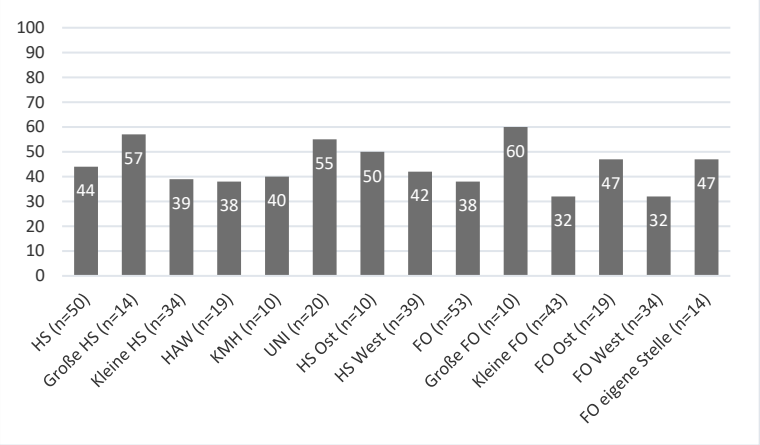


Abb. 37 Zustimmung zu der Aussage *Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Einrichtung selbstverständlich* in %; Zustimmung = stimme zu/stimme eher zu

Die Unterschiede zwischen Einrichtungen in Ost- und Westdeutschland könnten einerseits auf soziodemographische Unterschiede bei den Kommunikationsverantwortlichen zurückzuführen sein, weil in den jüngeren Einrichtungen möglicherweise jüngeres Personal mit entsprechend einschlägiger Ausbildung und damit zusammenhängendem anderen Selbstverständnis beschäftigt ist (siehe Kapitel 5.3.2). Naheliegend ist auch ein Zusammenhang mit der Häufigkeit der Kontakte zur Politik, so wie große Einrichtungen mit regelmäßigen Kontakten zur Politik Lobbying eher für selbstverständlich halten als kleine Einrichtungen mit unregelmäßigen Kontakten (siehe hierzu Abb. 38). Ost- und westdeutsche Einrichtungen unterscheiden sich allerdings kaum in der Kontakthäufigkeit beziehungsweise haben westdeutsche Einrichtungen sogar etwas öfter Kontakt zur Politik (siehe hierzu Abb. 22). Sicherlich verzerren auch die geringen Fallzahlen bei den ostdeutschen Einrichtungen die Ergebnisse: Unter denjenigen, welche die Kommunikation mit der Politik für selbstverständlich halten, befinden sich gerade einmal vier Hochschulen und sieben Forschungsorganisationen in Ostdeutschland. Eine Unterscheidung zwischen Ost und West ist an dieser Stelle also nicht sinnvoll.

Bezogen auf alle Einrichtungen, unabhängig von Größe und Standort, ist der Zusammenhang zwischen Kontakthäufigkeit und Selbstverständnis sehr deutlich zu sehen: Einrichtungen, die der Aussage zustimmen, die Kommunikation mit der Politik sei für sie selbstverständlich, haben teilweise fast doppelt so oft wöchentlich Kontakt wie Einrichtungen, denen dieses Selbstverständnis fehlt.

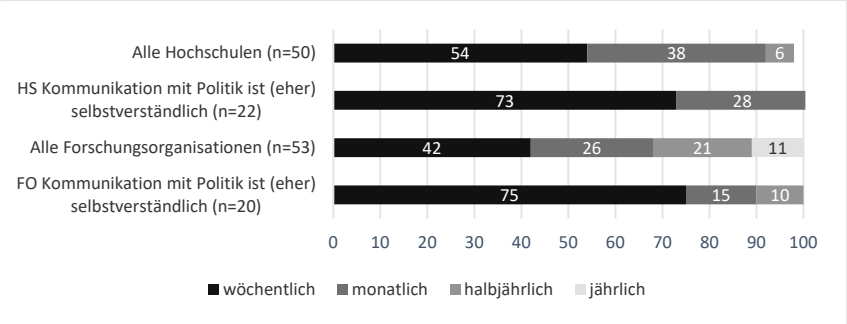


Abb. 38 Zusammenhang von Kontakthäufigkeit zur Politik und Selbstverständnis; Angaben in %

Die Auffassung von politischer Interessenvertretung als selbstverständliche Aufgabe einer Einrichtung führt zu einem positiveren Verhältnis zur Politik sowie zu höherer Zufriedenheit mit dem Aufgabenbereich. Einrichtungen, für welche die Kommunikation mit der Politik selbstverständlich ist, geben deutlich häufiger an, die Kontaktanbahnung gehe von beiden Seiten gleichermaßen aus, das heißt, die Beziehung befindet sich auf Augenhöhe. Das spiegelt sich auch in der (mehr als) doppelt so hohen Zustimmung zu der Aussage wider: *Die Politik begegnet uns mit Respekt*. Ebenfalls etwa doppelt so stark ist die Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung ausgeprägt, wenn die Einrichtung diesen Aufgabenbereich als selbstverständlich erachtet. Ob Hochschulen und Forschungsorganisationen sich im Rahmen ihrer strategischen Kommunikation mit der Politik austauschen, ist also weniger eine Frage der Ressourcen, sondern vielmehr des Selbstverständnisses.

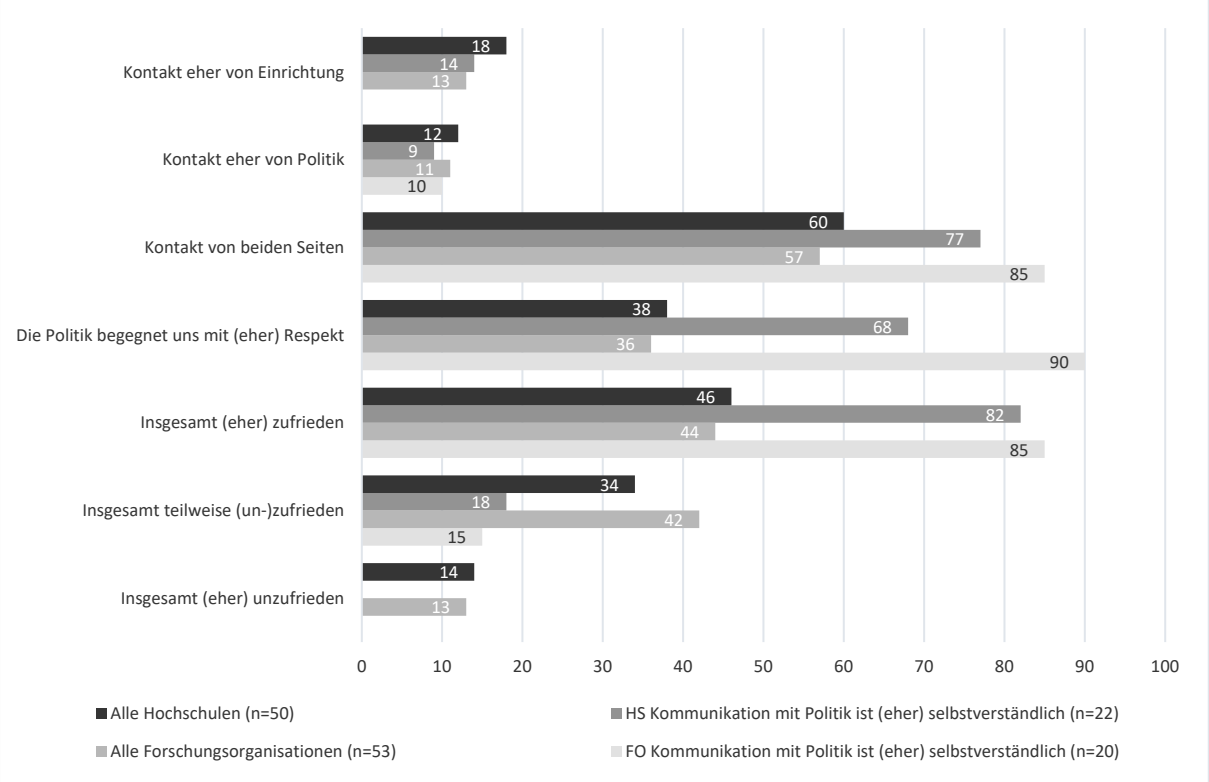


Abb. 39 Zusammenhang zwischen Selbstverständnis und Verhältnis zur Politik bzw. Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in %

Allerdings betrachten auch die meisten derjenigen Einrichtungen, für welche die Kommunikation mit der Politik selbstverständlich ist, diesen Aufgabenbereich nicht als Lobbying.

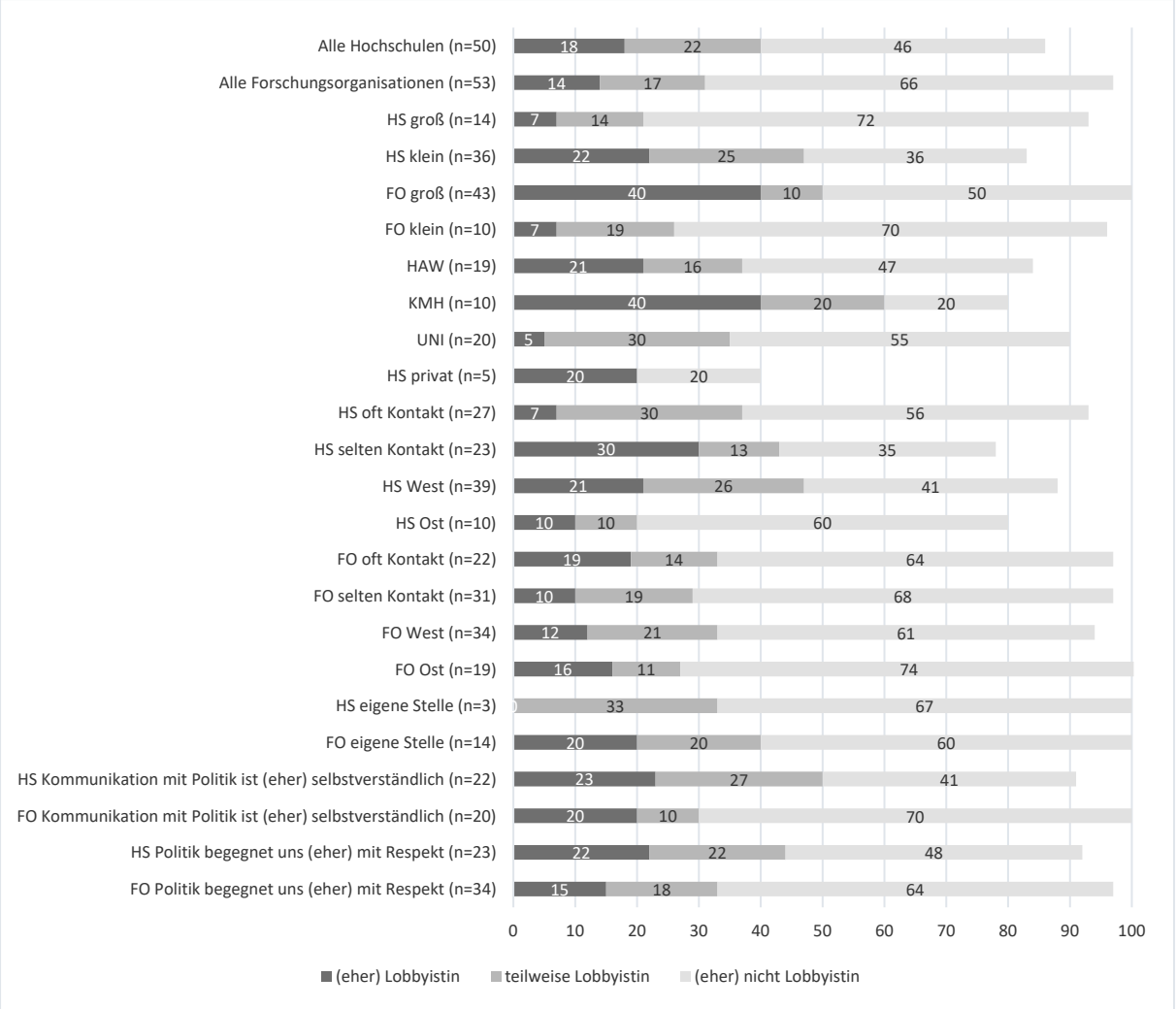


Abb. 40 Zustimmung zu der Frage, ob sich die Einrichtungen als Lobbyistinnen bezeichnen würden in %; < 100% = fehlende Antworten

Vor allem große Hochschulen und solche mit häufigen Kontakten zur Politik lehnen die Einstufung als Lobbyistinnen ab, während sich kleine mit seltenen Kontakten eher als solche einstufen würden. Bei den Forschungsinstituten stimmen die großen mit häufigen Kontakten dagegen eher zu. Ein Zusammenhang zwischen Größe und Kontakthäufigkeit in Bezug auf die Haltung gegenüber Lobbying kann also nicht hergestellt werden. Vielmehr scheinen andere Faktoren eine Rolle zu spielen, ob sich Kommunikationsverantwortliche in Wissenschaftsorganisationen als Lobbyist:innen sehen oder nicht. Die Gründe liefern manche Einrichtungen im Freitextfeld bei der Frage zur Selbstbezeichnung. Ihre Ablehnung unterstreichen die meisten mit dem Verweis auf den Inhalt der Politikkontakte, die ihrer Ansicht nach eher beratenden Charakter haben: „Nicht alle gespräche sind lobbyarbeit. Politikberatung geht in andere Ebenen. Gemeinsame Projejte sind kaum libbyarbeit“ [sic]. Bei der Kommunikation mit der Politik verfolgen die Hochschulen demnach keine eigenen Interessen, sondern orientieren sich am „Neutralitätsgebot“ beziehungsweise allgemeinen Interessen und wollen ihre Tätigkeit daher deutlich von Lobbying abgegrenzt wissen: „Wir sind alle Überzeugungstäter, weil wir intrinsisch für unsere Hochschule motiviert sind. Lobbyisten haben viel weniger Aufgaben und Motivationen abseits ihrer Lobby-Tätigkeit.“

Lobbyist:in	Begründung	Einrichtung
Zustimmung	**Ich würde mich/meine Einrichtung (eher) als Lobbyist:in bezeichnen, weil…**	
	Beeinflußung der Politik ist die Essenz von strategischer Hochschulleitung und politischer Kommunikation.	HAW groß staatlich
	Wir sind eine private Hochschule. Private Geschäftsinteressen bei der Politik zu vertreten, ist Lobbyarbeit.	HAW klein Privat
	Vertritt die Interessen der eigenen Institution gegenüber der Politik, der Wirtschaft und der Kultur	KMH klein staatlich
	Da die Hochschule(n) sich direkt und selbst bzw. zusammen vertreten und nur für ihre eigenen Interessen kämpfen, sind sie wohl Lobbyisten.	KMH klein staatlich
	Lobby-Arbeit ist wichtig für die Interessenvertretung	KMH klein staatlich
	Die Positionierung der eigenen Einrichtung in der politischen Szene bezeichnet man allgemein als Lobby-Arbeit.	FO groß
	Lobbying macht nahezu 100% meiner TÄtigkeit aus	FO groß eigene Stelle
	Forschungsinhalte haben hohe gesellschaftliche und politische Relevanz	FO groß
	Lobbyismus ist Interessenvertretung, daher eine ganz normale Sache und sollte daher auch als solche benannt werden.	FO klein
	Wir haben eine Agenda, Eigeninteressen und (teils exklusive) Kanäle, die wir zur Erreichung unserer Ziele nutzen.	FO klein eigene Stelle
Teilweise Zustimmung/ Ablehnung	**Ich würde mich/meine Einrichtung teilweise als Lobbyist:in bezeichnen, weil…**	
	Zuständige Personen an der Hochschule sind via Amt nicht in erster Linie Lobbyisten. Das ist nur eine Nebentätigkeit, die sich aus der Natur der Sache heraus ergibt.	HAW klein staatlich
	Lobbyismus steht für Interessenvertretung, da macht die Hochschule	HAW klein staatlich
	[...] Hochschulleitung vertritt die Interessen der Hochschule gegenüber der Politik - das gehört aber zum Aufgabenbereich dazu, daher weniger Lobby	KMH klein staatlich
	Gesellschaftliche Interessen werden vertreten - keine Einzelinterressen oder kommerzielle. Nicht alle gespräche sind lobbyarbeit. Politikberatung geht in andere Ebenen. Gemeinsame Projejte sind kaum libbyarbeit.	Uni groß staatlich
	Wir bringen unsere Forderungen in die Politik ein, sind aber zu wenig strategisch ausgerichtet und zu wenig konsequent um uns mit erfolgreichen Lobbyisten messen zu können.	Uni klein staatlich eigene Stelle
	Die Kommunikation mit der Politik ist für Hochschulleitung / Hochschulkommunikation eine Aufgabe unter vielen. Die Universität und ihre Leitung treten immer wieder als Lobbyisten auf, aber niemand ist hauptamtlich Lobbyist.	Uni klein Kirchlich
	Im direkten Gespräch und durch Vorträge erläutern wir (die zuständigen Personen) unsere Interessen und Vorstellungen / Wünsche.	FO groß eigene Stelle
Ablehnung	**Ich würde mich/meine Einrichtung (eher) nicht als Lobbyist:in bezeichnen, weil…**	
	Wir sind alle Überzeugungstäter, weil wir intrinsisch für unsere Hochschule motiviert sind. Lobbyisten haben viel weniger Aufgaben und Motivationen abseits ihrer Lobby-Tätigkeit.	HAW klein staatlich
	Dafür ist der Kontakt mit der Politik nicht intensiv genug.	HAW klein staatlich eigene Stelle
	Neutralitätsgebot	Uni groß Staatlich
	Die Bezeichnung Lobbyist steht aus meiner Sicht für Akteure, die einen extrem engen, strategischen Kontakt zu relevanten Vertreter*innen der Politik pflegen - und zwar in der Regel hauptstadtnah.	HS ohne Angaben
	[...] Eigentlich würde ich mich voll als Lobbyist bezeichnen, aber die Berufsbezeichnung ist sehr umstritten (zum Teil zu Recht).	FO groß eigene Stelle
	Lobbyismus hat für mich einen negativen Beigeschmack.	FO groß eigene Stelle
	[...] Interessenvertretung ist nur kleiner Teil des Aufgabensprektrums, nicht Kernaufgabe [...]	FO groß
	Lobbyismus im engeren Sinne ist eingebettet in vielfältige Kontakte zum Wissenstransfer und Informationsaustausch.	FO groß
	Wir liefern in erster Linie faktenbasiertes Wissen (inklusive Nichtwissen und Unsicherheiten) und Handlungsoptionen für politische Prozesse und Entscheidungen.	FO groß
	SEhen uns als ehrliche Mittler zwischen Wissenschaft und Politik - aber natürlich verfolgen wir auch eigene Interessen.	FO groß
	Primär geht es uns um inhaltliche Zuarbeit, Vertrauen und Kompetenzbildung, die den politisch Handelten zeigen soll, dass die Ausgaben gut und richtig angelegt sind.	FO groß
	Weil wenig aktive Interessenvertretung geleistet wird. Es geht eher um Dienstleistung für Politik und Gesellschaft.	FO klein eigene Stelle
	negative konnotation,	FO klein eigene Stelle
	Keine Zielrichtung, unprofessionell	FO klein
	erfolgt durch die MPG selbst in München	FO klein
	Als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung stehen wir für Inhalte und objektive Wissenschaft, die wir unabhängig von unseren Eigeninteressen vertreten.	FO klein
	Durchsetzung eigener interessen ist wichtig, alerdings nicht zur Maximierung des Profits, sondern zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen bzw. Beratung /Unterstützung von Forschung zum Wohle der Gesellschaft.	FO klein
	Wir betreiben kein Lobbying, sondern beraten entsprechend unserer Satzung Politik und Gesellschaft auf Basis unserer Forschung. Durch diesen Wissenstransfer tragen wir dazu bei, Themen, zu denen wir arbeiten, im gesellschaftlichen Diskurs zu verankern.	FO klein
	Wir erbringen politische Beratung, die wissenschaftlichen Erkenntnisse folgt und keiner spezifischen Agenda.	FO klein
	Lobbyisten haben Eigeninteressen, wir bringen unsere Expertise in die gesellschaftspolitische Debatte ein	FO klein
	Öffentliches Interesse steht im Vordergrund.	FO klein
	Wir sehen uns eher als Berater, denn als Lobbyisten. Wir wollen wissenschaftlich fundierte Ergebnisse bzw. Erkenntnisse vermitteln. Es gibt aber auch andere Themen (bspw. Finanzen), bei denen wir klar eigene Interessen vertreten.	FO klein

Tab. 14 Begründungen zu den Antworten auf die Frage, ob sich die Einrichtungen bzw. zuständigen Personen als Lobbyist:in sehen. Orthographische/typographische Fehler sind aus dem Original übernommen und nicht im Einzelnen gekennzeichnet.

Viele Hochschulen möchten sich maximal teilweise als Lobbyistinnen bezeichnet sehen. Hierfür führen sie zusätzlich organisatorische Gründe an, wonach Lobbying nur einen (kleinen) Teil der Tätigkeit ausmacht: „Die Kommunikation mit der Politik ist für Hochschulleitung / Hochschulkommunikation [sic] eine Aufgabe unter vielen. Die Universität und ihre Leitung treten immer wieder als Lobbyisten auf, aber niemand ist hauptamtlich Lobbyist." Eine andere Antwort zielt auf die fehlende Strategie: „Wir bringen unsere Forderungen in die Politik ein, sind aber zu wenig strategisch ausgerichtet und zu wenig konsequent [sic] um uns mit erfolgreichen Lobbyisten messen zu können."

Außer durch einige unentschiedene fallen die Hochschulen durch zahlreiche fehlende Antworten auf. Nur ein Drittel von ihnen hat die Antwort über das Freitextfeld begründet. Zurückgehalten haben sich vor allem diejenigen, welche die Bezeichnung als Lobbyistinnen ablehnen. Begründen können ihre Haltung eher diejenigen, die sich mit dem Begriff des Lobbyings identifizieren. Offenbar haben sie sich Gedanken darüber gemacht, was politische Interessenvertretung bedeutet. Der Großteil der Hochschulen aber hat keine oder keine klare Meinung, sondern offenbart vielmehr ein mangelndes Verständnis von diesem Aufgabenbereich strategischer Kommunikation.

Die Forschungsorganisationen dagegen nehmen eine deutlichere und klarere Haltung gegenüber Lobbying ein: Von ihnen hat fast die Hälfte eine Begründung im Online-Fragebogen angeführt, vor allem, um ihre Ablehnung gegenüber dem Begriff zu erklären. Gleichzeitig tendieren sie wesentlich seltener zur Mitte als die Hochschulen und sehen sich häufiger entweder ganz als Lobbyistinnen oder nicht. Auch die zum Teil sehr ausführlichen Antworten deuten darauf hin, dass die Forschungsorganisationen sich wesentlich stärker mit dem Aufgabenbereich politischer Interessenvertretung auseinandersetzen als die Hochschulen.

Einige Einrichtungen begründen ihre Ablehnung mit Blick auf die „negative Konnotation" des Begriffes, obwohl sie sich inhaltlich durchaus als Lobbying Betreibende sehen: „Eigentlich würde ich mich voll als Lobbyist [sic] bezeichnen, aber die Berufsbezeichnung ist sehr umstritten [...]." Welche Bezeichnung die Einrichtungen für die Kommunikation mit der Politik bevorzugen, wurde in der Online-Befragung nicht thematisiert. In den Leitfadengesprächen haben mit zwölf Befragten zwei Drittel den Begriff des Lobbyings beziehungsweise sprachlich verwandte Wörter benutzt. Insgesamt haben sie 41-mal „Lobby" oder ähnliches gesagt, etwas häufiger als „Politische Kommunikation" (37-mal/zehn Befragte). Nur halb so oft genutzt wurde „Politikberatung" oder ähnliches (19-mal/sechs Befragte), und zwar nur von den Forschungsorganisationen. „Interessenvertretung" nannten drei Befragte insgesamt zwölf Mal und „Public Affairs" vier Befragte insgesamt fünf Mal. Der Begriff des Lobbyings wird also in den Leitfadengesprächen insgesamt bevorzugt, wenn auch in dem Bewusstsein, dass er umstritten ist:

> „[...] das ist klassische Lobbyarbeit natürlich. Und ich würde das, ohne dass das despektierlich ist, auch genauso nennen. [...] den Alltag mal deutlich machen, dass die abstrakte Gesetzgebungslage mal mit konkreten Fakten unterlegt wird. Das ist wirklich klassisches Lobbying" (UNI6: 170).

Abgesehen von der Bezeichnung setzen sich manche Befragte auch mit umstrittenen Inhalten des Lobbyings auseinander, sehen darin aber keinen Grund, die Tätigkeit abzulehnen, sondern im Gegenteil:

> „Das ist ja auch ein deutsches Grundrecht, das ist Versammlungsfreiheit, dann darfst du dich zusammenschließen, um deine Interessen zu vertreten. [...] wir wissen, was das Problem ist, sagen wir mal, dass wir da in Intransparenz kommen, dass dann bestimmte mächtige Institutionen – und das kann ja auch durchaus so sein – dass die ihre Interessen massiv durchsetzen. Ja. Aber es gibt auch NGOs, die Lobbying betreiben, alles Mögliche" (UNI2: 128).

Gleichzeitig neigen die Kommunikationsverantwortlichen dazu, den Aufgabenbereich mit anderen Bezeichnungen zu umschreiben, auch wenn manche einräumen, dass es inhaltlich dasselbe ist:

> „Sie können auch von Lobbying sprechen, im Prinzip. Beratung kann man auch sagen, wenn man sich vornehm ausdrücken möchte" (FO2: 14).

Die meisten nutzen den Begriff der Politikberatung nicht nur als ein anderes, „vornehmeres“ Wort für Lobbying, sondern aufgrund eines einseitigen Verständnisses von politischer Interessenvertretung: Lobbying betreiben demnach nur Organisationen, die Eigeninteressen verfolgen, während sich Wissenschaftsorganisationen dem Gemeinwohl verpflichtet sehen. Insbesondere bei den Forschungsorganisationen ist diese Haltung verbreitet, was sich in den Begründungen im Fragebogen widerspiegelt: „Lobbyisten haben Eigeninteressen, wir bringen unsere Expertise in die gesellschaftspolitische Debatte ein“. Selbst Einrichtungen mit eigener Stelle für die Kommunikation mit der Politik betrachten ihre Aufgabe nicht als Lobbying, sondern als „Dienstleistung für Politik und Gesellschaft“. Eine Einrichtung beruft sich in der Begründung auf ihre Satzung, um die Kommunikation mit der Politik ganz deutlich von Lobbying abzugrenzen: „Wir betreiben kein Lobbying, sondern beraten entsprechend unserer Satzung Politik und Gesellschaft auf Basis unserer Forschung. Durch diesen Wissenstransfer tragen wir dazu bei, Themen, zu denen wir arbeiten, im gesellschaftlichen Diskurs zu verankern.“ Diese Aussagen decken sich mit den in Kapitel 3.2.2 beschriebenen Ansichten in Teilen der Wissenschaft, die zuletzt der Präsident der ETH Lausanne in einem Interview auf den Punkt gebracht hat: „Wir machen kein Lobbying, wir machen Wissenschaft“ (Martin Vetterli in Tuchschmid 2020). Dabei räumen Vertreter:innen dieser Ansicht durchaus ein, dass die Präsentation von wissenschaftlichen Erkenntnissen gegenüber der Politik ein Vehikel sein kann, um seine eigenen Interessen zu artikulieren:

> „Es muss nicht konkret gesagt werden, wir hätten jetzt gern diese oder jene Maßnahme, sondern einfach nur, wir sind vom [Name], wir sind öffentlich finanziert, wir machen gute Arbeit, diese Institution vom Steuergeld ist es wert und ihr könnt uns auch mehr geben“ (FO4: 30).

Während die einen grundsätzlich ausschließen, dass Wissenschaftseinrichtungen in der Kommunikation mit der Politik eigene Interessen verfolgen, möchten andere den Aufgabenbereich differenziert betrachtet und die einzelnen Tätigkeitsfelder entsprechend bezeichnet sehen:

> „Das ist die Interessenvertretung beziehungsweise die *wissenschaftspolitische Beratung*. Also, dort geht es um alle Fragen der Strukturen, Finanzierung [...]. Dann gibt es natürlich noch eine zweite Funktion, das ist die *wissenschaftliche Politikberatung*, das ist nicht auf die Strukturen [...] abzielend, sondern tatsächlich auf die Beratung von Fachpolitikerinnen und Fachpolitikern aus den Zentren und aus unseren Themengebieten heraus“ (FO3: 20; H.d.Verf.).

Diese differenzierte Herangehensweise an die Kommunikation mit der Politik spiegelt sich auch in den Zielen wider, welche die Einrichtungen in der Kommunikation mit der Politik verfolgen: Diejenigen Hochschulen, welche sich als Lobbyistin bezeichnen, setzen viel mehr auf Ziele, welche die Eigeninteressen berühren, wie *Finanzierung sichern* oder *Gesetze beeinflussen*. Gleichzeitig wollen sie aber genauso wie diejenigen, die sich nicht als Lobbyistinnen bezeichnen, *Zum Diskurs anregen* und *Zu Innovation und Fortschritt beitragen*, nur liegen die Zustimmungswerte hier näher beieinander:

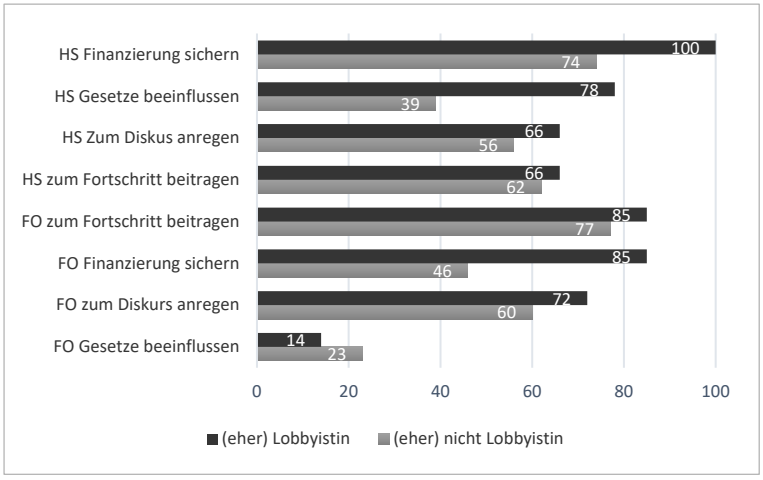


Abb. 41 Selbstbezeichnung als Lobbyistin im Zusammenhang mit Zielen; (eher) wichtig in %; n (HS (eher) Lobbyistin) = 9; n (HS (eher) keine Lobbyistin) = 23; n (FO (eher) Lobbyistin) = 7; n (FO (eher) keine Lobbyistin) = 35

Bei den Forschungsorganisationen liegen die auf Eigeninteressen und die auf die Gesellschaft ausgerichteten Ziele von den sich als Lobbyistinnen bezeichnenden Einrichtungen näher beisammen. *Zu Innovation und Fortschritt beitragen* liegt sogar gleichauf mit *Finanzierung sichern.* Die Forschungsorganisationen sehen sich insgesamt eher der Allgemeinheit verpflichtet, was sie selbst auch mit ihrem Stellenwert in der Gesellschaft und der damit verbundenen finanziellen Zuwendung begründen:

> „Wir sind Deutschlands größte Wissenschaftseinrichtung und das bringt für uns auch eine Verpflichtung mit sich, gerade auch weil sie an den großen gesellschaftlichen Herausforderungen arbeiten, auch zu kommunizieren in der Politik, wie zum Beispiel Lösungsansätze aussehen können" (FO3: 24).

Diese auf das Gemeinwohl zielende Haltung der Forschungsorganisationen spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass sie viel stärker auf Beratung & Vermittlung von Expertise gegenüber der Politik setzen als die Hochschulen (vgl. Abb. 28, Kapitel 5.1.1), auch diejenigen Einrichtungen, welche sich als Lobbyistinnen bezeichnen. Während weniger als die Hälfte der sich als Lobbyistinnen bezeichnenden Hochschulen Beratung & Vermittlung von Expertise als Instrument nutzt und damit auf den letzten Platz verweist, ist sie bei den Forschungsorganisationen mit 100 Prozent die mit Abstand bevorzugte Maßnahme in der Kommunikation mit der Politik. Gleichzeitig zeigt der Vergleich der Maßnahmen-Nutzung zwischen Nicht-Lobbyistinnen und Lobbyistinnen, dass Letztere viel häufiger typische Maßnahmen der politischen Interessenvertretung wie Aktivierung & Vernetzung, informelle & nicht-öffentliche Kontakte sowie Beobachtung & Analyse anwenden als diejenigen, welche sich nicht als Lobbyistinnen sehen. Nicht-Lobbyistinnen setzen vielmehr auf Information & Austausch, Klassische Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung sowie Beratung & Vermittlung von Expertise, wobei auch nicht-lobbyierende Forschungsorganisationen letztere viel stärker nutzen als Hochschulen.

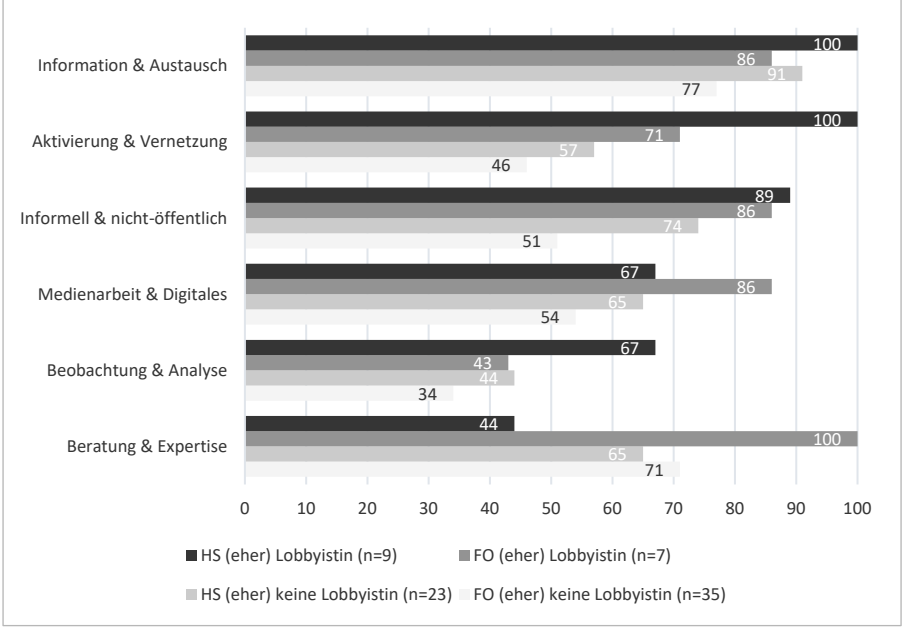


Abb. 42 Selbstbezeichnung als Lobbyistin im Zusammenhang mit der Nutzung von Kommunikationsmaßnahmen in %

Zahlreiche Begründungen in den Online-Fragebögen bestätigen, dass Forschungsorganisationen die Kommunikation gegenüber der Politik in erster Linie als Beratung sehen: „Wir erbringen politische Beratung, die wissenschaftlichen Erkenntnisse [sic] folgt und keiner spezifischen Agenda." Andere differenzieren zwischen Beratung im Interesse des Gemeinwohls und Kommunikation im eigenen Interesse: „Wir sehen uns eher als Berater, denn als Lobbyisten. Wir wollen wissenschaftlich fundierte Ergebnisse bzw. Erkenntnisse vermitteln. Es gibt aber auch andere Themen (bspw. Finanzen), bei denen wir klar eigene Interessen vertreten."

Auch wenn sich nur ein Fünftel beziehungsweise ein Sechstel der Einrichtungen als Lobbyistin bezeichnet (vgl. Abb. 40), bekennt sich doch die Mehrheit der Hochschulen und Forschungsorganisationen dazu, in der Kommunikation mit der Politik eigene Interessen zu verfolgen (vgl. Abb. 41). Bei den Hochschulen steht dabei die Finanzierung der Einrichtung an erster Stelle:

> „Die Hochschulen haben eben auch erkannt, wenn wir das überhaupt nicht machen und unsere Stimme artikulieren und uns sichtbar machen und [...] Dinge anbieten, dann haben wir [...] keinen Bestandsschutz auf Dauer“ (UNI2: 122).

Auch den sich selbst als Lobbyist:innen bezeichnenden Kommunikationsverantwortlichen der Forschungsorganisationen gilt die Finanzierung der Einrichtung als oberstes Ziel. Gleichzeitig bekennen sie sich genauso deutlich dazu, zu Innovation und Fortschritt beitragen zu wollen – und in diesem Zusammenhang auch zu Lobbying als selbstverständliche Aufgabe:

> „Das ist es einfach, und das ist zum Wohle unseres Landes, sage ich mal, deswegen finde ich Lobbying in unserem Bereich überhaupt keinen schmutzigen Begriff. Das mag anders sein, wenn man jetzt für die Glücksspielautomaten – ohne jetzt die Kollegen zu dissen – -Industrie arbeitet, aber ich fühle mich wirklich sehr wohl damit und vermittle das auch gern: Ich bin Lobbyist für Forschung und Innovationen in Deutschland“ (FO2: 19).

Ein Beleg dafür, inwieweit sich Einrichtungen oder Personen als Lobbyistinnen verstehen, ist ein Eintrag in einem Lobbyregister. Zum Zeitpunkt der Online-Befragung war das bundesweite Lobbyregistergesetz noch nicht verabschiedet und dementsprechend der Eintrag in die Lobbyliste des Bundestages nicht verpflichtend und nur für Verbände vorgesehen (vgl. Kapitel 2.4.4). Insofern ist es nicht verwunderlich, dass sich dort im Jahr 2019 von Seiten der Hochschulen nur die HRK und fünf weitere Vereinigungen von Hochschulen fanden (siehe Kapitel 5.4.1). Auf Seiten der Forschungsorganisationen waren keine Verbände, dafür aber drei einzelne Einrichtungen eingetragen: ein Leibniz-Institut (also 0,4 Prozent aller Forschungsorganisationen) sowie zwei der vier Forschungs-Dachgesellschaften, nämlich Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft. Im Fragebogen kreuzten vier Hochschulen (acht Prozent) und zwei Forschungsorganisationen (vier Prozent) an, in der Lobbyliste des Bundes registriert zu sein. Dass Selbstauskunft und offizielle Einträge nicht übereinstimmen, passt zu der Tatsache, dass etwa ein Drittel der Befragten nicht weiß, ob ihre Einrichtung auf der bundesweiten Lobbyliste steht. Bei den Forschungsorganisationen ist nicht klar, ob sie den Eintrag auf sich selbst oder auf die Zentrale bezogen haben. Eine andere Erklärung dafür, dass sich mehr Einrichtungen in einem Lobbyregister verorten als tatsächlich eingetragen sind, liefert das Phänomen der sozialen Erwünschtheit: Die Frage hat offenbar bei manchen Befragten suggeriert, es gäbe Listen, in denen man eingetragen sein muss, also trägt man sich besser ein, um nicht als Einrichtung dazustehen, die gegen Regeln verstößt.

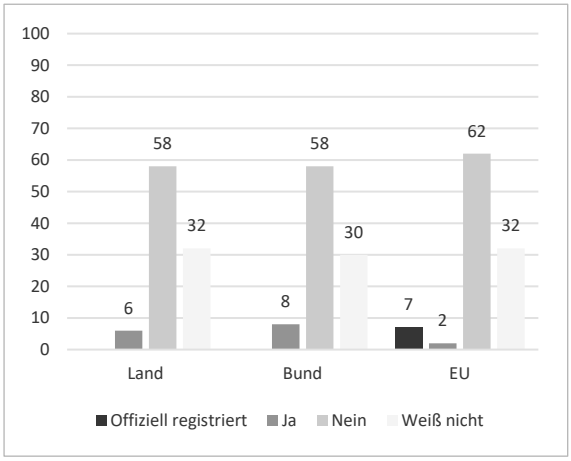


Abb. 43 Hochschulen (n=50) im Lobbyregister in % (ja/nein/weiß nicht = Selbstauskunft)

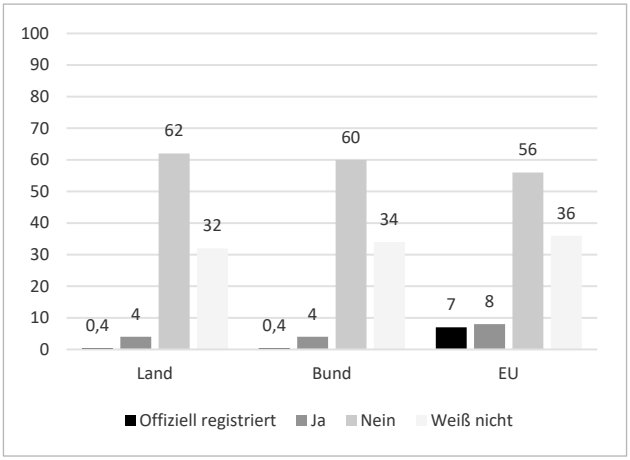


Abb. 44 Forschungsorganisationen (n=53) im Lobbyregister in %

Zum Zeitpunkt der Erhebung verfügten lediglich drei Bundesländer – Brandburg, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt über eine Lobbyliste (vgl. Kapitel 2.4.4), auf der lediglich die jeweilige LRK gelistet war (vgl. Kapitel 5.4.1). Dennoch gaben im Fragebogen sechs Prozent, also drei Hochschulen an, in einem Lobbyregister auf Landesebene eingetragen zu sein. In der Lobbyliste von Brandenburg war mit der Fraunhofer-Gesellschaft nur die Zentrale aufgeführt, in Sachsen-Anhalt ein Leibniz-Institut. Insgesamt waren zum Zeitpunkt der Erhebung 0,4 Prozent aller Forschungsorganisationen in einer Lobbyliste auf Landesebene eingetragen, laut Selbstauskunft im Fragebogen waren es zwei (vier Prozent). Ein Drittel der Befragten von Hochschulen und Forschungsorganisationen konnte keine Angaben darüber machen, ob ihre Einrichtung in einem Lobbyregister auf Landesebene steht.

Im Transparenzregister der Europäischen Union waren zum Zeitpunkt der Online-Befragung 19 deutsche Universitäten vertreten, eine mit mehreren Instituten sowie vier Hochschulen und eine private Universität (vgl. EU 2023; Schaftner 2019; siehe auch Kapitel 5.3.2). Das sind sieben Prozent aller Hochschulen und damit deutlich mehr als die zwei Prozent laut Selbstauskunft in der Befragung. Von denjenigen Hochschulen, welche den Fragebogen beendet haben, fanden sich tatsächlich drei, also sechs Prozent im EU-Transparenzregister. Ein großer Teil der Befragten gibt an, nicht zu wissen, ob ihre Einrichtung in einem Lobbyregister der EU eingetragen ist. Das spricht dafür, dass andere Personen als die Befragten mit der politischen Interessenvertretung in Brüssel betraut sind und ein interner Austausch darüber fehlt. Eine andere Erklärung dafür, dass die Hochschulen ihre Lobby-Aktivitäten auf EU-Ebene geringer einschätzen als sie sind, liegt in ihrer ablehnenden Haltung gegenüber dem Begriff: Sie „stehen zwar im Transparenzregister, betreiben laut eigenen Angaben aber kein Lobbying in der EU. Diese Unis gaben [...] an, dass sie einen Eintrag im Register haben, da Wissenschaftler der Uni an Expertenrunden oder Konsultationen teilnahmen“ (Schaftner 2019). Ihre Registrierung fassen sie also eher als einmaligen Vermerk in einer öffentlichen Liste auf und nicht als Eintrag in einem Lobbyregister.

Bei den Forschungsorganisationen stimmen Selbstauskunft und tatsächliche Einträge im EU-Transparenzregister ebenfalls nicht überein. Zum Zeitpunkt der Online-Befragung waren alle vier Dachgesellschaften eingetragen. Von Leibniz- und Helmholtz-Gemeinschaft waren zusätzlich sieben beziehungsweise 13 Institute registriert und damit acht Prozent aller Forschungsinstitute (vgl. EU 2023). Von denjenigen Instituten, welche den Fragebogen beendet haben, waren 13 Prozent registriert und nicht sieben, wie selbst angegeben. Dass sowohl bei Hochschulen als auch bei Forschungsorganisationen der Anteil der offiziell Registrierten auf EU-Ebene deutlich höher ist als auf Landes- oder Bundesebene liegt wahrscheinlich einzig und allein daran, dass dort ein Eintrag bereits seit 2012 verpflichtend ist, während verbindliche Lobbylisten in Deutschland noch eine sehr junge Erscheinung darstellen.

Ein Eintrag im Lobbyregister ist nach Ansicht von etwa der Hälfte der Wissenschaftseinrichtungen längst kein Bekenntnis zu politischer Interessenvertretung. Von den je fünf Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die laut Selbstauskunft in der Online-Befragung in einem oder mehreren Lobbyregistern eingetragen sind, sehen sich drei beziehungsweise zwei als Lobbyistinnen, eine Hochschule und zwei Forschungsorganisationen lehnen die Bezeichnung ab. Der zurückhaltende bis ablehnende Umgang mit dem Begriff des Lobbyings und der damit verbundenen Aufgabenstellung sowie dementsprechend mit einem Eintrag in ein Lobbyregister herrscht auch nach Einführung von Lobbyregistern in drei weiteren Bundesländern und auf Bundesebene weiter vor: In Bayern sind zwei Forschungseinrichtungen in der neuen Lobbyliste eingetragen und in Berlin zwei kirchliche Hochschulen, da sie im Rahmen eines Gesetzgebungsverfahrens eine Stellungnahme eingereicht haben. Im bundesweiten Lobbyregister sind Universitäten gar nicht vertreten, außer drei private Hochschulen und wenige einzelne

Institute, die an einer Universität angesiedelt sind, wie etwa das Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg sowie Fördervereinigungen wie die Stiftung der Universität Mannheim (vgl. Deutscher Bundestag 2023a). Die Einträge geben keine Hinweise darauf, inwieweit diese Institute und Einrichtungen Lobbying für ihre jeweilige Hochschule betreiben.

Bei den außeruniversitären Forschungsorganisationen haben sich alle vier großen Dachgesellschaften im Lobbyregister des Bundestages eingetragen. Von der Fraunhofer- und der Max-Planck-Gesellschaft sind nur die Zentralen registriert, die ihre politische Interessenvertretung eher vom Hauptsitz aus steuern, im Gegensatz zu den anderen beiden großen Organisationen. Von der Leibniz-Gemeinschaft sind außer der Zentrale sieben Institute und bei Helmholtz elf Einrichtungen eingetragen (vgl. Kapitel 5.3.2). Acht von ihnen haben die Angaben über die Höhe ihres Budgets zur politischen Interessenvertretung verweigert. Über die Begründung für die Ablehnung haben sich die Institute offenbar ausgetauscht, denn sie lautet bis auf den Namen der Einrichtung überall gleich:

> „Das Forschungszentrum Jülich ist als Mitglied des Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungseinrichtungen e.V. grundfinanziert und verwendet die von öffentlichen Zuwendungsgebern zur Verfügung gestellten Mittel nicht für eigene wirtschaftliche Interessen, sondern gemäß dem in der Satzung festgelegten Gesellschaftszweck für die Interessen der Allgemeinheit. [...] Die Nutzung der für die Zusammenstellung und Aktualisierung dieser Angaben benötigten Ressourcen würde die vom Zuwendungsgeber zur Finanzierung unserer eigentlichen Aufgabe, der Forschung, überlassenen öffentlichen Mittel binden und damit letztendlich verknappen“ (Forschungszentrum Jülich, zitiert in: Deutscher Bundestag 2023a).

Ähnlich formuliert ist die Begründung für eine Petition gegen das Lobbyregister, initiiert im Februar 2022 vom Bonn International Centre for Conflict Studies gGmbH (BICC), das sich im März 2022 dennoch im Lobbyregister des Bundestages eingetragen hat:

> „Mit dieser Petition appellieren wir an den Deutschen Bundestag, den fatalen Fehler zu korrigieren, dass sich Wissenschaftler:innen und wissenschaftliche Einrichtungen, die Bundestagsabgeordnete aufgrund ihrer wissenschaftlichen Fachexpertise beraten, in das Lobbyregister eintragen müssen. Wir fordern den Deutschen Bundestag auf, deutlich zu machen, dass wissenschaftliche Politikberatung kein Lobbyismus ist. Wissenschaftliche Politikberatung basiert auf der sorgfältigen Erhebung, Auswertung und Analyse von Daten, deren Ergebnisse für Politikempfehlungen genutzt werden können. [...] Wissenschaftliche Politikberatung ist daher keine Sammlung von persönlichen, parteipolitisch oder anders gefärbten Meinungen und schon gar nicht eine politische Beeinflussung aus ökonomischen Interessen oder aus gesellschaftlichen und Standesvertretungen. Mit dem Schritt, Wissenschaftler:innen und ihre Einrichtungen pauschal als Lobbyist:innen zu klassifizieren, schlägt der Deutsche Bundestag einen äußerst problematischen Weg ein, der sich international in der Diskussion über ‚alternative Fakten‘ widerspiegelt. In einer Zeit, in der ein Teil der Gesellschaft Wissenschaft als analytische und (selbst-)kritische Instanz die Existenzberechtigung entzieht und als nur eine Form der Meinungsmache sieht, schließt sich der Deutsche Bundestag einem für die Demokratie und die offene Gesellschaft gefährlichen Diskurs an. Eine Klassifizierung wissenschaftlich-basierter Beratung als ‚Lobbyismus‘ entspricht keinem aufgeklärten Wissenschaftsverständnis“ (BICC, zitiert in: Deutscher Bundestag 2022; vgl. Kapitel 2.3.3 und 2.4.4).

Gegen solche Forderungen nach einer Sonderstellung der Wissenschaft in der Kommunikation mit der Politik wenden sich kritische Beobachter des Lobbyinggeschehens, wie etwa Norman Loeckel, Leiter der Arbeitsgruppe Politik von Transparency Deutschland. Er warnt vor der Gefahr einer „Umgehungsmöglichkeit für das Lobbyregister, indem zum Beispiel Unternehmen öffentliche und private wissenschaftliche Organisationen oder Forscher beauftragen können, um verdeckt Lobbyarbeit zu betreiben“ (Norman Loeckel, zitiert in taz 2022: o.S.).

Außer einigen wenigen Zeitungsartikeln hat die Petition der Wissenschaftsorganisationen gegen das Lobbyregister keine Wirkung gezeigt. Bis zum Ablauf der Frist im April 2022 hatten nicht einmal 300 Menschen den Aufruf unterzeichnet und damit das erforderliche Quorum von 50.000 Stimmen zur Behandlung im Bundestag weit verfehlt (vgl. Deutscher Bundestag 2022). Die Aktion und ihre geringe Resonanz stehen beispielhaft für die Stellung von Hochschulen und Wissenschaft im Lobbyingbetrieb: Von den in den Lobbyregistern eingetragenen Organisationen machen sie nur einen kleinen Teil aus – egal, ob auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene. Unternehmen, Wirtschafts- und Berufsverbände, Vereine und Stiftungen sowie Nichtregierungsorganisationen bestimmen das Lobbying-Geschehen:

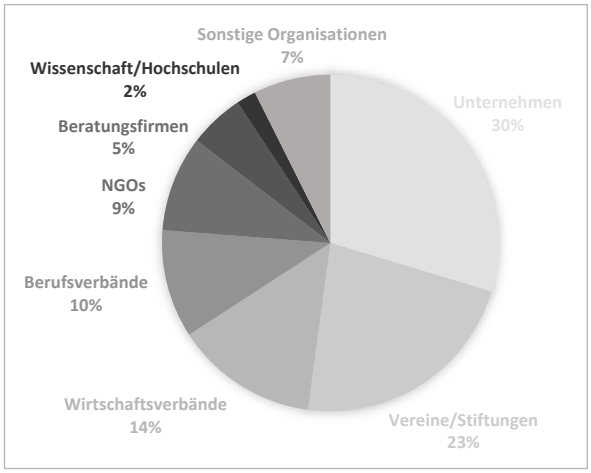


Abb. 45 Tätigkeitsbereiche im Bundestags-Lobbyregister (Deutscher Bundestag 2023a; Stand: 04.04.2023; insgesamt etwa 5.800 Einträge; Sonstige Org.: Privatpersonen = 1,4%; Arbeitgeberverbände = 1,2%; Anwälte = 0,7%; öff.-rechtl. Organisationen = 0,6%; Arbeitnehmerverbände = 0,3%; Kirchen/Glaubensgemeinschaften = 0,2%; Sonstige = 3,0%)

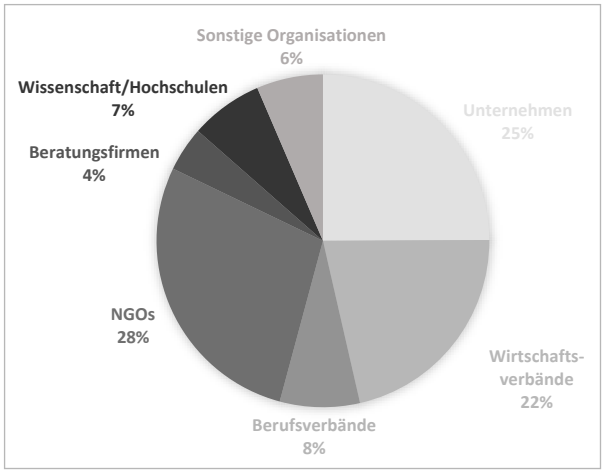


Abb. 46 Tätigkeitsbereiche im EU-Lobbyregister (EU 2023; Stand: 04.04.2023; insgesamt etwa 12.100 Einträge; Sonstige Organisationen: Verbände/Behördennetzwerke = 1,2%; Privatpersonen = 1,1%; Kirchen/Glaubensgemeinschaften = 0,4%; Sonstige = 3,7%)

Fazit Aufgabenstellung

Die Kommunikation mit der Politik ist für Hochschulen und Wissenschaft keine selbstverständliche Aufgabe und hängt von der Haltung zu Lobbying ab. Dabei gibt es drei Typen von Einrichtungen:

Lobbying-Aktive

Ein kleiner Teil von Hochschulen und Wissenschaft betreibt aktiv politische Interessenvertretung und nennt das auch Lobbying. Es gibt entsprechend verantwortliche Personen, zum Teil mit eigener Stelle. Sie können die Aufgabenstellung klar beschreiben und handeln danach, indem sie auf die klassischen Lobbying-Instrumente wie Beobachtung und Analyse der Politik sowie auf den informellen Austausch setzen. Ressourcen, die von der Größe der Einrichtung abhängen, spielen eine untergeordnete Rolle.

Lobbying-Passive

Einige Befragte würden gerne politische Interessenvertretung betreiben, sind aber aus organisatorischen Gründen nicht dazu in der Lage. Lobbying übernimmt – wenn überhaupt – die Einrichtungsleitung, es ist nicht Teil strategischer Kommunikation. Lobbying-Passive sind auch diejenigen, die den Begriff vermeiden, weil er ihrer Meinung nach negativ besetzt ist. Sie betreiben zwar ansatzweise politische Interessenvertretung und nennen das auch so, halten sich aber mit den klassischen Instrumenten zurück.

Lobbying-Verweigernde

Der Großteil der Hochschulen und Forschungseinrichtungen lehnt Lobbying ab, weil sie sich in der Funktion der Beratenden sehen, die ausschließlich der Gesellschaft dienen. Die Kommunikation mit der Politik aus Eigeninteressen halten sie für eine wissenschaftsfremde Tätigkeit. Ihrer Ansicht nach setzen sich Eigeninteressen wie die Finanzierung der Einrichtung automatisch als Gegenleistung für erfolgreiche wissenschaftliche Politikberatung durch. Lobbying-Verweigernde sind nur vermeintlich Lobbying-Verweigernde, indem sie die Bezeichnung des Lobbyings und die Gleichstellung mit privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen ablehnen. Diese Haltung erhöht die Gefahr von Missbrauch und Intransparenz: „[...] auch die Interessenvertretung für eine gute Sache ist am Ende noch Interessenvertretung und darf nicht im Geheimen stattfinden“ (Norman Loeckel, zitiert in taz 2022: o.S.).

5.1.3 Problemanalyse

Bei der Analyse der Ausgangssituation und der sich daraus ableitenden Aufgabenstellung sind einige Faktoren zum Vorschein gekommen, die politische Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen behindern beziehungsweise fördern. Drei Aspekte spielen dabei eine besondere Rolle und werden daher im Folgenden genauer betrachtet. Dabei richtet sich der Blick erstens nach außen, auf die komplexen und bisweilen schwierigen Beziehungen zwischen Wissenschaft und Politik. Innerhalb der Organisationen interessieren im Zusammenhang mit den Lobbyingaktivitäten zweitens die oft sehr starke Stellung der Einrichtungsleitung auf der einen und drittens die damit einhergehende geringere Bedeutung der Kommunikationsabteilung auf der anderen Seite sowie das Verhältnis zwischen den beiden Ebenen und zu anderen Gruppen aus der Einrichtung.

Dass diese drei Faktoren einen besonderen Einfluss auf die politische Interessenvertretung haben, lässt sich auch anhand der Leitfadengespräche belegen: Die meisten Aussagen in den drei Kategorien der Analysephase zielen auf das Verhältnis zur Politik, die Haltung der Einrichtungsleitung und die interne Kommunikationsstruktur:

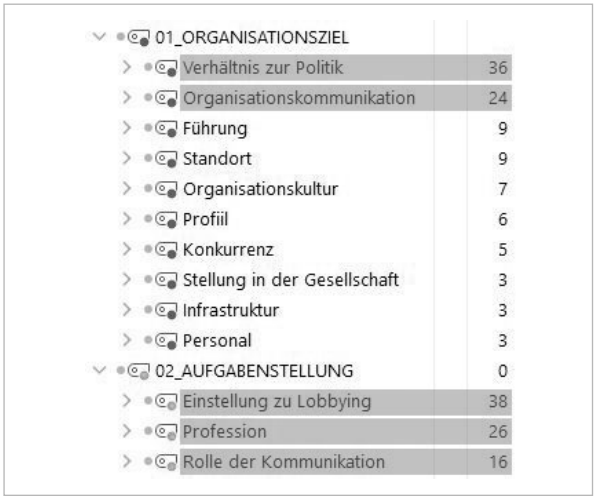


Abb. 47: Kategorien Organisationsziel und Aufgabenstellung mit Subkategorien aus den Leitfadengesprächen

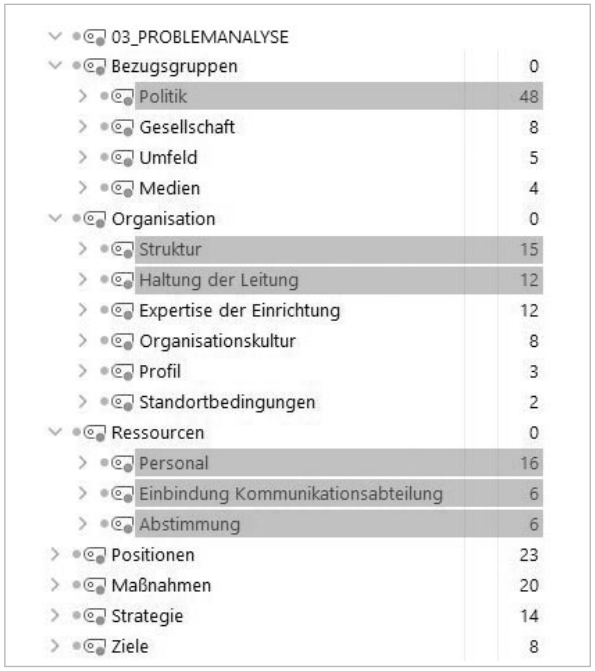


Abb. 48: Kategorie Problemanalyse mit Subkategorien aus den Leitfadengesprächen

Ob und wie Hochschulen und Forschungsorganisationen politische Interessenvertretung betreiben, hängt nach außen hin ab von ihrem Verhältnis beziehungsweise dem wahrgenommenen Verhältnis zur Politik: Einrichtungen, die häufiger Kontakt zur Politik haben, bewerten die Beziehungen und die damit verbundene Kommunikation positiver. Wer die Kommunikation mit der Politik dagegen nicht als selbstverständlich betrachtet, sieht auch das Verhältnis zur Politik negativer (siehe Kapitel 5.1.1). Zahlreiche Aussagen aus den Leitfadengesprächen belegen, dass dieser Zusammenhang auch umgekehrt besteht: Gegenüber den Regeln und Gepflogenheiten des Politikbetriebs aufgeschlossene Einrichtungen machen sich diese für ihre politische Interessenvertretung zunutze und bewerten den Aufgabenbereich positiv. Wer dagegen der Politik misstrauisch oder ablehnend gegenübersteht, geht mit entsprechenden Vorurteilen in die Kommunikation mit der Politik beziehungsweise vermeidet sie ganz.

Eine der Politik gegenüber positive Grundhaltung baut unter anderem auf der Annahme auf, dass deren Vertreterinnen und Vertreter über Sachverstand in ihrem Zuständigkeitsbereich verfügen:

> „Die Ebene der Staatssekretäre und der Abteilungsleiter ist von sehr starker Kompetenz geprägt, was die rechtlichen, die infrastrukturellen und damit auch die politischen Rahmenbedingungen von Hochschulen angeht, sodass man bei den genannten Themen immer auf ein sehr hohes Niveau von Vorinformationen stößt" (UNI6: 168).

Genauso grundlegend für eine Kommunikation auf Augenhöhe ist die Überzeugung seitens der lobbyierenden Einrichtung, dass sie dem Politikbetrieb inhaltlich etwas zu bieten hat:

> „[...] Ansprechpartner zu sein und auch Ratgeber zu sein, was Wissenschaftspolitik angeht. Ich glaube, das hat bei [FO3] schon immer sehr viel besser funktioniert, weil eben die Organisation dann im Spezialbereich Forschungspolitik doch eben sehr bekannt ist" (FO3: 24).

Dabei kommt es darauf an herauszustellen, worin der Mehrwert der Einrichtung für die Politik besteht: eher, wie bei jener großen Wissenschaftsorganisationen in Forschungsexpertise für die Bundespolitik oder eher als Standortfaktor für die Lokalpolitik, wie bei dieser kleineren Hochschule:

> „Ich denke, es gibt [...] Politiker, die [...] den Antrieb haben, mit der Uni sich gut zustellen, auf die zugehen oder für die aktiv etwas zu tun. Die das so als Standortpolitik halten. Die Stadt, [...] die eben stolz darauf ist, dass sie eine Uni hat, weil das [...] Arbeitsplätze gibt und Studenten, die da hinziehen [...]. Das ist, glaube ich, schon eine große Mehrheit in der Stadt so, wenn die Uni nicht wäre, dass dann [Ort] ein Kaff wäre. [...] Das ist eben in einer großen Stadt [...] nicht relevant, die brauchen nicht die Uni, um bekannt zu sein. Aber in einer kleineren Stadt Universitätsstadt zu sein, ist natürlich für die Politik schon ein Antrieb irgendwie da etwas zu tun" (UNI1: 111).

Die Motivation seitens der Politik, für die Einrichtungen „aktiv etwas zu tun", besteht gleichzeitig darin, für diese Unterstützung entsprechende Aufmerksamkeit und Anerkennung zu erlangen. Lobbying betreibende Organisationen nutzen dieses Wissen, indem sie bei entsprechenden Gelegenheiten – wie bei der Eröffnung eines neuen Gebäudes – die Politik bei sich empfangen, auch wenn sie sich dabei von deren Seite die Regeln diktieren lassen müssen:

> „Die Termine werden so gelegt, dass im Ministerium jemand kann. Das ist der erste Schritt, und wenn der Minister kann, dann werden die anderen eingeladen und ich glaube viele kommen auch einfach, wenn sie wissen, dass der Minister kommt. Also, das könnte ich mir schon vorstellen, dass es da so sehen und gesehen werden so ein bisschen lokalpolitisch empfunden wird" (UNI4: 145).

Lobbyingkritische Einrichtungen sehen hierin die Gefahr des Missbrauchs und unterstellen der Politik reine Selbstbeweihräucherung, ohne sich für die eigentlichen Anliegen der Einrichtung zu interessieren:

> „Das ist zum Teil so, dass wir darauf hingewiesen werden, dass an diesem und diesem Termin bitte das zu terminieren ist, weil da der Staatsminister Zeit hat oder so. [...] was es dann hier im Anschluss dann zu verlauten gibt, ist [...] weniger für die Universität, sondern halt im Wesentlichen der Jubel über das neue Gebäude, [...] was das dann eher für die Region bedeutet oder für das Land [...], aber was die Interessen beeinträchtigt oder was hakt, wo es dann wirklich in politische Problematik oder Kontroversen geht, das kommt nicht zur Sprache" (UNI5: 151).

Hintergrund für diese Mutmaßung ist die Annahme, dass die Politik mit Blick auf die nächsten Wahlen auf schnelle Erfolge ausgerichtet ist, wie es eine befragte Forschungsorganisation als Begründung für die mangelnde Zufriedenheit mit ihrer Interessenvertretung im Freitextfeld des Fragebogens vermerkt hat: „Die Politik hat keine langfristige Innovationsstrategie." Eine solche Meinung kann dazu führen, dass der aktive Kontakt zur Politik als nicht im Interesse der Einrichtung betrachtet wird und sie ihn daher eher meidet.

Tatsächlich gibt es einen Zusammenhang zwischen der Tatsache, ob eine Einrichtung oder eine Forschungsorganisation die Politik bei sich im Haus empfängt oder spezielle Veranstaltungen für sie anbietet und der Zustimmung zu den Aussagen *Die Politik begegnet uns mit Respekt* und *Unsere Anliegen finden in der Politik Gehör*, wobei der Zusammenhang bei den Forschungsorganisationen nur teilweise zum Vorschein kommt. Hochschulen, die keine Veranstaltungen für die Politik anbieten und sie nicht zu sich ins Haus einladen, geben deutlich seltener an, dass die Politik ihnen mit Respekt begegnet:

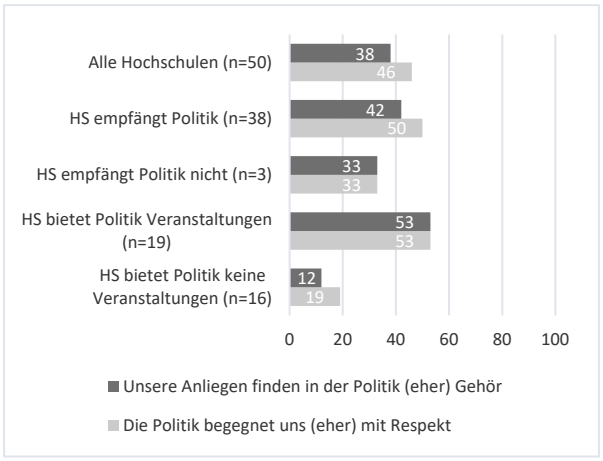


Abb. 49 Beziehung von Hochschulen zur Politik in Abhängigkeit von Veranstaltungen für die Politik; stimme (eher) zu in %

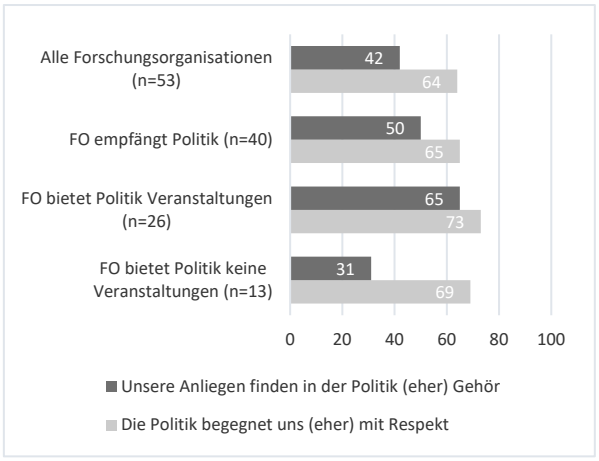


Abb. 50 Beziehung von Forschungsinstituten zur Politik in Abhängigkeit von Veranstaltungen; stimme (eher) zu in %; n (FO empfängt Politik nicht) = 0

Ein Grund für das gefühlte Ungleichgewicht zwischen Hochschulen und Politik könnte darin liegen, dass sie wegen staatlicher Finanzierung stärker von der Politik abhängen als Forschungsorganisationen:

> „Ich glaube, dass da die Hochschulen und Politik halt nicht auf gleicher Augenhöhe kommunizieren. [...] weil die einen die Kohle geben und die anderen sie haben wollen“ (UNI5: 159).

Offenbar liegt es auch an diesem Abhängigkeitsverhältnis, dass einige Hochschulen im Umgang mit der Politik eher zurückhaltend agieren, um nicht in den Verdacht zu geraten, eine Partei zu bevorzugen, was sich unter veränderten politischen Vorzeichen dann womöglich gegen sie richten könnte.

> „Wir können uns nicht parteipolitisch festlegen [...]. Wir hatten mal Anfragen mit so bestimmten Ausstellungsprojekten und so, mit verschiedenen Parteien auch im Landtag, [...] wo wir uns dann gesagt haben, wir können uns jetzt nicht mit einer Partei da jetzt einlassen“ (KMH2: 92).

> „Wir haben ja diese Bannmonate vor den Wahlen. Also, drei Monate vor den Wahlen darf nichts Politisches mehr an den Universitäten stattfinden. [...] Also, wir wollten uns da einfach auch nicht angreifbar machen“ (UNI4: 144).

Während ein Teil der Einrichtungen lieber gleich ganz auf politische Veranstaltungen verzichtet, setzen sich andere mit möglichen Folgen auseinander und berücksichtigen sie bei der Planung entsprechend:

> „Wir haben bei der Privathochschule drauf geachtet, dass wir, wenn wir beispielsweise Anfragen haben in Wahlkampfzeiten, dass Politiker die Hochschule für einen klassischen Wahlkampf-Termin besuchten, dass wir dann sagten, ja machen wir mit, aber dann eben auch von allen Parteien“ (HAW1: 62).

> „Hürden und Grenzen gibt es halt, dass man auch [...] darauf achten muss, dass man eben nicht zwischen parteipolitische Mühlen gerät. Das ist halt überhaupt nicht unser Anlass, dass man irgendwie instrumentalisiert wird. [...] Aber bisher hat das in keiner Form stattgefunden“ (FO1: 7).

Ein weiterer Grund für die defensive Haltung von Hochschulen und Forschungsorganisationen ist die Einstellung, Wissenschaft und Lehre seien wegen ihrer komplexen Strukturen und Leistungen gegenüber der Öffentlichkeit und demnach auch gegenüber der Politik nicht oder nur schwer vermittelbar:

> „Forschung hat den Nachteil gegenüber anderen Dingen, die man bewerben kann, dass es immer komplex ist, also dass man mehr als einen Anlauf braucht, wenn man wirklich sozusagen über das Innere von Forschung reden möchte. [...] wir vertreten eben auch so viele Disziplinen [...], dass wir da auch nicht notwendigerweise eine Einheitlichkeit haben oder eine eindimensionierte Geschichte“ (FO5: 42).

Im Gegensatz etwa zu Unternehmen der freien Wirtschaft dürften Hochschulen und Forschungsorganisationen nichts erfinden, was sie der Politik verkaufen könnten. Und anders als Beschäftigte von Firmen würden Menschen aus dem Wissenschaftsbetrieb solche Manipulationen auch nicht unterstützen:

> „Ich kann aus Scheiße keine Sahne quirlen. [...] gerade für Wissenschafts-PR oder Forschungs-PR oder Hochschul-PR gibt es nichts Schlimmeres, als wenn man beim Flunkern ertappt wird. [...] Da haben andere die Vorteile, die können das, die dürfen das. Denen verzeiht man das eher, aber hier geht es unmittelbar an die Substanz“ (UNI5: 157).

> „Du musst einfach denken, man darf lügen, weil man in der Politikberatung erstmal damit beginnt, dass die Politik das Gesicht wahren kann. Und es geht wiederum mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht so sehr, weil die einfach authentisch ihre Meinung vertreten wollen, die sie haben“ (UNI2: 117).

Schließlich sehen sich vor allem die Hochschulen der Konkurrenz zu zahlreichen anderen Organisationen ausgesetzt, die ebenfalls versuchen, ihren Einfluss geltend zu machen:

> „[...] da sind viele wichtige Akteure in Berlin. [...] wir konkurrieren [...] mit unglaublich vielen anderen“ (UNI2: 118).

Hinzu komme die Konkurrenz zwischen den Hochschulen; insbesondere HAW und kleine Hochschulen fühlen sich im Wettbewerb der politischen Interessenvertretung im Nachteil:

> „Es kommt natürlich darauf an, bin ich jetzt Top-Uni, dann kann ich natürlich ganz anders auftreten als wir als Dutzenduni. [...] Die [Name] ist ein anderer Fall. Der [Name] agiert ganz anders als der [Name]. Der ruht aber oben auf einem Flaggschiff, das durch nichts zu erschüttern ist und wo es sich die Politik aber auch nicht leisten kann, die zu benachteiligen. [...] Und so kommt es halt viel auf den Status, das Renommee von der Hochschule an, wie man überhaupt mit der Politik kommunizieren kann“ (UNI5: 163).

> „Bei der Kommunikation mit den Ministerien [...] ist zwar der Umgangston sehr freundlich, aber man hat nicht immer das Gefühl, als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden. Obwohl der Minister ehemaliger Präsident einer Hochschule für angewandte Wissenschaften ist, haben wir oft den Eindruck, dass er Universitäten stark bevorzugt und sich auch in Gesprächen nicht umstimmen lässt, die Kommunikation läuft also ins Leere“ (HAW2: 12).

Tatsächlich verweisen die Ergebnisse der Online-Befragung auf Unterschiede bei der Zustimmung zu der Aussage *Die Politik begegnet uns mit Respekt* in Zusammenhang mit Größe und Art der Einrichtung.

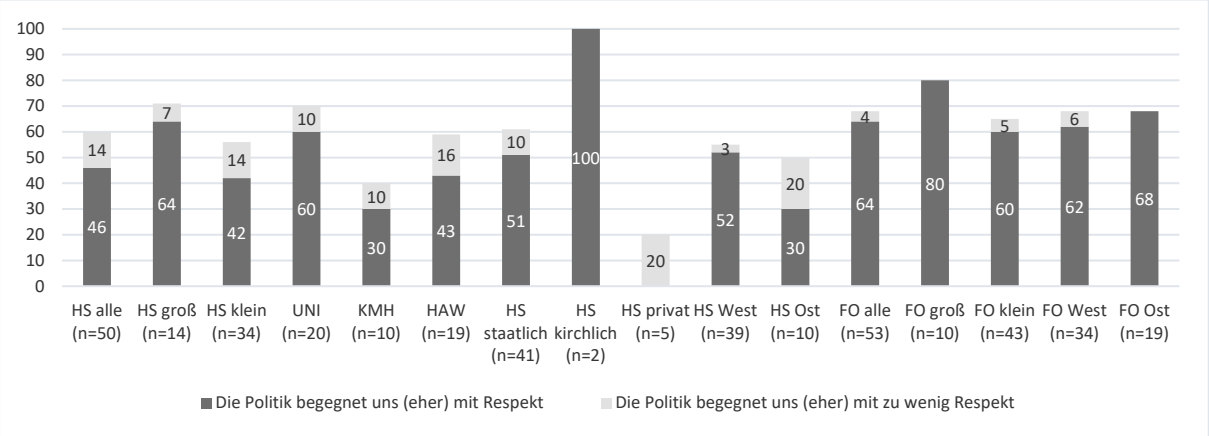


Abb. 51 Zustimmung zu der Aussage *Die Politik begegnet uns mit (zu wenig) Respekt*; stimme (eher) zu in %

Große Einrichtungen stimmen der Aussage viel eher zu als kleine, ebenso empfinden Universitäten die Einstellung der Politik ihnen gegenüber respektvoller als KMH oder HAW. Private Hochschulen, meist kleine HAW sowie Hochschulen in Ostdeutschland fühlen sich besonders wenig respektiert. Bei den Forschungsorganisationen dagegen fühlen sich die im Osten etwas mehr respektiert als die im Westen. Das in der Transformationsforschung vorherrschende und zugleich umstrittene Narrativ der mangelnden Wertschätzung gegenüber Ostdeutschland liefert demnach keinen Erklärungsansatz für die Unterschiede (vgl. Paqué/Schröder 2020: 192ff.). Da die für die Vorstudie angefragten Personen an Hochschulen Ostdeutschlands nicht auf den Gesprächsaufruf reagiert haben, ergaben sich in den Leitfadengesprächen keine Hinweise auf mögliche Unterschiede im Verhältnis zwischen Wissenschaft und Politik in Ost- und Westdeutschland. Somit blieb diese Perspektive auch bei der Online-Befragung außen vor. Ob in der politischen Interessenvertretung tatsächlich Unterschiede zwischen Ost und West bestehen, soll in den folgenden Kapiteln erneut überprüft und gegebenenfalls dort weiter diskutiert werden.

Neben strukturellen Faktoren wie Größe und Art der Einrichtung wirken persönliche Beziehungen auf das Verhältnis zur Politik. Wie schon weiter oben belegt, spielen direkte Kontakte eine wichtige Rolle in der politischen Interessenvertretung, auch bei Hochschulen und Forschungsinstituten. Die Online-Befragung bestätigt den positiven Zusammenhang zwischen informellen und nicht-öffentlichen Kontakten und einem engen Verhältnis zur Politik: Einrichtungen, welche angeben, informelle Lobbying-maßnahmen zu nutzen, stimmen eher den Aussagen zu *Die Politik begegnet uns mit Respekt*, *Unsere Anliegen finden Gehör* und *Wir haben gute persönliche Kontakte*.

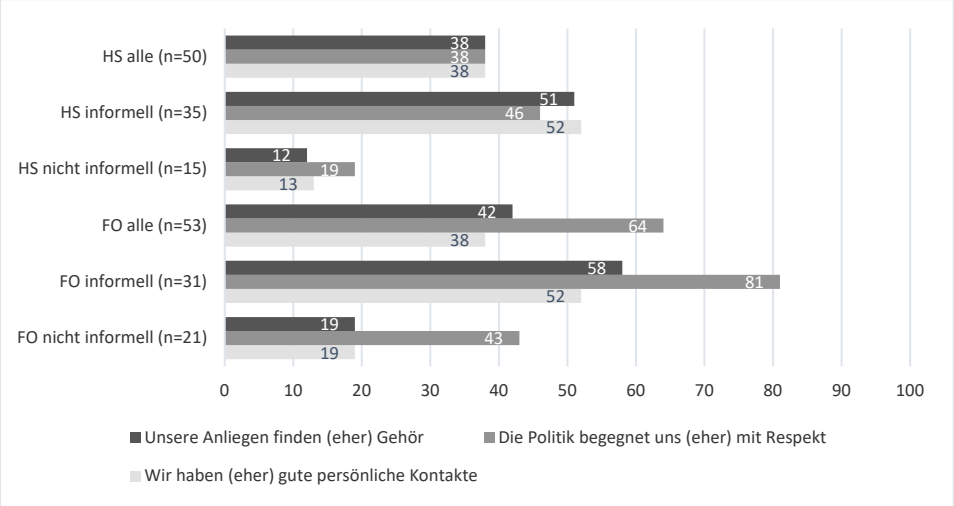


Abb. 52 Verhältnis zur Politik in Abhängigkeit von informellen Kontakten; stimme (eher) zu in %

Wie die Abbildungen 33 und 34 zeigen, sind es vor allem die Leitungen der Einrichtungen, welche die Kontakte pflegen. Das liegt zum einen daran, dass Präsidenten – sie sind in der Tat meistens männlich (vgl. Kapitel 3.1.2) – von Hochschulen und Forschungsorganisationen oft viele Jahre im Amt sind und entsprechende Beziehungen zu den relevanten Akteuren in der Politik haben:

> „Also, es ist ganz extrem, aber das habe ich auch bei allen vorigen Präsidenten, unter denen ich hier gedient habe, mitbekommen, dass es [...] in erster Linie der Präsident oder die Präsidentin ist, die hier Gehör finden muss und dann auf der operativen Ebene vom Ministerium ist es wohl so, dass den Ministerialbeamten eigentlich der Kanzler näher liegt [...]. Erstens war er kontinuierlicher da. Im Ministerium herrscht ja auch Kontinuität, auf der Ebene der Beamten, und weil die einfach eine gemeinsame Sprache haben“ (UNI5: 153).

> „Dann hatten wir einen Präsidenten, [Name] der mit dem damaligen Ministerpräsidenten [Name] ganz gut konnte [...] und der das ganze sozusagen ins Rollen gebracht hat, dass es [...] eine Ausschreibung für [...] den Neubau gab“ (KMH2: 90).

Wenn jedoch politische Interessenvertretung ausschließlich auf dieser persönlichen Ebene verharrt, wird ein Wechsel in der Einrichtungsleitung zur Herausforderung:

> „Ich glaube, dass das personenabhängig ist, also dadurch, dass unser Präsident so erfahren ist. Mit den 13 oder 14 Jahren mittlerweile. Es ist eigentlich ein Selbstläufer. Er kennt die Historie, er kennt die Leute ewig. Ich glaube, was spannend werden würde, wenn der neue Präsident kommt, um zu schauen, wie nimmt er diese Rolle ein“ (UNI4: 149).

Als hilfreich kann sich hier der eher im Wirtschaftslobbying vermutete und umstrittene Drehtür-Effekt erweisen, wenn zum Beispiel der Präsident einer Hochschule Wissenschaftsminister wird oder umgekehrt dessen enger Vertrauter eine leitende Position in der eigenen Einrichtung übernimmt:

> „[...] wir haben schon das Glück, dass sein ehemaliger Staatssekretär unser Kanzler ist. Also, das sind natürlich auch so Sachen, die sind schon prima. Also, das war unheimlich klug letztendlich vom Rektorat, diesen Menschen zum Kanzler zu bestellen, der natürlich wunderbare Kontakte in die Politik hinein hat und zufälligerweise ist noch die Landespolitik umgeschwenkt, so dass wir eine [Name] in der Regierung haben und der ist ein [Name]-Mann. Besser geht es natürlich gar nicht“ (UNI2: 126).

Die engen Kontakte zwischen Einrichtungsleitung und Politik führen bei Hochschulen und Forschungsorganisationen dazu, dass diese in der politischen Interessenvertretung eine solch starke Stellung

einnimmt, dass sie weitgehend allein agiert und dadurch Erfolg oder Misserfolg davon abhängen, wie die Leitung diese Rolle ausfüllt. Schon in der Vorstudie zeichnete sich ab, dass die Präsidenten beziehungsweise Direktoren der Hochschulen und Forschungseinrichtungen – in den meisten Fällen sind das Männer – mehr oder weniger im Alleingang Lobbying betreiben. Das spiegelt sich bereits in der Verwendung der Begriffe wider: Das Wort Präsident taucht in den Leitfadengesprächen knapp 100 Mal auf und liegt damit an fünfter Stelle. Bezeichnungen für Kommunikationsprofessionelle wie Hochschulkommunikation (40 Mal) oder Pressestelle (36 Mal) kommen deutlich seltener vor.

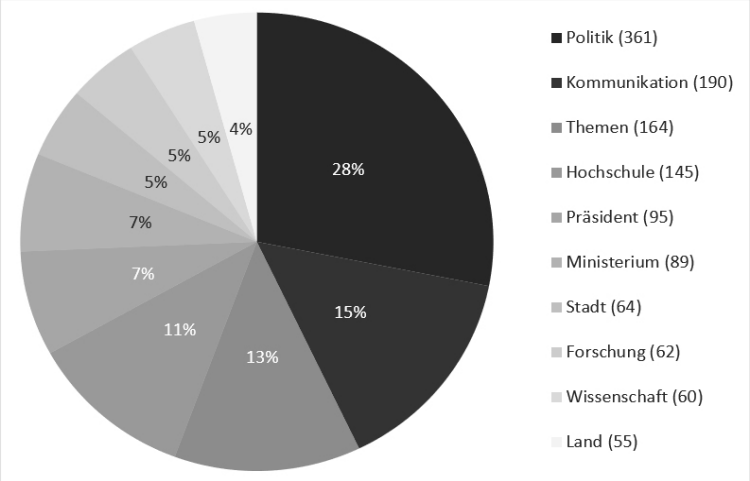


Abb. 53 Die zehn häufigsten ganzen Wörter in den Leitfadengesprächen und ihr Anteil untereinander in %

Die häufige Nennung der Führung in den Leitfadengesprächen korrespondiert mit dem Rollenverständnis, welches Kommunikationsabteilungen in Bezug auf die politische Interessenvertretung offenbaren: Der Großteil der Befragten hält es für selbstverständlich, dass die Einrichtungsleitung die entscheidenden Gespräche mit der Politik führt, und zwar unabhängig von Art und Größe der Organisation:

> „Die einnehmenden Kommunikatoren mit der Politik ist die Hochschulleitung“ (UNI1: 101).

> „[...] jetzt für die Hochschulpolitik, glaube ich schon, dass es die Leitungen sind, die wichtig sind und wo man sagen kann, das ist halt jemand, der da was in Gang setzt“ (KMH2: 97).

> „Also, die Hochschulkommunikation geht gar nicht in die Politik hinein. Dass unser Präsidium je nachdem zur Besprechung nach [Landeshauptstadt] fährt, ganz klar“ (HAW3: 67).

Gerade in den zentral geführten Forschungsorganisationen hängt die Kommunikation mit der Politik ganz entscheidend von der Leitung ab (vgl. Wiarda 2016):

> „Der Präsident führt eigentlich über das ganze Jahr hinweg mit Ministern oder aber auch mit Landes- und Bundestagsabgeordneten [...] die Gespräche [...]. [...] die Gewichtung, das ist hier eine Frage des Präsidenten“ (FO6: 48).

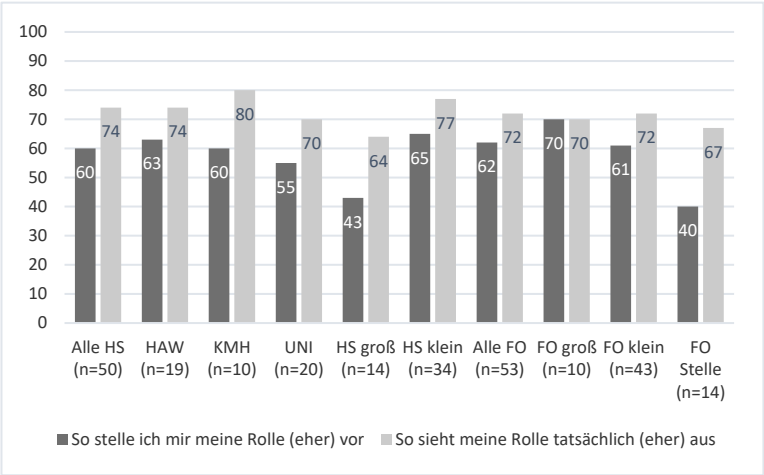


Abb. 54 Zustimmung zur Aussage *Ich überlasse der Einrichtungsleitung die entscheidenden Gespräche mit der Politik*; Soll/Ist im Vergleich in %

Gefragt nach ihrer tatsächlichen Rolle und danach, wie sie sich diese wünschen, gibt es keine deutlichen Unterschiede in der Zustimmung zu der Aussage *Ich überlasse der Einrichtungsleitung die entscheidenden Gespräche mit der Politik*. Nur bei großen Hochschulen und Forschungsorganisationen mit eigener Stelle besteht eher der Wunsch, selbst die Gespräche mit der Politik zu führen. Aber auch hier übernehmen das in Wirklichkeit zu zwei Dritteln die Leitungen.

Eng mit der Persönlichkeit der Leitung verknüpft ist auch deren Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung und das daraus resultierende Verhältnis zwischen den beiden Ebenen:

> „Also, meine Erfahrung ist, dass der Grad des Eingebundenseins in diese politischen Gespräche sich sehr ändert mit der Leitung [...] Also, ich habe jetzt drei Präsidenten oder, wenn man so will, vier miterlebt und das ist sehr unterschiedlich, welchen Umgang die mit Kommunikationsabteilung pflegen. Ich hab' sowohl erlebt, dass ich quasi doch regelmäßig dabei war, bis hin, dass man so gut wie gar nicht dabei ist" (KMH: 78).

Während in allen Einrichtungen zwischen Kommunikationsabteilung und Leitung weitgehend Konsens darin besteht, dass die Organisationsspitze die entscheidenden Gespräche führt, klafft bezüglich der Informationsweitergabe eine deutliche Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Während fast alle Befragten von der Leitung darüber informiert werden möchten, welche Aktivitäten sie in Bezug auf die politische Interessenvertretung unternimmt, bekommt bei den Hochschulen zum Teil nur die Hälfte diese Informationen. Die geringe Informationsweitergabe bei den Forschungsorganisationen liegt sicherlich mit darin begründet, dass politische Interessenvertretung verstärkt über die Zentralen stattfindet und eine Informationsweitergabe von dort weniger erwartet wird. In den Dachgesellschaften ebenso wie in den großen Instituten decken sich Wunsch und Wirklichkeit:

> „Also das ist ein wichtiger Punkt, dass man in diesem Austausch steht, dass man sich ein Stück weit auch darauf verlassen kann, dass wir informieren und informiert werden. Wir können ja auch nichts an den Mann bringen oder an die Politik bringen, was wir nicht kennen" (FO5: 41).

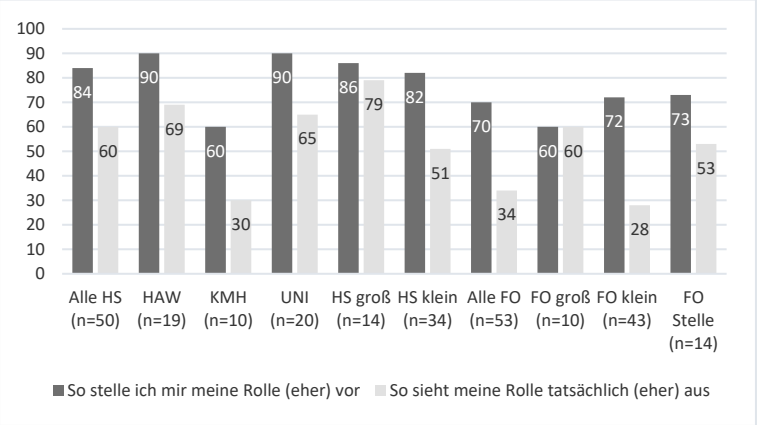


Abb. 55 Zustimmung zu der Aussage *Die Einrichtungsleitung informiert mich über ihre Kommunikation mit der Politik*; Soll/Ist im Vergleich in %

Auffällig ist gleichzeitig die hohe Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität in Bezug auf die Information durch die Leitung bei kleineren Einrichtungen. Entsprechende Aussagen aus den Leitfadengesprächen bestätigen, dass deren Kommunikationsverantwortliche oft nicht wissen, ob, wie und worüber sich die Leitung der Hochschule oder Forschungsorganisation mit der Politik austauscht:

> „Ich weiß nicht, was unser Präsident für Kaminzimmergespräche führt oder ob es die gibt" (HAW3: 67).

> „Sicherlich sind die Präsidentin und der Vizepräsident diejenigen, die im Wesentlichen die Gespräche mit dem Ministerium führen. [...] Das bekomme ich hier eher nicht mit. [...] Ich [...] werde dann eben punktuell informiert. Aber nicht durchgängig, was durchaus manchmal für Unzufriedenheit sorgt, das kann man ruhig sagen" (KMH1: 77).

Fehlende Information durch die Einrichtungsleitung führt generell dazu, dass die Kommunikationsverantwortlichen mit der politischen Interessenvertretung unzufriedener sind:

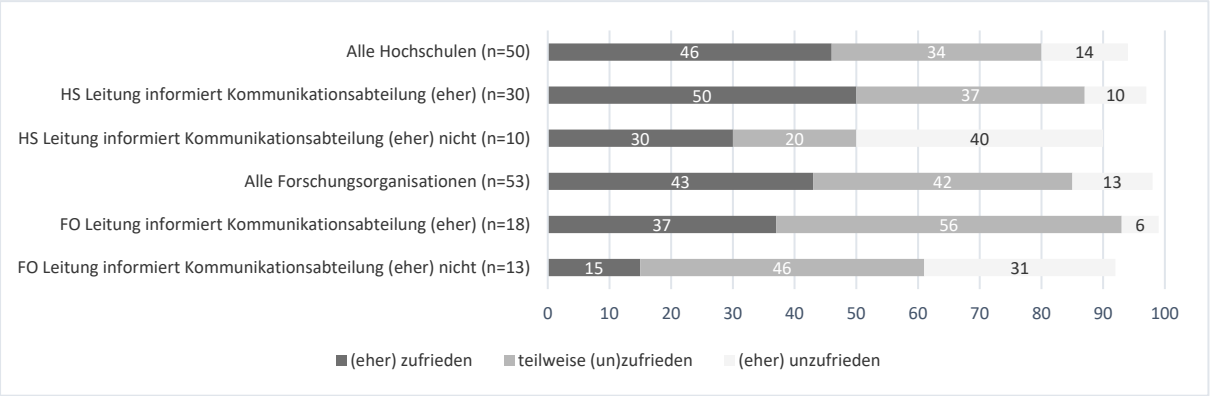


Abb. 56 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in Zusammenhang mit der Information durch die Einrichtungsleitung in %

In einigen Einrichtungen herrscht deshalb die Auffassung, die Einbindung einzufordern, um das Informationsdefizit auszugleichen:

> „Wenn ich nicht nachfrage, bekomme ich gar nichts mit“ (KMH2: 96).

Bei den kleineren Hochschulen ist der Anspruch allerdings deutlich geringer ausgeprägt als bei den großen, bei denen Wunsch und Wirklichkeit gleichzeitig weniger stark auseinanderdriften. Dass ein Drittel der Forschungsorganisationen, die von ihrer Leitung keine Informationen über deren Lobbyingaktivitäten erhalten, mit der politischen Interessenvertretung ihrer Einrichtung unzufrieden ist, korreliert mit der Kluft zwischen dem Wunsch, eine Beteiligung einzufordern und dessen Umsetzung:

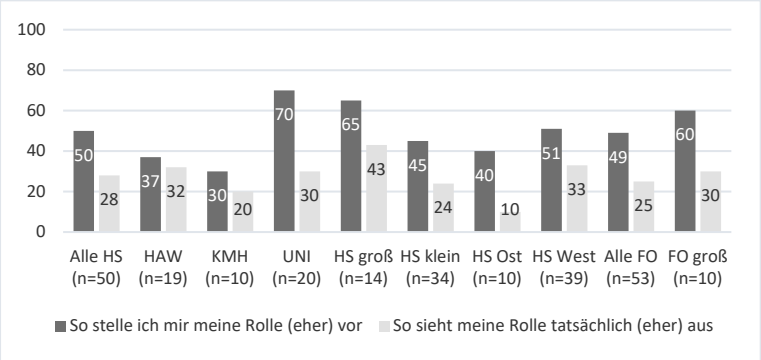


Abb. 57 Zustimmung zu der Aussage *Wenn ich mich nicht ausreichend in die Kommunikation mit der Politik eingebunden fühle, fordere ich das ein*; Soll/Ist im Vergleich in %

Dass manche Befragte entgegen ihrem Anspruch dann doch nicht in die Kommunikation mit der Politik eingebunden werden wollen, liegt auch daran, dass in den Häusern oft keine klaren Auffassungen über Zuständigkeiten und die damit verbundene Art des Informationsaustausches herrschen:

> „[...] wenn irgendwie gebaut wird und irgendwelche Grundstücke oder Anmietungen sind [...], dann sind das Themen, die in die Kommunikation einfließen können. Dann ist es manchmal schade, wenn man das so kurzfristig aus dem Bauch stampfen muss. Wobei ich auch ungern jetzt so weit gehen würde, dass ich dann tatsächlich alle 20 Gespräche, die vorher geführt wurden, die muss ich dann auch nicht unbedingt haben. [...] Da dann diese Balance zu finden, zwischen der richtigen Menge an Informationen, [...] das ist [...] für beide Seiten nicht so ganz einfach“ (KMH1: 78).

> „Also, die informieren mich jetzt nicht über alles. Aber doch, in vielen Punkten schon. Das ist so ein bisschen Fluch und Segen. [...] seit ich da bin, ist es irgendwie alles Kommunikation. Also, dass ich nicht noch Parktickets verteile [...]. Die sagen, die parken ja alle falsch. Dann sage ich, ja und? Was soll ich jetzt machen? Aber ich bin dann froh, ich sage lieber zweimal nein, als wenn ich dann überhaupt nicht mehr involviert werde“ (UNI4: 148).

Die Zustimmungsraten zu den Aussagen *In unserer Einrichtung gibt es klare Zuständigkeiten für die politische Interessenvertretung* und *Unsere Einrichtung spricht mit einer Stimme* fallen entsprechend niedrig aus, quer durch alle Einrichtungsarten. Lediglich Forschungsorganisationen bejahen mehrheitlich klare Zuständigkeiten:

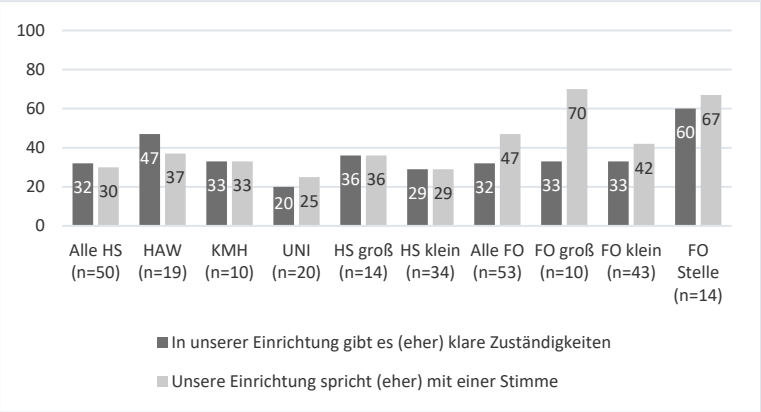


Abb. 58 Klarheit bei den Zuständigkeiten und Einheitlichkeit beim Außenauftritt in der Interessenvertretung; Zustimmung in %

Ob die Zuständigkeiten in Bezug auf die politische Interessenvertretung klar geregelt sind oder nicht und die Einrichtungen demzufolge mit einer Stimme sprechen oder nicht, wirkt sich deutlich auf die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit mit dem Lobbyingerfolg aus. Einrichtungen ohne klare Zuständigkeitsregelungen sind durchgehend (eher) unzufrieden, keine einzige von ihnen ist zufrieden oder eher zufrieden:

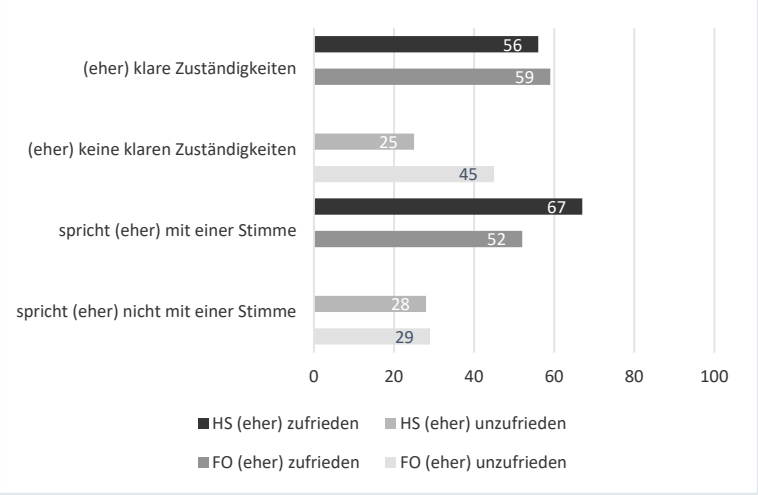


Abb. 59 Zufriedenheit in Abhängigkeit von Klarheit bei den Zuständigkeiten und Einheitlichkeit beim Außenauftritt; in %

Nicht nur klare Regelungen bei den Zuständigkeiten und der Informationsfluss von der Leitung zur Kommunikationsabteilung ist für eine erfolgreiche politische Interessenvertretung grundlegend, auch die Information der Beschäftigten über die Lobbyingaktivitäten trägt zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Aufgabenbereich bei – zumindest bei den Forschungsorganisationen:

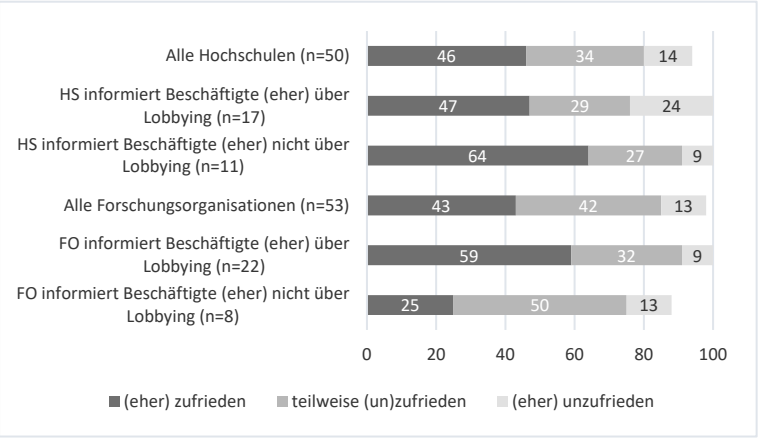


Abb. 60 Information der Beschäftigten über Lobbyingaktivitäten in Zusammenhang mit Zufriedenheit; Angaben in %

Der positive Zusammenhang von interner Kommunikation und Zufriedenheit bei den Forschungseinrichtungen korrespondiert mit entsprechenden Aussagen in den Leitfadengesprächen:

> „Zumindest ist der Anspruch da, es zu versuchen und mit allen Herausforderungen, dass dies auch von einer internen guten Kommunikation abhängt und dass man sich da viel austauschen muss im Haus [...]“ (FO1: 2).

> „Ich glaube, es ist in der gesamten Organisation zumindest auf dem Managementlevel gut bekannt, dass es uns gibt, und wir sehen das auch an den Anfragen, wenn bestimmte Themen kommen, dass es durchaus bekannt ist, dass man hier Ratschläge oder Best Practices bekommen kann“ (FO3: 21f.).

Dass interne Kommunikation in Bezug auf die politische Interessenvertretung kein Selbstläufer ist, sondern sich nur mithilfe eines konzeptionell angelegten, regelmäßigen und langfristigen Vorgehens verwirklichen lässt, zeigt die Schilderung einer Person, die eine Lobbying-Stelle innehat:

> „[...] ich musste mich erst mal bekannt machen, dieses Angebot bekannt machen, auch dafür werben, so, Sie können mich einbeziehen, Sie sollten mich informieren, ich will niemandem was wegnehmen. Viele Professoren sagen ja, das ist mein Kontakt, das ist meine Beziehung, den gebe ich nicht her, den darf nur ich bespaßen, da muss man erst mal Befürchtungen abbauen, nein, ich bin nicht der Agent des Präsidiums, der Ihnen vorschreiben will, was Sie zu tun und zu lassen haben, sondern ich bin da, um zu helfen und zu unterstützen, Sie können mich jederzeit anrufen und dazu holen, ich freue mich und wäre zumindest dankbar, wenn Sie mich informieren, wenn Sie beim Expertenausschuss eingeladen sind, wenn Sie Besuch von einem Abgeordneten haben, dann sagen Sie mir zumindest Bescheid. [...] Deshalb habe ich so eine Tour gemacht, ich bin in Gremien, habe mich mal in Instituten vorgestellt, also jeder, der mich genommen hat, da gehe ich hin, auch heute noch“ (FO4: 28).

Bei den Hochschulen ist der Zusammenhang zwischen interner Kommunikation und Zufriedenheit umgekehrt: Diejenigen, die ihre Beschäftigten über Lobbyingaktivitäten informieren, sind mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung weniger zufrieden. Das kann, wie bereits weiter oben angedeutet, daran liegen, dass an den Hochschulen keine klare Auffassung über interne Kommunikation und deren Bedeutung herrscht, bedingt auch durch die stark dezentral ausgerichteten Strukturen (vgl. Kapitel 3):

> „Politische Kommunikation ist sehr weit und es kommt drauf an, ob wir jetzt über einen Gesetzentwurf reden, und das meinte ich ja mit den unterschiedlichen Ebenen, das muss man auch sehr gut planen und dass auch irgendwie klar ist, wer redet mit wem, wer redet mit wem unterstützend, es ist halt sehr, sehr unterschiedlich“ (UNI3: 130).

> „Also, was kämpfen wir, dass wir als Hochschule intern sagen, wenn ihr etwas habt, sagt es uns. [...] Wenn ihr irgendwas habt, was Forschung ist, was harte Wissenschaft [...]. Bemüht euch halt gemeinsam mit uns, irgendwie etwas draus zu machen, wo wir den Leuten sagen können, was wir machen, dass es einen Sinn hat“ (UNI5: 155).

> „Also, ich habe auf jeden Fall aufgegeben, mich zu allem zu äußern oder [...] Dinge, die ich sehe, immer anzubringen, weil man eigentlich immer mehr so die Grenzen immer erlebt, wo es halt nicht weitergeht, [...] klar ist das oft schon auch ein Kampf [...], die Energie immer aufzuwenden, um sich natürlich auch in einer internen Öffentlichkeit immer wieder in die vordere Reihe zu stellen und zu sagen, hier und hier und hier. Zum Beispiel in den Personalversammlungen, wo einfach regelmäßig das Thema interne Kommunikation kommt, die nicht funktioniert“ (KMH2: 95).

Entsprechend findet sich im Freitextfeld zu der Frage, was die Hochschule bezüglich der politischen Interessenvertretung verbessern sollte, diese eine einzige Antwort: „Die interne Information über die politische Kommunikation sollte umfassender sein.“

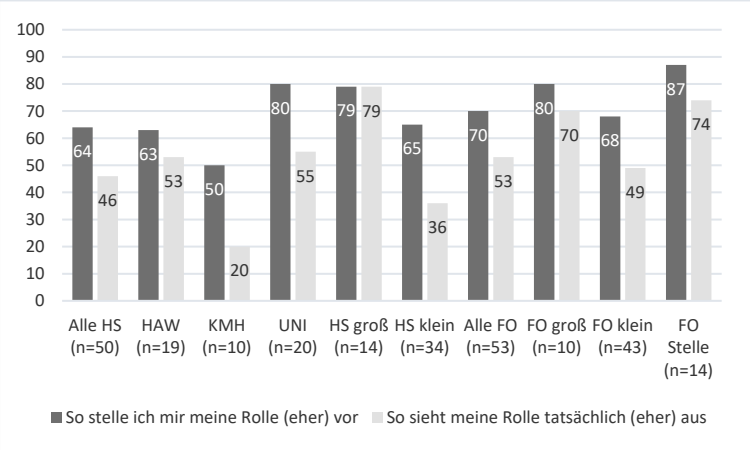


Abb. 61 Zustimmung zu der Aussage *Ich unterstütze die relevanten Gruppen bei der Kommunikation mit der Politik*; Soll/Ist im Vergleich; Angaben in %

Neben der Informationsweitergabe sehen Kommunikationsverantwortliche ihre Aufgabe in der politischen Interessenvertretung vor allem darin, Leitung und Beschäftigte mit allen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen. In diesem Punkt stimmen bei den größeren Einrichtungen und den Forschungsorganisationen mit eigener Stelle wieder Wunsch und Wirklichkeit (eher) überein. Bei den kleinen Hochschulen dagegen, insbesondere bei den KMH korreliert die Kluft zwischen Anspruch und Realität mit der Kluft in Bezug auf deren Einbindung und der Information durch die Leitung. Die Befunde aus der Online-Befragungen decken sich mit den Aussagen in den Leitfadengesprächen:

> „Also, ich glaube, dass da Hochschulpolitik und Präsidium zwar schon eng zusammenarbeiten können, aber das wird sicherlich hier auch im Rahmen eher sein, dass das eine Dienstleistung ist fürs Präsidium, um Kommunikationsmittel beispielsweise zu erstellen, Veranstaltungen zu planen und zu organisieren, als das Hochschulkommunikation jetzt selber der Kommunikator ist“ (HAW1: 58).

> „Meine Kommunikation mit der Politik findet in der Regel nur in direktem Zusammenhang mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit statt. So kommuniziere ich beispielsweise auf der operativen Ebene mit der Pressestelle des Wissenschaftsministeriums, wenn eine Pressemeldung abzustimmen ist, die uns beide betrifft. Oder wenn der Minister als Schirmherr für eine Veranstaltung angefragt wird“ (HAW2: 63).

> „Nein, also, wenn wir von der Hochschulkommunikation aus mit der Politik in den Kontakt treten, dann aber nur für diese Öffentlichkeitsthemen oder relevante Geschichten“ (HAW3: 70).

> „Klar, auf der anderen Ebene gibt es, wenn es jetzt gewisse Presseinformationen gibt, die auch eine Relevanz haben für das Ministerium, [...] gibt es da natürlich auch Berührungspunkte zur Pressestelle des Ministeriums“ (KMH1: 77).

> „Meine Aufgabe war eben mit dem Ministerium zu kommunizieren. Diese Tischvorlage vorzubereiten und diesen Besuch, halt irgendwie das Organisatorische, dass eine Pressekonferenz noch stattfindet und dass Tischkarten dastehen sowie die entsprechenden Angehörigen der Uni eingeladen sind“ (UNI1: 102).

Kommunikationsverantwortliche von Universitäten und Forschungsorganisationen sehen sich darüber hinaus stärker beratend tätig und für die gesamte Organisation der Lobbyingaktivitäten zuständig:

> „Ja, also, ich habe mit dem Thema politische Kommunikation auch zu tun, was allerdings aber bislang häufig in stark beratender und stark medial unterstützender Funktion zusammengefasst wird, so das klassische Lobbying findet bei uns noch relativ selten statt“ (UNI2: 115).

> „Und wir arbeiten für den Präsidenten, also sagen wir so, er ist derjenige, der die Entscheidungen festmacht, das Band durchschneidet, den Vertrag unterschreibt et cetera und wir, sagen wir mal, pflastern ihm den Weg oder schlagen ihm die Bresche durch den Urwald, so dass er eben bestmöglich seine Vorhaben mit der Politik besprechen kann“ (FO2: 13).

> „Da ruft jetzt nicht gleich der Präsident beim Landesminister an, also beim Ministerpräsidenten, sondern dann wird das erst mal auf der Arbeitsebene lanciert und dann [...] finden Gespräche dort statt und ab einem bestimmten Punkt werden die halt dann auf die ganz oberste Ebene gespielt“ (FO6: 47).

Insgesamt gibt allerdings nur etwa die Hälfte der Befragten an, Leitung und andere relevante Gruppen bei der Kommunikation mit der Politik zu unterstützen. Die Aufgabe gehört (noch) nicht in die Stellenbeschreibung von Kommunikationsverantwortlichen an Hochschulen und Forschungsorganisationen (vgl. Kapitel 3.2.2). Wenn, dann findet sich die „Begleitung und Nachbereitung strategisch relevanter Besuche aus [der] Politik“ (HAW Trier 2022) im Aufgabenprofil persönlicher Referentinnen und Referenten im Präsidium. Wo auch immer die Aufgabe angesiedelt ist: Wer die Leitung und andere Gruppen bei der Kommunikation mit der Politik unterstützt, ist zufriedener mit ihrem Lobbyingerfolg:

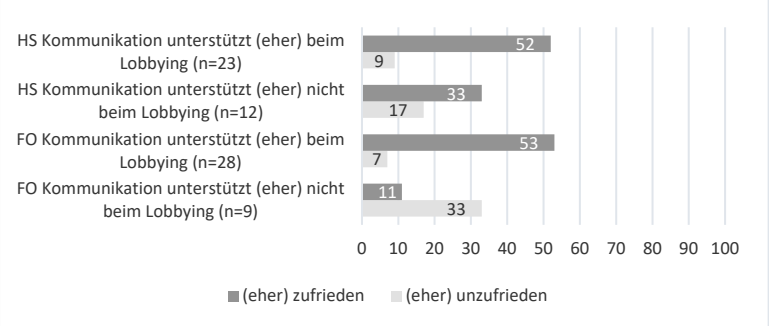


Abb. 62 Zusammenhang von Unterstützung bei der Kommunikation mit der Politik und Zufriedenheit; in %.

Die Rolle der Kommunikationsabteilung als Dienstleistende oder Handlangerin ist die von Leitung und Verwaltung sowie von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Abstand favorisierte (vgl. Leßmöllmann et al. 2017: 43). Ideen und Anregungen seitens der Hochschulkommunikation bei strategischen Entscheidungen betrachten sie als wenig nützlich (vgl. Friedrichsmeier et al. 2013: 44). In Hinblick auf die politische Interessenvertretung ist zumindest manchen Befragten diese dienende Rolle zu wenig – sie möchten in die strategische Planung der Lobbyingaktivitäten eingebunden werden:

> „Das Problem ist immer noch, dass Lobby und Hochschulleitung, [...] es gibt so das Verständnis, der Rektor redet mit der Ministerin und das ist dann politische Kommunikation, oder der Rektor redet mit Abgeordneten, ja da sind bestimmt auch wichtige formale Hintergrundgespräche zu führen, weil letztendlich der ganze Prozess, dass man im Vorfeld schon überlegt, wie man in dem Gesetzgebungsverfahren so involviert werden kann, wie man entsprechende Kontakte zum Ministerium aufbauen kann auf der Arbeitsebene, wie das nachhaltig generiert werden kann, das ist immer noch in Hochschulen, glaube ich, nicht ganz so eindeutig geprägt [...]. [...] wir als Kommunikatorinnen und Kommunikatoren, wir sind in der Regel auf der zweiten Ebene in Hochschulen, also auf der zweiten Führungsebene, wir sind zwar nahe dran am Rektorat, aber wir haben noch nicht die strategische Entscheidung“ (UNI2: 115ff.).

Jeweils etwa die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen in Hochschulen und Forschungsorganisationen wünscht sich eine solche Einbindung, bei den Universitäten sind es mehr als zwei Drittel, bei den Forschungsorganisationen sogar drei Viertel. Entsprechend groß ist der Unterschied zur Realität: Weit weniger als die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen darf bei der strategischen Planung der politischen Interessenvertretung mitreden, am wenigsten mit zehn Prozent diejenigen in Ostdeutschland, am ehesten noch solche an großen Hochschulen und in Einrichtungen mit eigener Stelle:

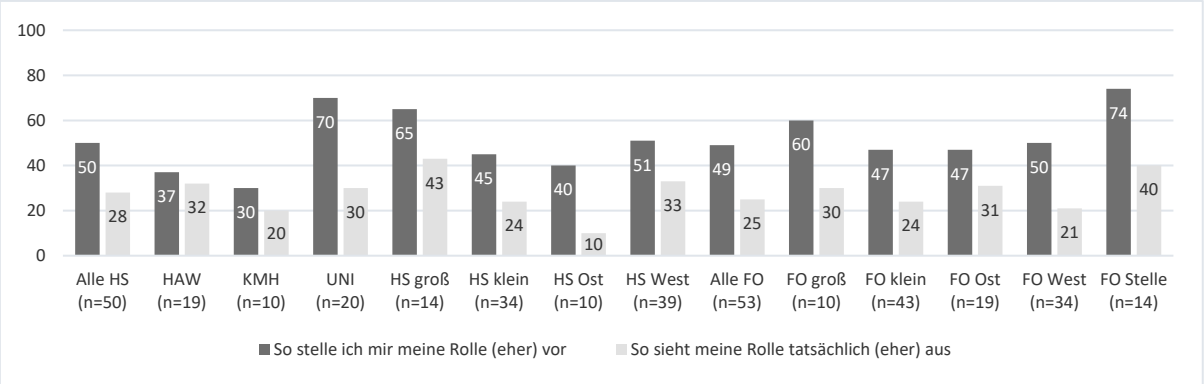


Abb. 63 Zustimmung zu der Aussage *In die strategische Planung der politischen Interessenvertretung bin ich eingebunden*; Soll/Ist im Vergleich; Angaben in %.

Am geringsten ausgeprägt ist der Wunsch nach strategischer Einbindung bei den KMH, wohl auch aus der Erfahrung heraus, dass das Verhältnis zwischen Kommunikationsverantwortlichen und Leitung oft sehr einseitig auf die Funktion von Dienstleistenden beschränkt ist, die nicht einmal richtig über die Aktivitäten informiert werden:

> „Also, ich kann so sagen, dass ich tatsächlich unzufrieden bin, wenn es gar nicht oder sehr wenig der Fall ist, ich würde allerdings auch nicht in die Rolle eines persönlichen Referenten rutschen wollen, der dann quasi Aktentaschenträger für einen Präsidenten ist, wenn er zum Bürgermeister fährt“ (KMH1: 79).

Die Kommunikationsverantwortlichen in die strategische Planung der politischen Interessenvertretung einzubeziehen, geschieht im Interesse der gesamten Hochschule beziehungsweise Forschungsorganisation: Wenn die Kommunikationsprofis hier mitreden dürfen, hat die Einrichtung in der Kommunikation mit der Politik mehr Erfolg. Diejenigen, welche in die strategische Planung eingebunden sind, stimmen häufiger den Aussagen *Unsere Anliegen finden in der Politik Gehör* und *Die Politik begegnet uns mit Respekt* zu als diejenigen, welche nicht in die strategische Planung involviert sind:

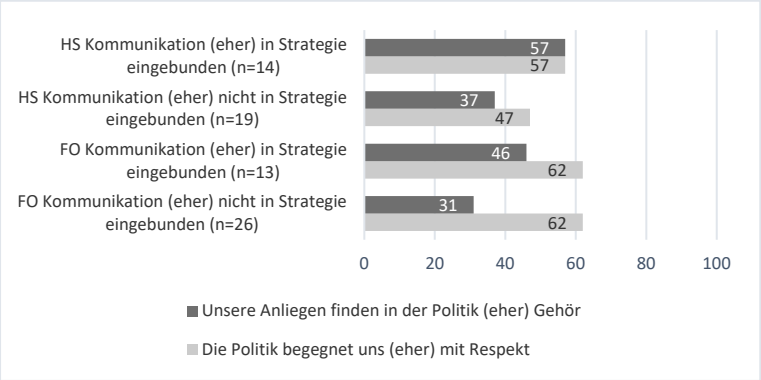


Abb. 64 Zusammenhang zwischen Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen in die strategische Planung der politischen Interessenvertretung und dem Verhältnis zur Politik; Angaben in %.

Die Forschungsorganisationen machen in ihrer Zustimmung zu der Aussage *Die Politik begegnet uns mit Respekt* keinen Unterschied in Hinblick auf die strategische Einbindung. Das liegt wahrscheinlich mit daran, dass sie sich – wie weiter oben bereits dargelegt – insgesamt respektvoller behandelt fühlen als die Hochschulen. Außerdem überlassen sie die politische Interessenvertretung eher ihren Zentralen, so dass die Wertschätzung seitens der Politik weniger mit der strategischen Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen in Verbindung gebracht wird.

Fazit Problemanalyse

Drei wesentliche Faktoren behindern beziehungsweise begünstigen den Erfolg der Kommunikation von Hochschulen und Forschungsorganisationen gegenüber der Politik, einer wirkt nach außen zwischen Einrichtung und Politik und zwei nach innen auf die Strukturen in der Einrichtung.

Erster Faktor ist das Verhältnis zwischen Einrichtung und Politik: Ein offener und wertschätzender Umgang zwischen Wissenschaft und Politik wirkt sich positiv auf den Lobbyingerfolg aus. Wer dem Politikbetrieb misstrauisch gegenübersteht und sich nicht auf dessen Gepflogenheiten einlässt, ist weniger erfolgreich. Regelmäßige Einladungen in die Einrichtung oder Veranstaltungen für die Politik müssen genauso selbstverständlich sein wie die transparente Kommunikation der eigenen Interessen. Als hilfreich erweisen sich hier gute persönliche Kontakte, auch zwischen Einrichtungsleitung und Politik. Allerdings verursacht die Fokussierung der Kommunikation auf Gespräche zwischen der Führung und der Politik Probleme innerhalb der Einrichtung und löst damit die Störfaktoren zwei und drei aus: Der zweite Faktor, die Dominanz der Leitung führt oft nur zu punktuellen Maßnahmen und verhindert eine konzeptionell verankerte politische Interessenvertretung. Der dritte Faktor ist die interne Kommunikation: Informierte und eingebundene Einrichtungsangehörige verbessern die Beziehung zur Politik. Eine dominante Führung betrachtet Kommunikationsverantwortliche als Dienstleistende und bindet sie nicht oder zu wenig in die strategische Planung der Interessenvertretung ein. Dabei wirkt sich eine Einbeziehung der Kommunikationsprofessionellen positiv auf das Verhältnis zur Politik und damit auf den Lobbyingerfolg aus.

Inzwischen haben sich einige Hochschulen auf den Weg gemacht, die Kommunikation in die strategische Entwicklung der Einrichtung einzubinden, darunter die Technische Universität Braunschweig (vgl. Kapitel 1). Deren Präsidentin Angela Ittel schildert beim *Treffpunkt Wissenschaftskommunikation* zum Thema *Vom Erfüllungsgehilfen zum Chief Communication Officer* eine Begegnung mit Bundestagsabgeordneten:

> „Es wurde uns gesagt: ‚Wir verstehen die Universitäten nicht'. Das liegt daran, dass wir uns nicht trauen, klar und deutlich unsere strategischen Ziele zu kommunizieren. Dazu müssen wir vereinfachen, wir müssen reduzieren, das fällt uns unglaublich schwer. Deswegen brauchen wir die Expertise der Kommunikator:innen. Manche haben das Glück, Leitungen zu haben, die das erkannt haben, die das wollen. Aber wir sind längst noch nicht alle so weit" (Ittel 2022: o.S.).

5.2 Strategische Entscheidung im Hochschul- und Wissenschaftslobbying

Dass zumindest manche Hochschulen und Forschungsinstitute ihre Ausgangssituation kritisch reflektieren, Organisationsziele im Zusammenhang mit der politischen Interessenvertretung analysieren und daraus förderliche und hinderliche Faktoren in der Kommunikation mit der Politik ableiten, ist ein entscheidender Schritt hin zu einer strategischen Ausrichtung. Gleichzeitig gibt es jedoch zahlreiche Einrichtungen, die angesichts der Ausgangssituation ganz auf Lobbying beziehungsweise auf eine Einbettung des Aufgabenbereichs in die strategische Kommunikation verzichten. Eine konkrete Aufgabenstellung können die wenigsten vorweisen. Das hat Auswirkungen auf die strategische Planung, wie das folgende Kapitel zeigt: Aus einem Sammelsurium an Wünschen und Bedürfnissen gelingt es nicht, „klar und deutlich unsere strategischen Ziele zu kommunizieren“ (Ittel 2020: o.S.) und demzufolge auch keine eindeutigen Botschaften an die Politik auszusenden. Bei den Hochschulen kommt erschwerend hinzu, dass sie ihre Ziele und Botschaften mit sehr vielen unterschiedlichen internen Stakeholdern abstimmen müssen, was jedoch zu selten geschieht. Diese Defizite haben zur Folge, dass die meisten Einrichtungen ihre Lobbying-Aktivitäten nicht strategisch betreiben, sondern politische Interessenvertretung mehr zufällig und nebenbei geschieht. Die im Gegensatz zu den Hochschulen eher auf einzelne Wissenschaftsgebiete spezialisierten Forschungsinstitute haben die interne Kommunikation besser im Griff und können in ihren Zielen und Positionen leichter den Zusammenhang zwischen Eigeninteressen und Gemeinwohl herstellen.

5.2.1 Ziele

Um ihre Ziele gegenüber der Politik zu kommunizieren, muss den Hochschulen und Forschungsinstituten bewusst sein, welche Ziele sie überhaupt verfolgen. Die Leitfadengespräche haben hier eine große Bandbreite zutage gefördert (vgl. Kapitel 4.2.4). „Rechenschaft gegenüber dem Steuerzahler“, „an den großen gesellschaftlichen Herausforderungen arbeiten“, „Hochschulen bei Gesetzesänderungen mitsprechen lassen“, „den Transfer herzustellen“, „Gleichstellung von Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften“, „Wohnraum, Semesterticket, Parkplätze ist immer ein Dauerbrenner“, „zu kommunizieren in der Politik, wie Lösungsansätze aussehen können“, „den Weg ebnen für einzelne Studiengänge“, „wie wir unser Land fit machen können für die Zukunft“, „um unseren Erhalt zu sichern“. Um die Fülle an Aussagen zu beherrschen und eine Vorlage für den Fragebogen zu generieren, wurden die insgesamt mehr als 400 Codes zu etwa einem Dutzend Kategorien zusammengefasst:

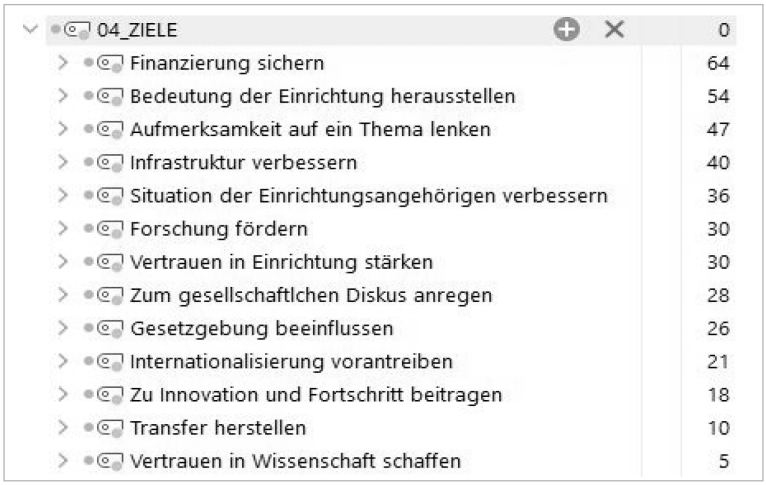


Abb. 65 In den Leitfadengesprächen genannte Ziele und Anzahl der Nennung

Auf den ersten Blick fällt auf, dass Ziele dominieren, die auf die Eigeninteressen der Einrichtungen setzen: *Finanzierung sichern*, *Bedeutung der Einrichtung herausstellen*, *Infrastruktur verbessern*. Demgegenüber werden auf die Gesellschaft ausgerichtete Ziele weniger oft genannt: *Zum gesellschaftlichen Diskurs anregen*, *zu Innovation und Fortschritt beitragen*, *Transfer herstellen*. Daraus könnte man schlussfolgern, die Wissenschaft habe in ihrer politischen Interessenvertretung weniger das Gemeinwohl im Blick als sich selbst – so wie man das auch lobbyingbetreibenden Wirtschaftszweigen unterstellt. Da bei der Auswertung der Leitfadengespräche nicht zwischen den elf Hochschulen und den fünf Forschungsorganisationen unterschieden wurde, gibt die Übersicht keinen Aufschluss über die prozentuale Verteilung der Ziele je nach Einrichtungsart und -größe. Außerdem lassen sich die in den Leitfadengesprächen genannten Ziele oft nicht eindeutig einer Kategorie zuordnen und beziehen sich teilweise sowohl auf die Einrichtung als auch auf die Gesellschaft, wie folgendes Beispiel zeigt:

> „Wir möchten [...] Ansprechpartner sein und diese Spitzenforschung für große gesellschaftliche Herausforderungen, wie es in unserem Claim steht, eben dahin tragen, wo sie für Entscheidungsfindung gebraucht wird, also müssen wir unsere Sichtbarkeit erhöhen und müssen uns als Ansprechpartner für Politik etablieren“ (FO3: 24).

Einerseits wollen die Einrichtungen Grundlagen liefern für die politische Entscheidungsfindung, sind sich aber gleichzeitig dessen bewusst, dass sie dazu die Bedeutung ihrer Einrichtung herausstellen müssen. Beziehungsweise wollen sie umgekehrt erst auf ihre Anliegen aufmerksam machen, um über diesen Weg darauf hinweisen zu können, welche Leistungen sie für die Gesellschaft erbringen:

> „Und ganz am Ende steht, das ist das oberste Ziel, das ist die Erhaltung der Einrichtung, aber es geht auch wirklich darum, sag ich mal, den gesellschaftlichen Mehrwert sozusagen, also ihren Auftrag in der Lehre und in der Forschung, aber auch in der Ausbildung von vielen hunderttausenden Personen“ (UNI3: 132).

Ein Hinweis darauf, dass Hochschulen und Forschungsorganisationen häufig auf die Gesellschaft ausgerichtete Ziele verfolgen, ist die Tatsache, dass ihre Kommunikationsverantwortlichen in den Leitfadengesprächen die Wörter Forschung und Wissenschaft oder ähnliches mit insgesamt etwa 500 Nennungen mehr als drei Mal so oft genutzt haben wie Finanzierungen oder Geld beziehungsweise damit verwandte Wörter (insgesamt etwa 150 Nennungen). Die Wörter Forschung (62 Mal) und Wissenschaft (60 Mal) gehören zu den zehn am häufigsten genutzten ganzen Wörtern in den Leitfadengesprächen (vgl. Abb. 53). Die Online-Befragung zeigt allerdings Unterschiede zwischen Hochschulen und Forschungsorganisationen in Hinblick auf die Ziele ihrer politischen Interessenvertretung:

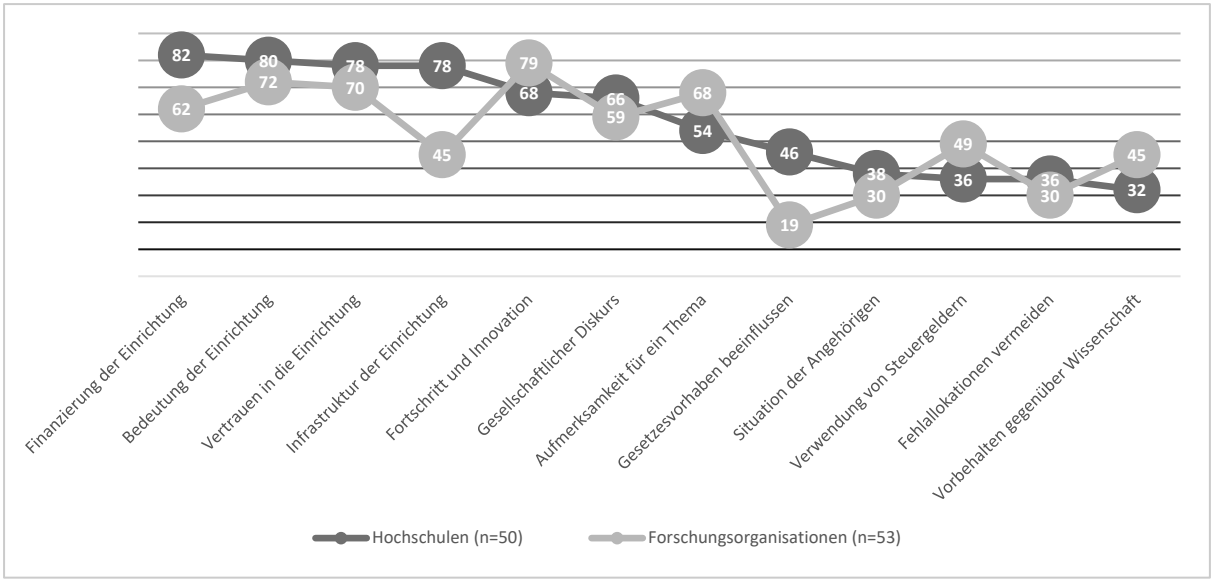


Abb. 66 Ziele im Zusammenhang mit politischer Interessenvertretung; (eher) wichtig in %; Mehrfachnennungen möglich

Während bei den Hochschulen die Ziele *Zu Fortschritt und Innovation beitragen* oder *Infrastruktur ausbauen* deutlich vor dem *Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs* rangieren, sind den Forschungsorganisationen *Fortschritt und Innovation* wichtiger. Lobbyingziele wie *Einfluss auf die Gesetzgebung nehmen* oder die *Situation der Einrichtungs-Angehörigen verbessern* erfahren von allen Einrichtungen auffällig weniger Zustimmung. Ziele, die nicht nur auf die Politik, sondern auf die Bevölkerung insgesamt fokussieren, wie *über die Verwendung von Steuergeldern informieren,* deren *Verschwendung (Fehlallokationen) zu vermeiden* oder *Vorbehalte gegenüber dem Wissenschaftssystem abbauen*, findet nur etwa ein Drittel der Befragten (eher) wichtig. Offenbar halten sie das Vertrauen seitens der Bevölkerung in die Wissenschaft für ausreichend hoch – belegt durch wiederkehrende Studien –, so dass gezielte Lobby-Arbeit auf diesem Gebiet weniger notwendig erscheint (vgl. Kapitel 1).

Dass die Finanzierung für Hochschulen das wichtigste Ziel der politischen Interessenvertretung ist, war bereits nach den Ausführungen über die ungleiche Finanzierung von Hochschulen und Forschungsorganisationen in Kapitel 3.1.1 zu vermuten und deutete sich auch in den Leitfadengesprächen an:

> „Das wichtigste Ziel ist es, die Ausstattung der Hochschule zu verbessern, sowohl in personeller wie auch in finanzieller Hinsicht“ (HAW2: 64).

> „Wir machen das letztendlich, um unseren Erhalt zu sichern. Es geht darum, strategische Handlungsoptionen weiterhin zu haben und deswegen müssen wir Politikberatung betreiben“ (UNI2: 121).

Ein Grund dafür, warum die Hochschulen eher die eigene Einrichtung herausstellen und weniger auf die gesamtgesellschaftliche Bedeutung ihres Schaffens blicken, vermutet ein Befragter darin, dass die Politik von den Hochschulen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Debatte gar nicht erwartet:

> „Also, ich glaube, wenn hier ein Präsident oder wer auch immer, sich im Ministerium hinstellen würde und irgendein Plädoyer dafür halten würde, wie Wissenschaft und Forschung, woran es in Deutschland hapert, warum und weshalb es anders sein muss. Die würden alle den Vogel zeigen und sagen, erstens haben wir nicht so viel Zeit und zweitens sagen Sie uns einfach, wollen Sie ein Geld für das und das oder wollen Sie es nicht?“ (UNI5: 158).

Unterschieden nach Art, Träger und Größe der Hochschulen und nach ihrem Selbstverständnis in Bezug auf Lobbying ergibt sich ein differenzierteres Bild in Hinblick auf die Bedeutung der Ziele:

Ziele	Alle (n=50)	HAW (n=19)	KMH (n=10)	UNI (n=20)	Kleine (n=34)	Große (n=14)	West (n=39)	Ost (n=10)	Privat (n=5)	Kirche (n=2)	Staat (n=41)	Lobbyistin (n=9)
Finanzierung der Einrichtung	82	84	80	85	85	78	84	70	80	100	83	100
Bedeutung der Einrichtung	80	74	80	80	82	79	84	70	80	100	81	100
Vertrauen in die Einrichtung	78	74	80	85	79	79	82	70	60	100	81	100
Infrastruktur der Einrichtung	78	79	80	80	79	78	82	70	60	100	81	100
Fortschritt und Innovation	68	63	60	80	71	65	75	50	40	100	71	67
Gesellschaftlicher Diskurs	66	58	70	75	67	72	75	40	80	100	64	67
Aufmerksamkeit für ein Thema	54	37	60	70	56	57	62	30	60	50	54	67
Gesetzesvorhaben beeinflussen	46	52	50	40	41	58	51	30	60	0	51	78
Situation der Angehörigen	38	27	50	45	33	55	44	20	0	50	44	66
Verwendung von Steuergeldern	36	27	20	55	27	57	44	10	40	50	34	33
Fehlallokationen vermeiden	36	32	20	50	27	64	46	0	20	50	37	67
Vorbehalten gegenüber Wissenschaft	32	37	0	45	18	72	36	20	0	0	37	11

Tab. 15 Lobbying-Ziele von Hochschulen in Abhängigkeit von Einrichtungsart und Einstellung zu Lobbying; (eher) wichtig in %; Mehrfachnennungen; hellgrau hinterlegt: mehr als zehn Prozentpunkte Abweichung vom Durchschnitt nach oben; dunkelgrau hinterlegt: mehr als zehn Prozentpunkte Abweichung vom Durchschnitt nach unten

Die Abweichungen vom Durchschnitt bei den privaten und noch eher bei den kirchlichen Hochschulen dürften auch auf die geringen Fallzahlen zurückzuführen sein und sind insofern nur bedingt aussagekräftig. Dass Hochschulen in Ostdeutschland die meisten Lobbying-Ziele als weniger wichtig einstufen und somit insgesamt weniger Commitment in Hinblick auf politische Interessenvertretung zeigen, passt mit dem Befund zusammen, dass sich deren Befragte nur halb so oft als Lobbyist:innen bezeichnen wie

ihre Kolleg:innen in Westdeutschland. Diejenigen Einrichtungen aber, die sich zu Lobbying bekennen, schätzen vor allem auf die Einrichtung bezogene Ziele als deutlich wichtiger ein als der Durchschnitt der Einrichtungen. Ein Grund dafür, weshalb auf die Einrichtung bezogene Ziele wie *Finanzierung* oder die *Situation von Studierenden und Beschäftigten* für Hochschulen im Osten weniger wichtig sind, mag daran liegen, dass sie seit der Wende besonders gefördert wurden und in Bezug auf Ausstattung und Betreuungsverhältnis besser abschneiden als Einrichtungen im Westen, nicht zuletzt unterstützt durch die öffentlichkeitswirksame Kampagne *Studieren in Fernost* (vgl. Borgwart 2012: 50; Walkling 2017). Allerdings sind ihnen auch auf die gesamte Gesellschaft gerichtete Ziele weniger wichtig als den Hochschulen im Westen. Nur die Hälfte sieht es als ihre Aufgabe an, *zum gesellschaftlichen Diskurs anzuregen*, noch weniger wollen mit der politischen Interessenvertretung zu *Fortschritt und Innovation beitragen*. Betrachtet man die bisher dargestellten Ergebnisse (vgl. Abb. 22, Kapitel 5.1.1) zusätzlich in Zusammenhang mit der Tatsache, dass keine Hochschule aus den östlichen Bundesländern für ein Leitfadengespräch zu gewinnen war, liegt der Schluss nahe, dass diese entweder grundsätzlich weniger politische Interessenvertretung betreiben oder weniger gerne darüber Auskunft geben wollen. Möglicherweise herrscht aufgrund der Erfahrungen in der DDR, wo sich die Wissenschaft „den politischen Vorgaben, Abläufen und Ansprüchen unterwerfen“ (Pasternack 2010) sollte, eine besondere Skepsis gegenüber dem politischen System und der Wunsch nach Unabhängigkeit und Neutralität ist hier noch größer als im Westen. Die Auswertungen in Kapitel 5.3.2 in Hinblick auf den biographischen Hintergrund der Kommunikationsverantwortlichen können eventuell weitere Hinweise auf die Ursachen dafür liefern, warum die Hochschulen in Ostdeutschland weniger politische Interessenvertretung betreiben.

Auf alle Hochschulen bezogen ergeben sich – wie schon bei anderen Aspekten politischer Interessenvertretung – Unterschiede in Zusammenhang mit Art und Größe der Einrichtungen. Universitäten und große Hochschulen richten ihr Augenmerk eher auf gesellschaftliche Ziele als HAW, KMH oder kleine Einrichtungen. Dies bestätigen auch die Antworten auf die Frage, welche Themen bei den Kontakten zur Politik eine Rolle spielen:

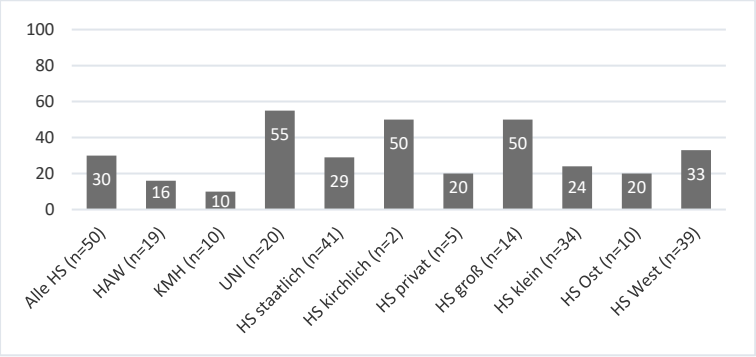


Abb. 67 Bedeutung gesellschaftlicher Themen in der Kommunikation mit der Politik an Hochschulen; (eher) wichtig in %

Bei HAW, KMH und kleinen Hochschulen geht es in den Gesprächen mit der Politik deutlich weniger um gesellschaftliche Themen. Sie sind vielmehr damit beschäftigt, ihre grundständigen Aufgaben, also insbesondere die Lehre zu ermöglichen und die Finanzierung ihres Studienangebots sicherzustellen. Den HAW geht es in der politischen Interessenvertretung immer wieder auch darum, als den Universitäten ebenbürtig wahrgenommen zu werden:

> „Ein allgemeineres Ziel ist die Gleichstellung von Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ (HAW2: 64).

> „[...] ich würde schon sagen, dass das von Präsidiumsseite her aus das Interesse ist, dass man die Politik ab und zu ins Haus bekommt und ihnen einfach noch einmal zeigt und aufführt, was wir hier Großartiges machen“ (HAW3: 67).

> „Das jüngste Beispiel der politischen Kommunikation [...] war [...] den Weg zu ebnen für einzelne Studiengänge, [...] dafür zu sorgen, über bestimmte Schwerpunkte in Studiengängen eine bessere Akzeptanz in den Berufsverbänden bekommen, um dann eine bestimmte Akademisierung von verschiedenen Berufen hinzubekommen“ (HAW1: 55).

Hierzu passt das Beispiel der Hochschule Fulda, die im Jahr 2016 ein Regionales Innovationszentrum für Gesundheit und Lebensqualität initiierte, welches gemeinsam mit Unternehmen aus der Region verwirklicht werden sollte (vgl. o.A. 2017a). Welche strategischen Überlegungen und operativen Maßnahmen die Hochschule auf dem Weg zum Erreichen dieses Ziels unternommen hat und ob sie damit erfolgreich war, soll in den folgenden Kapiteln weiter betrachtet werden.

Auch wenn die Datenbasis für die privaten Hochschulen – meist kleine HAW – in der vorliegenden Studie ziemlich dürftig ist, so lässt sich trotzdem feststellen, dass auch sie weniger Ziele in Hinblick auf wissenschaftlichen Fortschritt oder gesellschaftlichen Diskurs anstreben, sondern eher auf ihren eigenen Fortbestand blicken, und dabei geht es auch ihnen vor allem um das Lehrangebot. Hierbei sehen sich private Hochschulen ständig in Konkurrenz zu staatlichen Einrichtungen, so dass ein wichtiges Ziel in ihrer Lobbyarbeit darin besteht, auf eine mögliche Ungleichbehandlung aufmerksam zu machen und immer wieder ihre Gleichstellung mit staatlichen Hochschulen einzufordern:

> „Ich hatte in den vergangenen Jahren für eine Privathochschule gearbeitet, da war dann das größte politische Thema, dass es zu kommunizieren galt oder mit der Politik abzustimmen galt, eigentlich immer eine gute Chancengleichheit für private und staatliche Hochschulen herzustellen. [...] Da ging es letztendlich auch immer um Klimaverbesserung, um Integration der Hochschule in die Hochschullandschaft und Steigerung der Wahrnehmung als ernstzunehmende Hochschule [...], um zu zeigen, dass wir ein vollwertiges Mitglied der Hochschullandschaft sind“ (HAW1: 55).

Als Beispiel sei hier die Private Hochschule Göttingen angeführt, die „mit der Entwicklung des deutschlandweit einzigartigen Bachelor-Campusstudiengangs Orthobionik [...] wegweisende Pionierarbeit bei der Akademisierung dieses wichtigen Feldes der Gesundheitswirtschaft und damit für die Fachkräftesicherung geleistet“ (Schlegel 2022: o.S.) hat. Ziel war die regemäßige Reakkreditierung des Studienganges, um weiterhin staatliche Zuschüsse zu erhalten. Dazu lässt der WR unter anderem prüfen, ob das Lehrangebot wissenschaftlichen Ansprüchen genügt (vgl. WR 2014: 5). Auch dieses Beispiel wird an geeigneter Stelle wieder auftauchen.

Das Studienangebot spielt auch in der politischen Interessenvertretung der Universitäten eine wichtige Rolle, wenn es um die Ziele *Finanzierung sichern* und *Infrastruktur ausbauen* geht:

> „Da gibt es natürlich ganz viel Kommunikation rund um das Thema Studiengänge, Genehmigung, Akkreditierung, all diese Geschichten. Der ganze Aspekt Lehramt, wo natürlich der Staat stark drin ist“ (UNI1: 104).

Als Beispiel in diesem Bereich dient die Universität Trier, die „das Thema ‚Gesundheitscampus‘ als strategisches Ziel formuliert“ (Jäckel 2021: o.S.) hat, was später noch genauer beschrieben wird.

Mit der Sicherstellung und Weiterentwicklung des Lehrangebots eng zusammen hängt das Ziel *Infrastruktur ausbauen*, was sich nicht nur auf den Campus selbst bezieht, sondern auch Aspekte wie Wohnraum und Mobilität von Studierenden und Beschäftigten berührt:

> „Da geht es dann um so Fragen wie Wohnraum, Anmietungen, öffentlicher Nahverkehr, Semesterticket für Studenten, also solche Sachen. Parkplätze ist eigentlich immer ein Dauerbrenner. [...] Dann eben auch Fragen der Expansion der Uni, wenn wir neu bauen wollten [...], dann wurden verschiedene Grundstücke durchgegangen. Neben der Uni ist eine ehemalige Jugendherberge, die jetzt verlegt wurde und dann haben wir das Gebäude bekommen [...]“ (UNI1: 108ff.).

> „Bauen ist auf jeden Fall ein großes Thema. Diese ganze Infrastrukturentwicklung [...]. Der Raum ist eines der brennendsten Themen“ (UNI4: 146).

Das Ziel, die Infrastruktur ausbauen zu wollen, ist auch in Hinblick auf die Forschung relevant:

> „Bei allen großen Drittmittelanträgen [...] ist es notwendig, dass im Antragserfolgsfall die Räumlichkeiten bereitgestellt werden müssen. Wir haben jetzt das [Name]Institut eingeworben hier bundesweit, das muss untergebracht werden [...]. Überall geht es um die entsprechende Infrastruktur und Unterstützung“ (UNI6: 166).

Seltener als (eher) wichtig eingestuft haben die Hochschulen das oft mit Lobbying in Zusammenhang gebrachte Ziel, *Gesetzesvorhaben im Interesse der Einrichtung zu beeinflussen*. Dabei beteiligen sich die Hochschulen durchaus an der Hochschulgesetzgebung ihrer Bundesländer:

> „Finanzierung ist nur ein kleiner Teil, gerade bei den Gesetzen geht es um, sage ich mal, sowas wie Ausgestaltung. In [Bundesland] wird gerade diskutiert, wie die Senate zusammengesetzt sind, um zu sagen, wer stimmberechtigt ist im Senat. Um das Thema Stärkung der Professorinnen-Mehrheit, also Geld ist, würde ich sagen, nur ein Teil, natürlich ein sehr wichtiger, aber es geht auch wirklich um sowas wie Mitbestimmung [...]“ (UNI3: 132).

Auch wenn keine der kirchlichen Hochschulen in der Befragung das Ziel als (eher) wichtig eingestuft hat, zeigt ein Beispiel der KU Eichstätt-Ingolstadt, dass auch diese im Rahmen der politischen Interessenvertretung Einfluss auf die Gesetzgebung nehmen. In Hinblick auf die im Jahr 2019 vom bayerischen Wissenschaftsministerium eingeleitete Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes hatte Präsidentin Gabriele Gien im Jahr 2020 anlässlich des 40. Geburtstages der Universität erklärt: „Wegen unserer privaten Trägerschaft können wir nicht umfassend an staatlichen Wettbewerben etwa zur Förderung von Forschungsvorhaben teilnehmen. In dieser Frage wirken wir bei den öffentlichen Stellen seit einiger Zeit auf die Änderung der Rechtsvorschriften hin“ (Gien, zitiert in Beschnitt 2020: o.S.). Der weitere Verlauf in der Umsetzung dieses Ziels findet in den folgenden Kapiteln Erwähnung.

Aus reinem Pflichtbewusstsein mit der Politik zu kommunizieren, um *über die Verwendung von Steuergeldern zu informieren* oder *Fehlallokationen zu vermeiden*, kommt für die Hochschulen weniger in Frage, aber auch dieses Ziel hält immerhin noch ein Drittel für (eher) wichtig:

> „Es ist so, dass wir als öffentlich finanzierte Einrichtung natürlich eine Darstellungspflicht und eine Verantwortung haben über unsere Leistungen, sei es in der direkten Aufsichtsebene, wo es um das Budget geht, um die Verabschiedung von Haushalten, die durch das Kuratorium und [...] mit Beteiligung der politischen Seite erfolgen“ (UNI6: 165).

Bei den Forschungsorganisationen rangiert die *Finanzierung der eigenen Einrichtung* hinter den auf die Gesellschaft ausgerichteten Zielen. Das spiegelt sich auch in den Themen wider, welche ihnen bei den Kontakten mit der Politik (eher) wichtig sind. Hier liegt Forschung gleichauf mit Finanzen:

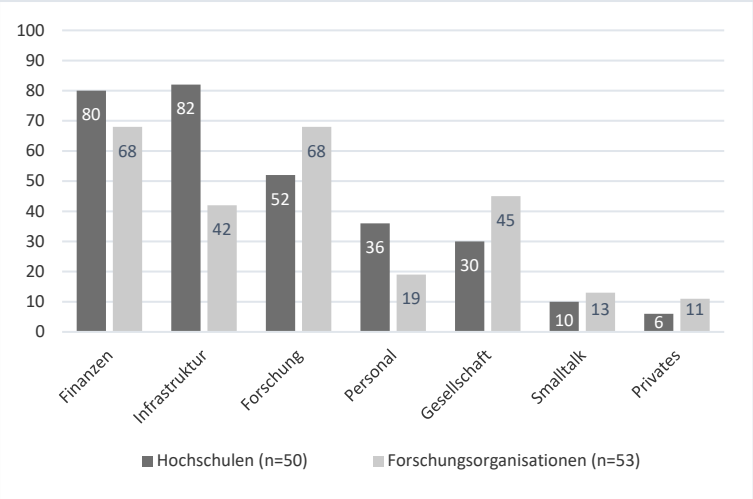


Abb. 68 Themen bei Kontakten mit der Politik; (eher) wichtig in %; Mehrfachnennungen

Gleichwohl ist die Finanzierung der eigenen Einrichtung auch für die Forschungsorganisationen zentral:

> „Zunächst mal ist das alles immer ein Stück weit – nennen wir es ganz ehrlich Lobbyarbeit – die man macht, um Finanzierung sicherzustellen. Also, wer da nicht trommelt, der wird dann auch nicht wahrgenommen und fällt dann hinten runter“ (FO6: 49).

Die Forschungsorganisationen konnten im Fragebogen vier zusätzliche Ziele wählen, die ihre spezielle Funktion als Forschungsdienstleister und Beratungseinrichtungen berücksichtigten und welche diese dementsprechend hoch einstuften:

Ziele	Alle (n=53)	Kleine (n=43)	Große (n=10)	West (n=34)	Ost (n=19)	Eigene Stelle (n=14)	Lobbyistin (n= 7)
Wissenstransfer und Anwendung von Forschungsergebnissen fördern	74	72	80	73	74	93	86
Bedeutung der Einrichtung herausstellen	72	67	90	71	74	79	86
Sich als Experten für einen bestimmten Forschungsbereich etablieren	72	68	90	68	79	79	100
Vertrauen in die Einrichtung herstellen	70	70	70	68	74	64	100
Zu wissenschaftlichem Fortschritt und Innovation beitragen	68	79	80	77	84	71	86
Aufmerksamkeit für ein Thema	68	63	90	68	68	79	100
Finanzierung der Einrichtung sichern	62	72	70	65	84	64	86
Dienstleistungen für die Gesellschaft erbringen	60	54	90	59	63	79	100
Zum gesellschaftlichen Diskurs anregen	59	54	80	53	68	64	72
Forschungsstandort Deutschland stärken	49	47	60	50	47	57	71
Über die Verwendung von Steuergeldern informieren	49	47	60	47	53	50	72
Vorbehalte gegenüber der Wissenschaft abbauen	45	46	60	44	47	64	57
Infrastruktur der Einrichtung ausbauen	45	47	40	41	53	50	57
Fehlallokationen in Wissenschaft und Forschung vermeiden	30	28	40	26	37	36	29
Situation der Beschäftigten verbessern	30	30	30	28	47	50	43
Gesetzesvorhaben zugunsten der Einrichtung beeinflussen	19	24	10	18	21	28	14

Tab. 16 Lobbying-Ziele von Forschungsorganisationen in Abhängigkeit von Einrichtungsart und Einstellung zu Lobbying; (eher) wichtig in %; Mehrfachnennungen; hellgrau hinterlegt: mehr als zehn Prozentpunkte Abweichung vom Durchschnitt nach oben

Anders als die Hochschulen vertreten die Forschungsinstitute in der Regel nur einen begrenzten Forschungsbereich. Die wichtigsten Ziele der Einrichtungen sind daher auf die Nutzbarmachung ihrer Forschung bezogen, sei es zur Anwendung in der Wirtschaft oder als Grundlage für politische Entscheidungen. Daher sehen es die Forschungsorganisationen als genauso wichtig an, *sich als Experten in ihrem Forschungsgebiet* zu etablieren. Dazu passt auch, dass sie eher die *Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken* wollen als die Hochschulen. Bei den großen Forschungseinrichtungen sowie bei denjenigen, die sich als Lobbyistinnen sehen, sind all diese Ziele noch stärker ausgeprägt. Letztere sowie Einrichtungen in Ostdeutschland legen gleichzeitig mehr Wert auf Eigeninteressen wie *Finanzierung sichern* oder *Situation der Beschäftigten* verbessern, genauso wie die mit eigener Stelle, ohne deswegen aber Abstriche bei den auf die Allgemeinheit gerichteten Zielen zu machen. Im Gegenteil wollen diejenigen mit eigener Stelle und die sich selbst als Lobbyistinnen bezeichnenden Forschungsorganisationen noch eher *zu wissenschaftlichem Fortschritt und Innovation beitragen, Dienstleistungen für die Gesellschaft erbringen* und *Vorbehalte gegenüber der Wissenschaft abbauen*. Insgesamt legen alle Forschungsorganisationen in ihrer politischen Interessenvertretung sehr viel Wert auf Beratungs- und Transferleistungen für die gesamte Gesellschaft:

> „Wir versuchen, einfach in der Politik- und Gesellschaftsberatung unsere Kompetenzen, somit die der Institute, anzubieten" (FO5: 38).

> „Wir kämpfen für Fortschritt, Innovation in Deutschland. […] bei uns geht es dann wesentlich stärker auch in Richtung der Wirtschaft, also eben hier den Transfer herzustellen" (FO2: 18).

Gleichzeitig sind mit dem von den Forschungsorganisationen am häufigsten als (eher) wichtig genannten Ziel, *Wissenstransfer und Anwendung von Forschungsergebnissen zu fördern* natürlich auch Eigeninteressen verbunden, wie das Beispiel des Fraunhofer-Instituts für Solare Energiesysteme ISE in Freiburg zeigt, mit 1.400 Beschäftigten und einem Jahreshaushalt von 120 Millionen Euro das größte Solarforschungszentrum Europas (vgl. Mohr/Lotz 2023: 12). „Nachhaltigkeit auch in FuE-Aktivitäten umzusetzen, ist eines unserer wichtigsten Ziele" (Bett/Henning o.J.: o.S.), erklären dessen Direktoren. Das Institut entwickelt nach eigenen Angaben sozial gerechte Lösungen für die Versorgung der Bevölkerung mit erneuerbaren Energien und berät die Politik darin, diese umzusetzen. Gleichzeitig arbeitet es mit Partnern aus der Wirtschaft an konkreten technischen Lösungen beziehungsweise fördert die Ausgründung von Unternehmen aus dem eigenen Institut heraus (Bett/Henning o.J.: o.S.). Eine solche ist unter

anderem NexWafe. Die Firma versucht seit dem Jahr 2015 mit ihrem neuen Verfahren zur Herstellung von Wafern, dem Basismaterial von Solarzellen, die Massenproduktion von Solaranlagen in Deutschland wieder in Gang zu bringen (vgl. Aepfelbacher 2019; Wilms 2019). Offiziell treten weder Fraunhofer ISE noch NexWafe in Deutschland als Lobbyist:innen in Erscheinung, zumindest nicht, wenn man dafür einen Eintrag im Lobbyregister des Bundestages zugrunde legt. Eingetragen ist die Fraunhofer Gesellschaft als Dachgesellschaft aller Fraunhofer-Institute mit Verweis auf Mitgliedschaften in zahlreichen Lobbyverbänden, unter anderem auch der Solarwirtschaft. NexWafe taucht im Eintrag der Vermögensberatung Wermuth Asset Management GmbH auf, die Anteile an der Fraunhofer-Ausgründung besitzt und sich gegenüber der Politik dafür einsetzt, in erneuerbare Energien zu investieren (vgl. Deutscher Bundestag 2023a). Seit Ende 2022 ist NexWafe im EU-Transparenzregister eingetragen mit dem Ziel der „Schaffung von politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen [sic] die einen Wiederaufbau der europäischen Solarindustrie ermöglichen“ (EU 2023).

Auf europäischer Ebene sind Forschungsorganisationen nicht nur im Rahmen der Interessenvertretung für ihren Themenbereich aktiv, sondern auch, um sich dort allgemein für Forschungsförderung einzusetzen, was sowohl auf die Gesellschaft ausgerichteten Zielen als auch einrichtungsbezogenen Zielen dient. So brachte sich die Helmholtz-Gemeinschaft über ihr Büro in Brüssel lange vor Ablauf des großen EU-Forschungsförderungsprogramm Horizon 2020 für das Nachfolgeprogramm Horizon Europe in Stellung und begleitete dieses auch bei seiner Weiterentwicklung. In mehreren Papieren machte die Forschungsorganisation gegenüber der Europäischen Kommission auf ihren bisher geleisteten Beitrag aufmerksam und verband damit gleichzeitig die Forderungen, die Ausgaben für die Forschungsinfrastruktur um fünf Milliarden Euro zu erhöhen, deren gemeinsame Nutzung zu verbessern sowie transnationale Zugänge dazu zu erleichtern (vgl. Legouras et al. 2023; Thies/Villacorta 2018 und 2019).

Die umfangreiche öffentliche Finanzierung ist es möglicherweise auch, weshalb es die Forschungsorganisationen noch mehr als die Hochschulen als (eher) wichtig betrachten, *über die Verwendung von Steuergeldern zu informieren* (vgl. Tab. 16):

> „[...] es ist klassische Interessensvertretung, aber es ist auch sowas, sage ich mal, Rechenschaft oder Bericht gegenüber dem Steuerzahler, was wir leisten müssen, das ist nochmals so eine andere Rolle als in der Wirtschaft oder so“ (FO4: 30).

Zum Teil aus diesem Bewusstsein heraus, eine gesellschaftliche Pflicht zu erfüllen, entspringt auch das Ziel *zu Fortschritt und Innovation beizutragen*, was in der Bedeutung ebenfalls weit vorne rangiert:

> „Wir sind Deutschlands größte Wissenschaftseinrichtung und das bringt für uns auch eine Verpflichtung mit sich, gerade auch weil sie an den großen gesellschaftlichen Herausforderungen arbeiten, auch zu kommunizieren in der Politik, wie zum Beispiel Lösungsansätze aussehen können“ (FO3: 46).

Obwohl Forschungsorganisationen mit ihrer politischen Interessenvertretung sowohl in Deutschland als auch in Europa gezielt versuchen, bei der Politik Entscheidungen im Sinne ihrer Einrichtungen und ihrer wissenschaftlichen Disziplinen herbeizurufen, betrachten sie diese Tätigkeit nicht als Versuch, *Gesetzesvorhaben zu beeinflussen*. Dieses Ziel rangiert in der Bedeutung auf dem letzten Platz und spielt eine noch geringe Rolle als bei den Hochschulen, wenn auch die Einrichtungen mit eigener Stelle nach oben hin abweichen (vgl. Tab. 16). Vielmehr verstehen die Forschungsorganisationen all ihre Aktivitäten primär als *Dienstleistungen für die Gesellschaft*, auch mit dem Ziel, *den Forschungsstandort Deutschland zu stärken*:

> „[...] wie wir unser Land fit machen für die Zukunft, wie wir unseren Wohlstand erhalten, wie wir unseren Standort auch lebenswert für die kommenden Generationen erhalten. Das sind eigentlich die Ziele und da sehe ich einen großen Beitrag von Forschung und Entwicklung, um diese großen Herausforderungen der Zukunft zu erreichen und ich setze mich dafür ein, dass wir das mit diesen Mitteln im Sinne von Internationalität, Toleranz auch tun“ (FO2: 15).

Diejenigen wenigen Forschungsorganisationen, welche die Beeinflussung von Gesetzesvorhaben für (eher) wichtig halten, sind auffällig seltener (eher) zufrieden mit dem Erfolg ihrer politischen Interessenvertretung. Bei den Hochschulen dagegen sind diese Einrichtungen deutlich zufriedener als der Durchschnitt. Auch bei den anderen hier ausgewählten Zielen besteht ein positiver Zusammenhang zur Zufriedenheit, bei den Hochschulen noch mehr als bei den Forschungsorganisationen, unabhängig davon, ob die Ziele auf Eigeninteressen oder auf das Gemeinwohl bezogen sind. Das Ergebnis zeigt: Seine Ziele überhaupt benennen zu können, ist eine grundlegende Voraussetzung für den Lobbying-Erfolg.

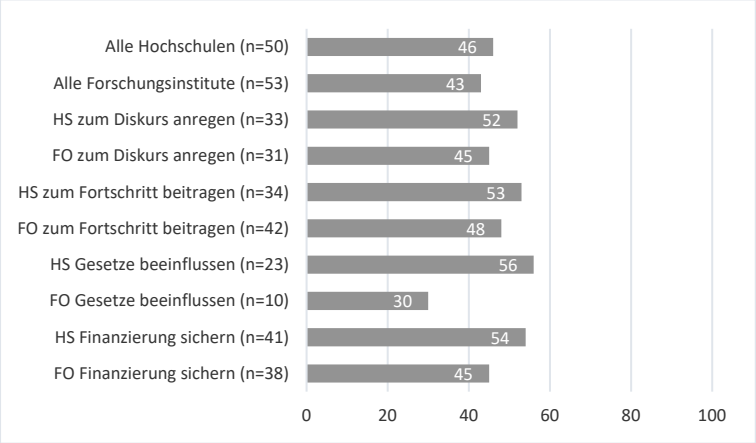


Abb. 69 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in Abhängigkeit von den Zielen; (eher) zufrieden mit (eher) wichtigen Zielen in %

Fazit Ziele

Hochschulen und Forschungsorganisationen unterscheiden sich grundsätzlich in den Zielen der politischen Interessenvertretung: Finanzierung und Infrastruktur der eigenen Einrichtung sind für die Hochschulen am wichtigsten, wichtiger als zu Innovation und Fortschritt oder zum gesellschaftlichen Diskurs beizutragen, während Forschungsorganisationen den Fokus auf Beratungs- und Transferleistungen für die Gesellschaft legen.

Hochschulen sind aufgrund ihrer als unzureichend kritisierten Grundfinanzierung und die dadurch erforderliche regelmäßige Aushandlung von Zielvereinbarungen mit den Bundesländern und die Antragstellung zur Bewilligung neuer Sonderprogramme eher damit beschäftigt, ihre zahlreichen Studiengänge zu sichern und Gelder für ihre vielfältigen Forschungsbereiche einzuwerben. Nur größeren Einrichtungen und Universitäten bleibt – wahrscheinlich auch aufgrund besserer finanzieller Rahmenbedingungen – eher ein Spielraum, im Kontakt mit der Politik auf die Gesellschaft gerichteten Zielen die gleiche Bedeutung einzuräumen wie Eigeninteressen.

Die Finanzierung der Forschungsorganisationen beruht dagegen aufgrund ihrer Spezialisierung auf einzelne Forschungsgebiete und der damit zum Teil verbundenen Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Verwertbarkeit auf mehreren stabilen Säulen, so dass sie im Kontakt mit der Politik weniger auf ihre Finanzierung pochen müssen, sondern sich für Ziele zum Wohle der gesamten Gesellschaft einsetzen können.

Möglicherweise verfolgen die Hochschulen gemeinwohlorientierte Ziele eher über ihre Verbünde und die Forschungsorganisationen umgekehrt Eigeninteressen eher über ihre Fachverbände und Dachgesellschaften. Auskunft darüber gibt Kapitel 5.4.

Dass sich Hochschulen und Forschungsorganisationen in den Zielen hinsichtlich ihrer politischen Interessenvertretung unterscheiden, deutet auch darauf hin, dass sie unterschiedliche Bezugsgruppen ansprechen beziehungsweise in die Kommunikation mit der Politik einbeziehen. Dieser Zusammenhang soll im Folgenden betrachtet werden.

5.2.2 Bezugsgruppen

In der politischen Interessenvertretung lassen sich Bezugsgruppen grundsätzlich in zwei Richtungen unterteilen: in Personen und Gruppen *außerhalb* und *innerhalb* der Organisation. Entsprechend sind die folgenden Ausführungen in *externe* und *interne* Bezugsgruppen unterteilt.

Externe Bezugsgruppen

In den Leitfadengesprächen haben die Befragten, wie in Kapitel 4.2.4 dargelegt, eine große Bandbreite an externen Bezugsgruppen genannt, von der Kommunal- über die Landes- bis hin zur Europapolitik.[84] Die Vollerhebung zeigt, dass sich diese ganz unterschiedlich auf Hochschulen und Forschungsorganisationen verteilen: Wie angesichts der Finanzierung der Hochschulen vermutet, ist die Landespolitik für sie die wichtigste Adresse: Zwei Drittel der Einrichtungen haben die Landespolitik auf den ersten Platz gewählt, weit vor den anderen vier Ebenen. Nimmt man Platz zwei noch dazu, sind es drei Viertel der Hochschulen, welche das Land als (eher) wichtig einschätzen. Bei den Forschungsorganisationen zeigen sowohl die Platzwahl als auch die durchschnittliche Platzierung, dass Land und Bund für sie gleich wichtig sind. Fasst man Platz 1 und 2 zusammen, halten die Forschungsorganisationen die Landespolitik mit 89 Prozent für (eher) wichtig, bei der Bundespolitik sind es 80 Prozent. Für die Hochschulen sind nach der Landespolitik die Gemeinden und Regionen (wie etwa Landkreise) wichtig, während die Forschungsorganisationen sich am dritthäufigsten nach Europa orientieren, welches wiederum für die Hochschulen kaum eine Rolle spielt und nach dem Bund auf dem letzten Platz landet. Dementsprechend ordnet etwa ein Drittel der Hochschulen Europa gar keinem Platz zu, bei den Forschungsorganisationen lässt ein Drittel die Regionen in der politischen Interessenvertretung außen vor.

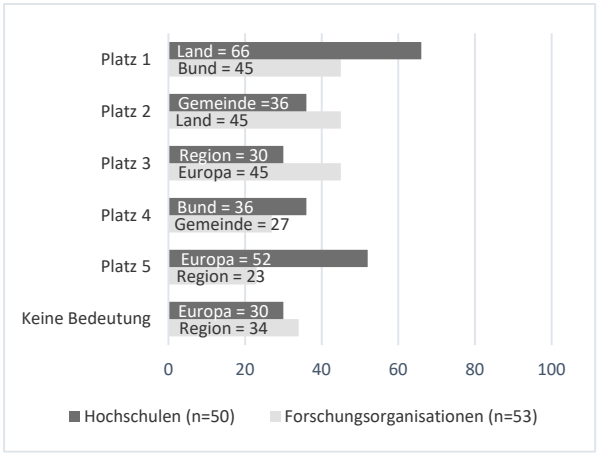


Abb. 70 Häufigste Platzierung der Bezugsgruppen in %

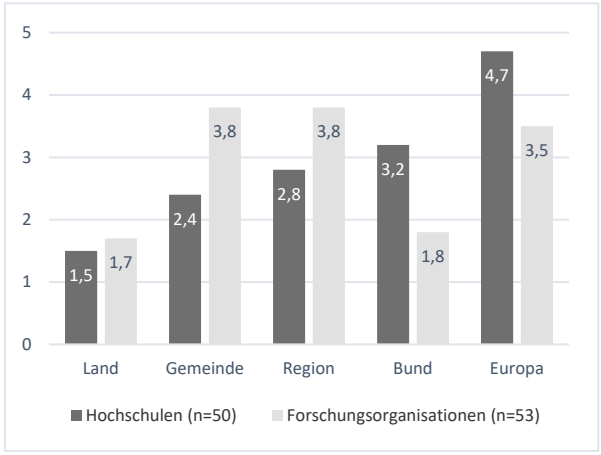


Abb. 71 Durchschnittliche Platzierung

Die deutliche Bevorzugung der Landespolitik in der politischen Interessenvertretung der Hochschulen spiegelt sich in den Leitfadengesprächen wider:

> „Landesebene ist für uns extrem wichtig, [...] natürlich zum einen Unterstützung in der Exzellenzinitiative, [...] ohne Unterstützung des Landes könnten diese Abschlussprozesse, die sind sehr stark wissenschaftlich getriggert, aber natürlich auch politisch untermauert. Wenn sich dann der Minister nicht auf Deine Seite stellt, schwierig“ (UNI2: 120).

> „[...] 80 bis 90 Prozent eigentlich, dass das Ministerium unser Kontakt ist, weil die auch die Entscheider sind, da gibt es das Geld [...]. Die berufen auch für uns, die können unsere Berufung annehmen oder auch nicht“ (KMH 2: 89).

[84] Wie in Kapitel 2.1.3 bereits beschrieben, sprechen die Befragten im Zusammenhang von Zielgruppen oder Bezugsgruppen nur äußerst selten von Stakeholdern. Das Wort nutzten in den Leitfadengesprächen nur drei Befragte insgesamt sechs Mal.

Oft im selben Atemzug mit dem Ministerium genannt werden Abgeordnete aus den Wahlkreisen und die Lokalpolitik, denn „[n]icht zu unterschätzen ist dabei der enge Draht zur Stadt“ (Honecker 2020):

> „Seit ich denken kann, ist immer jemand da aus dem Ministerium und hält [...] ein Grußwort. Und dann werden die Landtagsabgeordneten eingeladen. Der örtliche Bundestagsabgeordnete. Stadtrat, der Oberbürgermeister. [...] das ist der Klassiker. [...] so ein [Ort] Oberbürgermeister, der kann dies auch immer mal wieder einschieben“ (UNI1: 107).

> „Stadtrat, [...] Bürgermeister, Landtagsabgeordnete, Bundestagsabgeordnete, die bekommen alle unsere Publikationen“ (HAW3: 69).

Die relativ gute Erreichbarkeit der lokalen Politik erklärt auch, warum die Hochschulen zu diesen am intensivsten Kontakt haben, obwohl sie in ihrer Bedeutung erst auf dem 2. Platz rangiert:

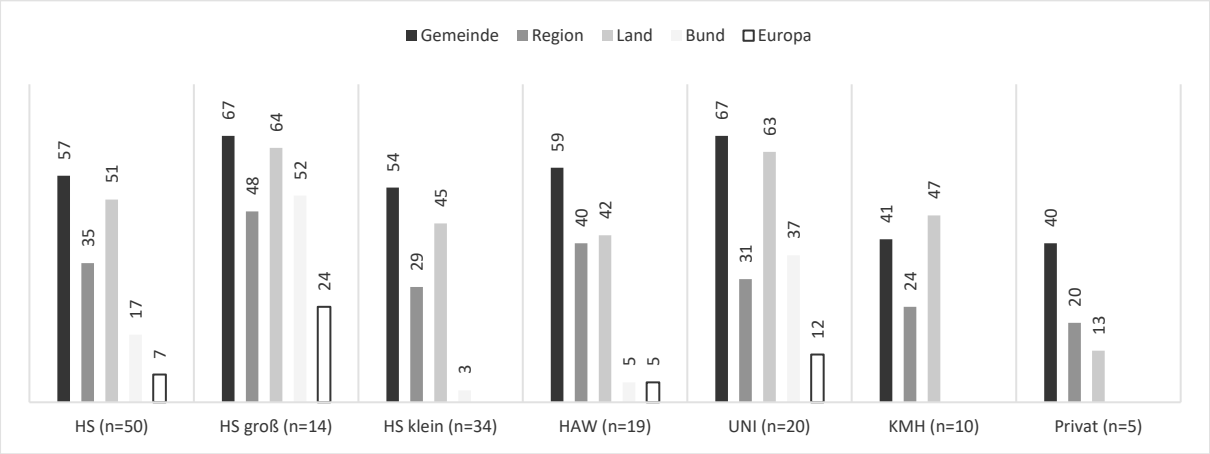


Abb. 72 Häufige und intensive Kontakte der Hochschulen zu verschiedenen geographischen Ebenen in der Politik in %.

Wie bereits in Kapitel 5.1.1 festgestellt, haben größere Hochschulen und Universitäten intensiveren Kontakt zur Politik. Allerdings variiert diese Feststellung je nach geographischer Ebene: So haben die HAW häufiger Kontakt auf regionaler Ebene, und bei den privaten rangiert der – wenn auch insgesamt weniger intensive – Kontakt zu Gemeinde und Region vor dem Land. Hintergrund ist die Finanzierung der Einrichtungen: Private Hochschulen bekommen vom Land weniger Mittel und suchen sich daher Unterstützung unter anderem in der lokalen und regionalen Wirtschaft. Auch die HAW verstehen sich stärker als Teil der regionalen Wertschöpfung, während größere Hochschulen und Universitäten viel intensivere Kontakte zur Bundespolitik haben, bei denen es dann eher um die Einwerbung von Forschungsförderprogrammen verschiedener Ministerien oder die Anhörung in Ausschüssen geht.

Die Präsenz von Abgeordneten an Universitäten in ihrem Wahlkreis hängt teilweise weniger mit gezieltem Lobbying seitens der Einrichtungen zusammen, sondern ist darauf zurückzuführen, dass sie Erfolge der Hochschulen gerne als Resultat ihrer politischen Arbeit verkaufen (vgl. Kapitel 3.1.3):

> „Also, viele Projekte hängen ja davon ab, welche Lobby wir hier in der Region haben, die das pushen [...] im Landtag, [...] und [...] wenn es dann so weit ist, [...] es muss dann halt herüberkommen, dass der da wesentlich daran beteiligt war, irgendwie. Wobei die Motivation auf dieser Abgeordnetenebene etwas für eine Universität oder eine Hochschule zu tun, ist, glaube ich, nie genuin hochschulpolitisch, genuin wissenschaftspolitisch oder genuin forschungspolitisch, sondern immer in erster Linie regionalpolitisch unter dem Aspekt, wie kann ich mich damit profilieren und in zweiter Linie dann das andere, das eigentlich nicht so interessiert, solange es irgendwie als zukunftsorientiert oder auf der Höhe der Zeit verkauft werden kann“ (UNI5: 152).

In Wahlkampfzeiten kommen Abgeordnete deswegen auch von sich aus auf die Hochschulen zu:

> „Ja, Landtagsabgeordnete ist ein guter Punkt, sogar Bundestagsabgeordnete, die stehen immer auf den Einladungen. Wir haben auch ab und zu jemanden, der vorbeischaut. Das heißt, im Wahlkampf ein bisschen häufiger. Wir hatten auch einmal den Fall, dass ein Bundestagsabgeordneter dann mit einem Astronauten hier war und der hat so eine Infoveranstaltung gemacht. [...] offiziell natürlich nicht für den Wahlkampf, aber inoffiziell wahrscheinlich schon. [...] Dann haben wir gesagt, das ist dann unsere Einladung und der [Name] darf nicht auftauchen so richtig“ (UNI4: 144).

Wie die Politik versucht, Erfolge ihrer Heimathochschulen als eigene darzustellen, zeigt das Beispiel der Hochschule Fulda: Als diese vom Bund die Zusage über die Förderung ihres Regionalen Innovationszentrums bekam, gab der Bundestagsabgeordnete sofort eine eigene Pressemitteilung heraus, die entsprechend Eingang in die Berichterstattung fand (vgl. Brand 2017; o.A. 2017). Die Hochschule hatte sich von Beginn des Projekts an nicht nur mit dem Bundestagsabgeordneten, sondern auch mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Landtag, der Stadt und den Landkreisen getroffen. Zusätzlich zu politischen Stakeholdern kommt hier der regionalen Wirtschaft eine besondere Bedeutung zu, die ebenfalls von Anfang an in das Projekt involviert war (vgl. May 2017; HAW Fulda 2017c). Vor allem für die privaten Hochschulen sind Unternehmen „elementarer Bestandteil" (PFH 2023) ihrer Ausrichtung und Entwicklung, wie das in Kapitel 5.2.1 aufgeführte Beispiel der Hochschule Göttingen zeigt (vgl. zhp 2013). In der Online-Befragung blieben Bezugsgruppen außerhalb der Politik allerdings außen vor, da sie in den Leitfadengesprächen nur selten genannt wurden, woraus zu schließen war, dass sie für Hochschulen und Forschungsorganisationen im Rahmen ihrer politischen Interessenvertretung eine untergeordnete Rolle spielen. Wenn im Folgenden dieses Beispiel und andere wieder aufgegriffen werden, soll die Funktion von Kooperationen mit der Wirtschaft im Rahmen des Wissenschafts- und Hochschullobbyings zumindest am Rande diskutiert werden.

Die verschiedenen Interessen der Stakeholder und die unterschiedlichen Abhängigkeiten der Einrichtungen von diesen führen mitunter zu Unstimmigkeiten zwischen den verschiedenen Gruppen über die Wertigkeit ihrer Bedeutung für die Einrichtung:

> „Also, das führt immer ein bisschen zu Verwirrungen, weil wir in der Tat eine Einrichtung des Landes sind und die Stadt manchmal ein bisschen pikiert darüber ist, dass es dann halt nicht so viele Berührungspunkte gibt, wie sich das die Stadt wünschen würde. [...] die Stadt hätte gerne […] erst mal eine Einrichtung der Stadt, das ist man aber nicht [...]. Klar, der Hauptansprechpartner ist das Ministerium in [Landeshauptstadt], nichtsdestotrotz ist man aber in [Ort] und versucht natürlich hier, wenn es um Projekte geht, eben auch zusammenzuarbeiten, klar" (KMH1: 84).

Problematisch kann es werden, wenn mehrere Hochschulen vor Ort um die Gunst derselben politischen Akteure buhlen, wie das Beispiel des Gesundheitscampus Trier zeigt: Im Jahr 2019 beschwerte sich die Hochschule Trier in einer Resolution gegenüber der Landesregierung, die sie auch den Medien zuleitete, dass die Universität Trier fünf neue Pflege-Professuren bekommen sollte, während „die eigenen sechs Studiengänge im Bereich Medizintechnik und Therapie aber leer ausgingen" (Neubert 2019b). Kurze Zeit später schlossen sich Hochschule und Universität zur Initiative Gesundheitscampus Region Trier zusammen (vgl. Neubert 2019a), welche von den Beteiligten seitdem allerdings unterschiedlich bewertet wird: Während der Präsident der Universität Trier auf seiner persönlichen Internetseite in einer Randnotiz „Kooperationsfelder mit der Hochschule Trier" erwähnt (vgl. Jäckel 2021), hat die Hochschule auf ihren Forschungsseiten ein eigenes Portal für die Initiative eingerichtet (vgl. Müller o.J.) und lädt in deren Namen die Politik zu sich ein. Bei einer Veranstaltung war der Universitäts-Präsident Mit-Gastgeber (vgl. HAW Trier 2023). An der Universität Trier findet der Termin keine Erwähnung.

Eine weitere Auffälligkeit in Bezug auf die Kontakte zu den verschiedenen politischen Ebenen sind die deutlichen Unterschiede zwischen den Hochschularten in Bezug auf die politische Interessenvertretung in Brüssel (vgl. Abb. 72). Sie spielt für die meisten Einrichtungen überhaupt keine Rolle, außer an den großen Hochschulen und an den Universitäten. Der Befund deckt sich mit Ergebnissen einer journalistischen Umfrage, wonach zehn Prozent der Universitäten Lobbying in Brüssel betreiben (vgl. Schaftner 2019). Eine andere Studie zeigt, dass von den dort lobbyierenden Nichtregierungsorganisationen die meisten – neben dem Umweltbereich – aus dem Bildungsbereich stammen (vgl. Almansa-Martínez/Castillo-Esparzia 2023). Theresa Crysmann vom Corporate Europe Observatory vermutet

hinter dem zunehmenden Lobbying der Universitäten in Brüssel das verstärkte Interesse von Unternehmen an der EU-Forschungsförderung. „Mehr und mehr sind in den letzten zehn bis 15 Jahren Konzerne darauf gekommen, dass sie gerne mehr vom EU-Forschungsbudget hätten, und sie versuchen vor allem auch mit ihren professionellen Lobbybüros, sich ein großes Stück dieses Kuchens zu sichern“ (Theresa Crysmann, zitiert in Schaftner 2019: o.S.). Es ist davon auszugehen, dass Lobbying für die Hochschulen auch über deren (europäische) Verbünde sowie über die Bundesländer stattfindet, die ebenfalls Vertretungen in Brüssel haben (vgl. Brachem 2010; Kapitel 5.4).

Dass Lobbying auf europäischer Ebene in der Regel mit der Hauptstadt Belgiens, dem Sitz der EU-Kommission und nicht mit Straßburg, dem Sitz des EU-Parlaments in Verbindung gebracht wird, liegt an der Rolle der unterschiedlichen institutionellen Ebenen im Rahmen der politischen Interessenvertretung: Grundsätzlich sind weniger die gewählten Politikerinnen und Politiker als diejenigen in der Exekutive und in der Verwaltung Ansprechpersonen, wenn es um Einflussnahme auf Entscheidungen geht (vgl. Kapitel 2.6.2). Auch Hochschulen und Forschungsorganisationen wählen diesen Weg, wie sich bereits in den Leitfadengesprächen angedeutet hat: Während die Befragten Wörter wie Abgeordnete, Landtag oder ähnliche Begriffe der Legislative auf Landes- und Bundesebene insgesamt knapp 100 Mal benutzten, nannten sie Ministerium und verwandte Wörter mehr als 200 Mal, also doppelt so oft. Auf kommunaler Ebene tauchte Bürgermeister und ähnliches 25 Mal auf, Stadtrat dagegen nur 16 Mal. Entsprechende Aussagen untermauern den Befund:

> „Und sonst würde ich sagen, die politische Ebene ist relativ auf den Staat, auf Ministerium und dann vielleicht auf Landtag spezifiziert. Wobei wir, relativ sicher, glaube ich, keine Kontakte zu den einzelnen Parteien wahrscheinlich haben, sondern eher zu diesen Funktionsträgern“ (KMH2: 89).

> „Also, ich spreche auf der nationalen, aber auch internationalen Ebene viel weniger mit den gewählten Politikern als mit den Administratoren in Leitungsverantwortung [...], weil die natürlich auch das System beeinflussen können [...] und mit ihrer Meinungsbildung selber auch ihre Minister durchaus auf den Pfad der Tugend oder Untugend führen können. [...] da ist Kontinuität, da ist ein enormes Wissen da, da ist auch ein Wissen darüber da, wie politische Prozesse laufen, nämlich nicht im Sprung, sondern in so einem leichten Verschieben von Grenzen, vorsichtigem Setzen von Themen. Das ist genau das, was ein Ministerium auch selber treibt über diese Ebene“ (UNI6: 170).

Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen die Vermutung, dass Exekutive und Verwaltung die bevorzugten Kontakte sind. Nur im Bund und in Europa ergeben sich bei den Hochschulen für die drei Ebenen ähnliche Befunde, was aber auch auf die geringeren Fallzahlen zurückzuführen sein kann, denn Bund und Europa spielen für die Hochschulen eine geringe Rolle. Bei den Forschungsorganisationen liegt die Verwaltung insbesondere im Bund und in Europa noch einmal deutlich vor der Exekutive:

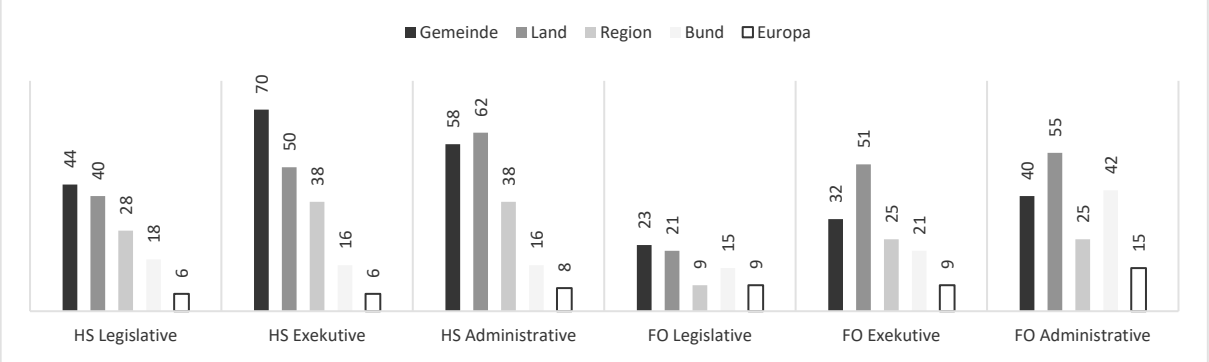


Abb. 73 Häufige und intensive Kontakte der Hochschulen und Forschungsorganisationen zu den verschiedenen institutionellen Ebenen in der Politik in %

Beispielhaft für die Bedeutung von Bund und Verwaltung für die Forschungsorganisationen steht folgende Aussage aus den Leitfadengesprächen:

> „Also, erstmal muss man natürlich sagen, zu Verwaltungen bestehen einfach ganz viele Kontakte. Wir machen hier vor allem Arbeit mit tatsächlichen politischen Mandatsträgern. Insbesondere Bundestagsabgeordneten, das ist, glaube ich, nochmal zentral, weil [FO3] eben gerade mit den Zuwendungsgebern BMBF und BMI seit seiner Gründung enge Kontakte pflegt, weil das eben auch in der Organisation so angelegt ist“ (FO3: 23).

Dass die Forschungsinstitute insgesamt weniger intensiven Kontakt zur Politik haben als die Hochschulen, passt zu den Befunden in Kapitel 5.1.1 und liegt daran, dass die politische Interessenvertretung auch oder ausschließlich durch eigene Stellen in den jeweiligen Dachorganisationen betrieben wird.

Auch wenn der Bund für die Forschungseinrichtungen genauso wichtig ist wie die kommunale Ebene, so ist der Kontakt zur Politik vor Ort und im Land deutlich intensiver. Der Grund ist hier wie bei den Hochschulen die bessere Erreichbarkeit:

> „Bundespolitiker haben einfach einen viel engeren Terminplan, in der Regel einen größeren Einzugsbereich und deshalb ist es dort schwieriger durchzudringen. Regionale Politiker sind stärker regional verwurzelt, oft auch viel stärker vor Ort, also Bundespolitiker während einer Sitzungswoche zu kriegen, ist nahezu unmöglich. Ein Regionalpolitiker, der kann auch mal abends um 17 Uhr, wenn in [Landeshauptstadt] alles vorbei ist, wieder hierherkommen, der ist eher da. Die haben auch nicht so viele Themen, sind nicht so oft gefordert und so kommt man bei der Landespolitik stärker durch“ (FO4: 34).

Relevant sind Kontakte zur örtlichen Politik auch für Forschungsorganisationen, die ihre Erkenntnisse in direkten Anwendungsbezug bringen wollen und dafür Genehmigungen oder Geld benötigen. So hat das schon weiter oben als Beispiel angeführte Fraunhofer-Institut ISE beim Bau eines neuen Rathausgebäudes der Stadt Freiburg im Jahr 2018 die Konzeption der Energie-Versorgung übernommen, um damit die Möglichkeit eines Nullenergiegebäudes zu testen (vgl. Beule 2021). Gemeinsam mit einem Winzer hat die Forschungseinrichtung im Jahr 2022 beim Bauausschuss der Stadt eine Photovoltaikanlage im Weinberg beantragt, um die Akzeptanz solcher Anlagen zu erforschen (vgl. Baurechtsamt Freiburg 2022). Wissenschaftlichen Versuchszwecken dient auch der solarzellenbedeckte Radweg in Freiburg, bei dessen Eröffnung im Frühjahr 2023 die Leiterin des ISE-Solarbereichs gemeinsam mit dem Oberbürgermeister der Stadt das rote Band durchgeschnitten hat (vgl. Solarwatt 2023). Dass große Forschungseinrichtungen wie Fraunhofer ISE zumindest teilweise intensive Kontakte zur Lokalpolitik haben, belegen auch die Befunde der Online-Befragung:

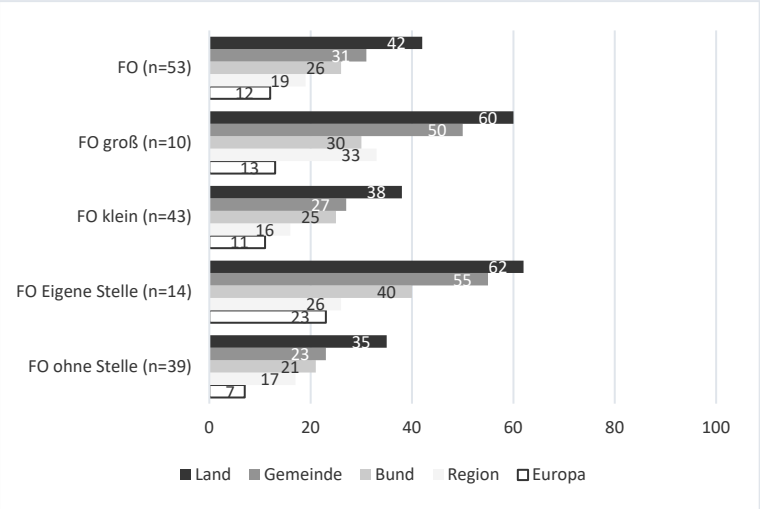


Abb. 74 Häufige und intensive Kontakte der Forschungsorganisationen zu den verschiedenen geographischen Ebenen in %

Deutliche Unterschiede in der Intensität der Kontakte gibt es insbesondere zwischen Einrichtungen mit und ohne eigene Stelle für politische Interessenvertretung. Diejenigen mit eigener Stelle haben auf allen Ebenen teilweise doppelt so oft häufigen und intensiven Kontakt. In Richtung Bund und Europa unterscheiden sich große und kleine Forschungsorganisationen in der Intensität ihrer Kontakte kaum, was zu dem Befund passt, dass diese Ebenen für alle Einrichtungen am wichtigsten sind:

> „Genau, also wir agieren tatsächlich auf allen mehr oder weniger so klassischen Ebenen. Wir agieren lokal. Weil wir halt Standorte in [Ort] und [Ort] haben. Dann national sind wir [...] im engen Austausch mit dem relevanten Ministerium, dem BMBF. Auf europäischer Ebene dann eben vor allem mit der europäischen Kommission [...] Also, ich würde schon sagen, dass für uns die relevantesten sind, einfach die nationale und die europäische Ebene“ (FO1: 3ff.).

Dass die einzelnen Forschungsinstitute trotz der Bedeutung des Bundes und Europas dorthin weniger intensive Kontakte haben, liegt an der Aufgabenverteilung innerhalb der Forschungsorganisationen:

> „Also, generell ist es so aufgestellt, wir hier, Abteilung Politik, gehen in Richtung Bundespolitik, das heißt Bundesregierung, Parlament et cetera; auf Landesebene oder sogar darunter agieren die Institute für sich selbst und werden dabei von Institutsbetreuern aus der Zentrale unterstützt“ (FO2: 14).

Die Verbindungen auf Landesebene bestehen zum Beispiel darin, dass Forschungsinstitute Studien als Handlungsempfehlungen und Grundlage für politische Entscheidungen erstellen. So hat das Fraunhofer ISE in einem „Konzeptpapier skizziert, wie die Atomkraftwerke in Baden-Württemberg sukzessiv im Zeitrahmen der bisherigen Laufzeiten bis 2022 durch Erneuerbare Energien (EE) ersetzt werden können“ (Weber/Burger 2011). Auf EU-Ebene agiert Fraunhofer ISE nicht selbst, zumindest ist das Institut nicht im entsprechenden Transparenzregister eingetragen. Dort findet sich nur die Fraunhofer Gesellschaft als Ganzes sowie Ausgründungen von Fraunhofer ISE wie NexWafe (vgl. Kapitel 5.2.1 und 5.3.2). Daneben werden Forschungsinstitute in Brüssel über Fachverbände passend zu ihrem Forschungs- und Aufgabenspektrum vertreten. Im Fall von Fraunhofer ISE ist das die Alliance for Solar Mobility, in der das Institut im EU-Transparenzregister als Mitglied gelistet ist. In dem Register lässt sich für jede eingetragene Organisation feststellen, mit welchen Mitgliedern von EU-Parlament oder EU-Kommission sie Kontakt hat. So sind im Falle des weiter oben genannten Beispiels der Helmholtz-Gemeinschaft Datum, Ort und Ansprechperson eines Treffens im Zusammenhang mit deren Lobby-Einsatz für das Forschungsprogramm Horizon Europe dokumentiert (vgl. EU 2023).

Interne Bezugsgruppen

Im Zusammenhang mit der politischen Interessenvertretung sind Personen und Gruppen innerhalb der Organisation in zweierlei Hinsicht relevant: Zum einen geht es darum, sie über die Kontakte mit der Politik zu informieren. Zum anderen kommunizieren sie selbst mit der Politik beziehungsweise sind auf verschiedenen Wegen in die Kommunikation mit der Politik eingebunden – oder auch nicht. Kapitel 5.3.1 hat die mangelnde interne Kommunikation über die Lobbying-Aktivitäten sowie die unzureichende Einbindung der Einrichtungsangehörigen als einen wesentlichen Faktor ausgemacht, der die politische Interessenvertretung insbesondere der Hochschulen verhindert oder erschwert. Dass die Befragten in den Leitfadengesprächen interne Stakeholder im Gegensatz zu externen deutlich seltener genannt haben, weist bereits darauf hin, dass diese eine untergeordnete Rolle bei der politischen Interessenvertretung spielen (vgl. Kapitel 4.2.2).

Tatsächlich gibt insgesamt nur ein Drittel aller Hochschulen an, Angehörige ihrer Einrichtung über die Kommunikation mit der Politik zu informieren. Knapp ein Viertel der Einrichtungen hat die Frage nach der internen Kommunikation sogar explizit verneint. Große und kleine Hochschule unterscheiden sich nicht in der internen Kommunikation. Hochschulen in Ost und West haben gleich hohe Nutzungsraten, Einrichtungen in Ostdeutschland geben aber genauso häufig an, ihre Angehörigen *nicht* zu informieren. Unterschiede gibt es zwischen den Hochschularten und -trägern: So informieren HAW und hier insbesondere die privaten noch seltener als der Durchschnitt beziehungsweise gar nicht ihre internen Stakeholder. Von den kirchlichen und den Universitäten ist es dagegen (knapp) die Hälfte. Eher auf interne Kommunikation setzen außerdem diejenigen Befragten, die sich selbst als Lobbyist:innen sehen:

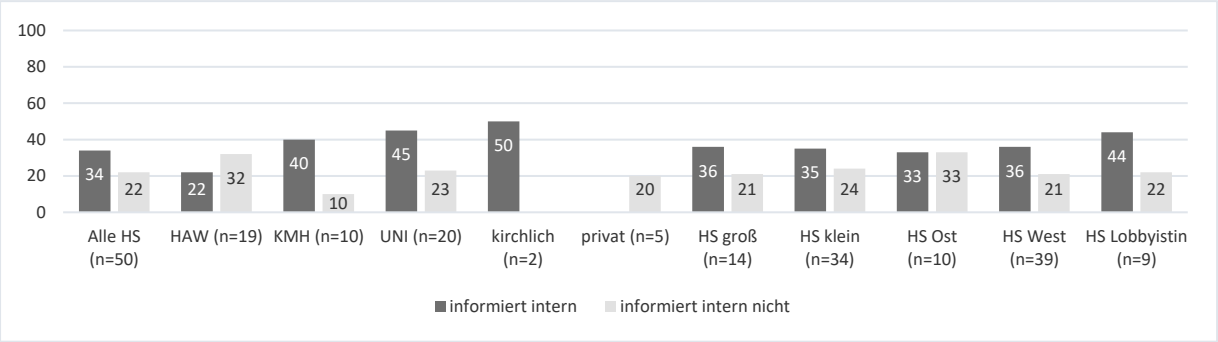


Abb. 75 Information der Hochschulangehörigen in %

40 Prozent machten keine Angabe, weil sie das Maßnahmenpaket Klassische Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung nicht ausgewählt hatten und ihnen die Frage nach dem Instrument der internen Kommunikation nicht angeboten wurde. Aber auch von denen, die das Maßnahmenpaket gewählt hatten, kreuzte nur etwas mehr als die Hälfte interne Kommunikation an. Viele Einrichtungen halten es nicht für nötig, ihren Angehörigen über die eigene politische Interessenvertretung Auskunft zu erteilen.

Die Information der Einrichtungsangehörigen und ihre Einbindung in die Kommunikation mit der Politik hängen eng zusammen, wie das Beispiel der KU Eichstätt-Ingolstadt zeigt. Im Zusammenhang mit der Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes verschickte die Hochschulleitung mehrere Schreiben an Mitarbeitende und Studierende. Darin informierte sie über den Stand des Prozesses, fügte das Eckpunktepapier bei, teilte mit, wie sich welche Gruppen einbringen und sicherte den Hochschulangehörigen zu, sie weiter auf dem Laufenden zu halten und einzubinden:

> „Auch auf anderen Ebenen werden die Pläne der Staatsregierung diskutiert. So gibt es einen Offenen Brief von Hochschulprofessorinnen und -professoren, der auch von einigen Vertreterinnen und Vertretern der KU unterzeichnet wurde, außerdem eine Online-Petition von Geistes- und Sozialwissenschaftlern sowie Wortmeldung des akademischen Nachwuchses und der Studierendenvertretung. [...] Die Hochschulleitung sichert allen Gremien der KU zu, dass Änderungen, über welche die Universität im Rahmen der Novellierung des Hochschulrechts selbst entscheiden kann, grundsätzlich in einem partizipativen Diskurs und im Rahmen eines transparenten Prozesses vorgenommen werden. [...] Beteiligung ist also nicht nur ein Versprechen des Präsidiums, sondern bereits jetzt Element eines formalen Prozesses. Dass wir gemeinsam in einen Austausch über die anstehenden Änderungen treten, ist unbestritten. [...] Sie dürfen mich zu dieser Thematik gerne jederzeit kontaktieren oder mir Ihre Gedanken mitteilen“ (Gien 2020: o.S.).

An anderen Hochschulen in Bayern beklagten sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zur selben Angelegenheit, „[m]an habe lediglich aus den Medien davon erfahren“ (Buchwald 2020: o.S.).

Die mangelnde Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Forschenden besteht auch umgekehrt: Abbildung 33 in Kapitel 5.1.1 zeigt, dass ein Drittel der Kommunikationsverantwortlichen nicht weiß, ob Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder einzelne Fächer mit der Politik kommunizieren. Ein weiteres Drittel gibt an, dass die Forschenden dies im Alleingang tun, ohne sich mit den zuständigen Stellen innerhalb der Einrichtung abzustimmen. Als Grund vermuten die Befragten unter anderem, dass in Wissenschaft und Lehre Beschäftigte nur ihr Fach oder ihre Professur im Blick haben:

> „Da kommen Menschen zusammen, die alle für sich den Weg in die Wissenschaft gewählt haben, aus dem hohen intrinsischen Interesse meistens, die interessieren sich für ein Feld und in diesem Feld möchten sie gut sein, sie möchten letztendlich, dass dieses Feld auch durch sie vorangebracht wird, adäquat repräsentieren, aber es ist das Feld, nicht die Organisation, die sie interessiert“ (UNI2: 121).

> „Es gibt sicher Professoren, die mal selber in das Ministerium marschieren, wenn sie irgendwelche Interessen haben. [...] wir haben 30 Paralleluniversen hier am Haus. Jede Klasse ist so ein Kosmos für sich [...]. [...] es ist insgesamt in jeder Hinsicht schwierig sozusagen, [...] diese Paralleluniversen zusammenzubekommen“ (KMH2: 89ff.).

Die vielen unterschiedlichen Interessen der Lehrstühle führen zum Teil zu einer gewissen Zurückhaltung, was interne Entscheidungen und damit zusammenhängend klare interne Kommunikation angeht:

„Sobald ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin [...] ins Rektorat oder ins Präsidium geht, muss sie den Hut eigentlich wechseln, muss sagen, [...] ich bin jetzt nicht mehr Wissenschaftler, sondern ich mache jetzt Hochschulmanagement. Und das ist so ein bisschen, dass man auch sagt: ‚Oh, Du Armer'. Also, [...] die Leute finden das ja [...] gut, dass das einer macht, aber man merkt eben auch, [...] es wird dann so ein bisschen als Ehrenamt [...] gesehen, aber man will ja auch den Kolleginnen und Kollegen nicht zu sehr auf die Füße treten [...]" (UNI2: 122).

„Da muss man sich in der Hochschule auch irgendwie durchsetzen, den Leuten zu sagen, was sie da gerade machen, das interessiert keine Sau. Da habe ich mich oft in Nesseln gesetzt deswegen, weil ein Teil von der Öffentlichkeitsarbeit auch immer interne Onanie ist, diese Selbstbefriedigung, dieser Versuch, hausinterne Harmonie, alle müssen irgendwie bedient werden, damit sie ruhig halten und so" (UNI5: 155).

Gremien wie Senat, Hochschulrat oder Kuratorium gehören zu den Gruppen, die sich in der Kommunikation mit der Politik am ehesten mit den dafür Zuständigen abstimmen (vgl. Abb. 33, Kapitel 5.1.1). Im Hochschulkuratorium der Universität Trier, „das deren Verbindung mit gesellschaftlichen Kräften dient" (§73 HochSchG Abs. 1) könnte der Austausch direkt in den Sitzungen stattfinden, da dem Gremium neben der Hochschulleitung Mitglieder aus dem Landtag und dem Ministerium angehören (vgl. §73 HochSchG Abs. 2). Als der Präsident der Universität Trier seinen Selbstbericht zum Hochschulzukunftsprogramm des Landes Rheinland-Pfalz vorstellte, in dem er auch den avisierten Gesundheitscampus erwähnte, fehlten diese Mitglieder allerdings (vgl. Jäckel 2017; Universität Trier 2017). Ob dem Hochschulrat, der „die Hochschule in grundsätzlichen Angelegenheiten, insbesondere durch Erarbeiten von Konzepten zur Weiterentwicklung zu beraten" (§74 HochSchG Abs. 2 Nr. 4) hat, das Papier vorgelegt wurde, ist fraglich. Meldungen zum Hochschulrat finden sich nicht. Obwohl die Hochschulgesetze Gremien wie dem Hochschulrat oder dem Kuratorium eine herausragende Rolle in der strategischen Ausrichtung der Hochschulen sowie als Bindeglieder zwischen Hochschule und Gesellschaft beziehungsweise Politik einräumen, sind sie in der Praxis zumindest teilweise bedeutungslos:

„Jetzt umfasst unser Kuratorium irgendwie 40 Mitglieder und das Gremium wird in keiner Weise mehr als politische Lobby genutzt. Das sind einfach wild Leute, die irgendjemand gekannt hatte und der auch ins Kuratorium hineinwollte. Das geschah unter einem Präsidenten, der eigentlich dieses Gremium neutralisieren wollte [...]. [...] die machen nur Arbeit. Wir müssen die im Semester einmal bespaßen mit irgendeiner blöden Präsentation. Ohne dass es irgendeine Rolle noch spielt. [...] Dann die Einführung des Hochschulrats, [...] also wirklich jede Universität, die ein bisschen noch Wert legt noch irgendwas Vernünftiges machen zu können, wird versuchen das Ding irgendwie zu neutralisieren. Man muss doch auch schauen, welche Leute da überhaupt Interesse haben in diesem Gremium mitzumachen. Wie das dann läuft. Dann bekommen sie immer vorher die Sitzungsunterlagen, die so voluminös sind, dass ich sage, oh ja, die haben ja auch Jobs und so. Meines Erachtens ein reines Alibi" (UNI5: 161).

Es gibt aber auch Hochschulen, welche diese im Hochschulgesetz verankerten Gremien durchaus als Austauschmöglichkeit mit der Politik nutzen:

„Ich habe [...] einen sehr engen Kontakt mit dem Vorsitzenden vom Kuratorium. Ich mache jetzt auch ein gemeinsames Projekt. Das ist ja diese hochschulpolitische Lobbyarbeit, also dass ich mich mit denen ganz gutstelle" (UNI4: 148).

„Das findet dann noch auf der Ebene statt, dass in unserem Hochschulrat ein Vertreter vom Ministerium immer sitzt [...], der ist auch immer in den Sitzungen da, also nicht nur auf dem Papier, sondern der kommt auch und er weiß auch auf diese Weise immer über die Entwicklung an der Uni alles" (UNI1: 104).

Mehr Abstimmung als Alleingänge gibt es zwischen den für die politische Interessenvertretung Zuständigen und der Verwaltung sowie den Fachbereichen. Diese Gruppen werden nach dem Expertenprinzip in die Kommunikation mit der Politik eingebunden (vgl. UNI6: 164):

„Es ist so, dass solche Anfragen dann natürlich von den einzelnen Abteilungen, Lehre oder Studium oder Forschung oder Bauabteilung beantwortet werden unter der entsprechenden Hinzuziehung von weiteren Expertisen, wenn das nötig ist" (UNI6: 165).

„Lehramt, da sind dann eher so diejenigen, die auch Gespräche führen, unser Lehrerbildungszentrum oder Vizepräsident für Lehre. Auch der Vizepräsident rund um das Thema Studiengänge" (UNI1: 104).

„Ich denke, innerhalb einer Universität kommunizieren einfach mehrere Ebenen auch mit mehreren Ebenen in der Politik. Es müssen dann auch nicht immer dieselben Ebenen sein. Ich selber kommuniziere auch, wenn sie hier ist, mit der Wissenschaftsministerin, es kann aber auch gut sein, dass man sagt, okay, die Wissenschaftsministerin kommt nächste Woche und dann kommuniziert der Rektor mit ihr und ich mit der Referentin" (UNI3: 130).

Am wenigsten Abstimmung in der Kommunikation mit der Politik gibt es an den Hochschulen mit Studierenden und Alumni mit jeweils nur zehn beziehungsweise acht Prozent (vgl. Abb. 33, Kapitel 5.1.1). Mehr als ein Drittel der Befragten weiß nicht, ob diese Gruppen mit der Politik kommunizieren. Etwa ein Sechstel beziehungsweise ein Fünftel geht davon aus, dass sie keinen Kontakt zur Politik haben. Insbesondere in Alumni, die Ämter in der Politik bekleiden, steckt ein bedeutendes Potential für die politische Interessenvertretung, welches die Hochschulen aber kaum nutzen (vgl. Kapitel 2.6.2). Die Studierenden im Rahmen der Kommunikation mit der Politik einzubeziehen oder zumindest auf dem Schirm zu haben, ist vor allem in Hinblick auf das Mobilisierungspotential dieser Gruppe in Bezug auf Protestaktionen relevant. Mit Demonstrationen können diese auf Anliegen der gesamten Hochschule aufmerksam machen, etwa wenn es um Forderungen nach mehr Mitteln für die Lehre geht. Öffentlichkeitswirksamer Protest der Studierenden kann die politische Interessenvertretung der Hochschule aber auch stören. So nutzten Studierende der Kunsthochschule Braunschweig (HKB) einen Festakt, bei dem auch eine Vertreterin des Wissenschaftsministeriums zugegen war, um gegen die kurz zuvor eingeschränkten Öffnungszeiten ihrer Ateliers zu demonstrieren: „Da kam die Idee auf, am Abend, an dem mehrere Ausstellungen eröffnen sollten und auch die Montage-Halle, das bauliche Prestigeobjekt des Vize-Präsidenten, eingeweiht werden sollte, etwas zu machen. Während er geredet hat, haben wir alle stumm vor ihm gestanden und unsere Schlüssel hochgehalten. Anschließend haben wir die Atelierräume besetzt“, erläutert AStA-Mitglied Malte-Levin Behrens (zitiert in Alberti 2017: o.S.). Während der vierwöchigen Besetzung bemängelten die Studierenden die ihrer Ansicht nach autoritäre und undemokratische Haltung der Hochschulleitung, welche die Studierenden nicht in ihre Entwicklungspläne einbeziehe: „Es gibt keine Vision, außer die, die Hochschule finanziell zu sanieren und die Gebäude zu sanieren und nach außen zu sagen: Dieser Laden läuft top! Die inneren Konflikte wurden ausgeblendet und die kochen jetzt hoch“ (Behrens, zitiert in Alberti 2017: o.S.). Nachdem sich die Wissenschaftsministerin vermittelnd in den Streit eingeschaltet hatte, einigten sich HKB-Präsidentin und Studierende schließlich auf einen Kompromiss. Zeitgleich kündigte der Vize-Präsident seinen Rücktritt an. Offenbar gab es Differenzen innerhalb der Hochschulleitung über den Umgang mit den Studierenden (vgl. Arnold 2017; Mucke 2017). Das Beispiel macht deutlich, wie wichtig es ist, auch alle internen Stakeholder in der Kommunikationskonzeption zu berücksichtigen und für alle klare Ziele und Botschaften zu formulieren und zu überlegen, mit welchen Kommunikationsmaßnahmen diese zu vermitteln sind.

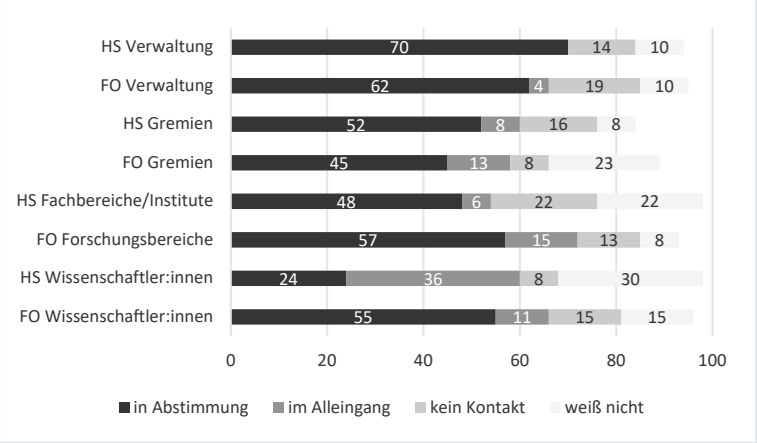


Abb. 76 Interne Personen und Gruppen, die mit der Politik kommunizieren in %

Die Forschungsinstitute tun sich in der internen Kommunikation leichter, da sie keine Studierenden oder Fächer und insgesamt weniger Gruppen bedienen müssen. Zwar stimmen sich die Zuständigen hier etwas weniger mit Verwaltung und Gremien ab, dafür agieren Forschende und Forschungsbereiche eher

in Abstimmung mit den Verantwortlichen. Bei den Forschungsinstituten geben deutlich weniger Befragte als an den Hochschulen an, nicht zu wissen, ob andere Personen aus ihren Einrichtungen mit der Politik kommunizieren. Nichtsdestotrotz findet auch hier mitunter politische Interessenvertretung statt, ohne dass die Verantwortlichen etwas davon mitbekommen:

> „Wenn Sie also daran denken, Sachverständigenanhörungen zu bestimmten Themen, da sind ganz oft Leute von [FO3] dabei, das kriegen wir nicht zwingend immer gleich mit, wenn die eingeladen werden. Ja, das ist eben in einer großen Organisation, die dezentral organisiert ist, eben so“ (FO3: 21).

> „Also, wie viele unserer Professoren sind irgendwie in Berlin oder [Landeshauptstadt] unterwegs und niemand erfährt was davon, das sind sicherlich sehr, sehr, sehr viele und das kriegen wir nicht mit, das können wir auch nicht koordinieren“ (FO4: 29).

Die Kommunikation in die Gegenrichtung, von denjenigen, die für die Interessenvertretung zuständig sind, hin zu den Angehörigen der Einrichtungen, funktioniert an den Forschungsorganisationen etwas besser als an den Hochschulen. Kleinere Einrichtungen und solche im Osten – bis auf eine alle kleine Einrichtungen – betreiben deutlich mehr interne Kommunikation als der Durchschnitt. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass weniger Beschäftigte und kürzere Wege die interne Kommunikation erleichtern. Auch eine eigene Stelle für politische Interessenvertretung fördert die interne Kommunikation:

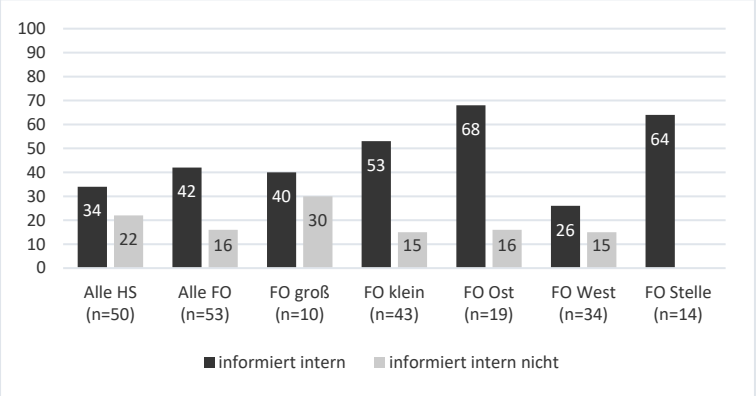


Abb. 77 Interne Kommunikation von Forschungsorganisationen im Vergleich zu Hochschulen in %

Inwiefern das als Fallbeispiel angeführte Fraunhofer ISE – ein großes Forschungsinstitut ohne eigene Stelle für politische Interessenvertretung – über seine Kommunikation mit der Politik intern kommuniziert, lässt sich nur anhand der Texte auf der Institutshomepage mutmaßen: Zu allen oben genannten Lobbying-Aktivitäten finden sich dort Pressemeldungen, was darauf schließen lässt, dass auch die Institutsangehörigen von diesen Vorgängen erfahren. Vor allem aber wird daraus ersichtlich, dass sich Kommunikationsverantwortliche, Institutsleitung und die jeweils zuständigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der politischen Interessenvertretung abstimmen (vgl. Engelmann 2019; Hanisch 2021; Lotz 2022).

Bei den Forschungsorganisationen spielt sich die interne Kommunikation nicht nur innerhalb der einzelnen Institute, sondern auch zwischen den Instituten und den Zentralen ab. Auch hier sind sich die Verantwortlichen der Schwierigkeiten bewusst, sehen die Abläufe aber dennoch positiv:

> „Ja klar, wir wissen jetzt nicht, welche Kontakte die einzelnen Institute so alltäglich haben. Das kann man sich manchmal denken, manchmal kriegt man es auch mit, manchmal ist man auch beteiligt“ (FO5: 45).

> „Das könnten wir gar nicht alles übernehmen und thematisch schöpfen wir natürlich auch aus dem Fundus, den uns die Institute [...] bieten, so dass wir eigentlich zu nahezu jedem technologischen Thema sprechfähig sind“ (FO2: 14).

Nur zwei Prozent der Befragten geben als Grund für ihre (teilweise) Unzufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung ihrer Einrichtung an, dass sie zu wenig Unterstützung von der Zentrale bekommen oder sich die Institute untereinander zu wenig abstimmen. Umgekehrt gibt weniger als ein Viertel die

Unterstützung aus der Zentrale oder die Abstimmung der Institute untereinander als Grund für die Zufriedenheit an. Entsprechend geben bei den Verbesserungsvorschlägen nur sechs Prozent der Befragten an, die Zentralen sollten sie in der politischen Interessenvertretung besser unterstützen, und nur acht Prozent wünschen sich, dass sich die Institute innerhalb der Gemeinschaft besser absprechen (vgl. Abb. 120, Kapitel 5.3.3). Aussagen aus den Leitfadengesprächen bestätigen die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation und deuten darauf hin, dass sie einem Plan folgt und nicht dem Zufall überlassen wird:

> „Deswegen gibt es [...] viele Anfragen unsererseits in Richtung Zentren, [...] Anfragen aus der Politik, [...] zu Themen, wo wir dann Expertise oder einen Standpunkt liefern sollen. Das bündeln wir [...], geben es weiter, suchen die richtige Ansprechstelle. [...] andersherum gibt es [...] auch die aktive Ansprache […] an uns, aus den einzelnen [...]-Zentren, wo gesagt wird, wir haben [...] dieses Thema, wie können wir das in Berlin besser platzieren“ (FO 3: 22).

> „[...] im Wesentlichen betreiben die Wissenschaftspolitik die Häuser für sich. [...] Das funktioniert dann häufig so, dass die Geschäftsstelle sich Input aus den relevanten Häusern holt und daraus dann ein Gesamtkonzept [...] entwickelt“ (FO1: 3).

Fazit Bezugsgruppen

Hochschulen und Forschungsorganisationen legen unterschiedliche Schwerpunkte in Hinblick auf ihre externen und internen Stakeholder.

Bei den externen Bezugsgruppen ist für Hochschulen die Landespolitik mit Abstand die wichtigste Ebene, während die Forschungsorganisationen Land und Bund gleichermaßen hohe Bedeutung beimessen. Die meisten Kontakte haben beide zur Lokalpolitik oder zu Wahlkreisabgeordneten aus Land- und Bundestag, auch deswegen, weil diese die kürzesten Wege zu den Einrichtungen haben. HAW und Privathochschulen sowie anwendungsorientierte Forschungsorganisationen erachten lokale Kontakte als wichtiger, weil diese für die Zusammenarbeit mit örtlichen Unternehmen relevant sind. Im Gegensatz zu den Forschungsorganisationen haben Hochschulen deutlich weniger Kontakte in Richtung Bundes- und Europapolitik. In Brüssel agieren ausschließlich große Universitäten, bei den Forschungsorganisationen sind kleine und große im Bund und in Brüssel ähnlich aktiv, während große Forschungsorganisationen mehr Kapazitäten haben, um auch im Land und in der Gemeinde deutlich präsenter zu sein.

Sowohl Hochschulen als auch Forschungsorganisationen sprechen weniger die Legislative als vielmehr die Exekutive und Verwaltung an, auf Bundes- und EU-Ebene ist den Forschungsorganisationen die Verwaltung noch einmal wichtiger als die Exekutive.

An den Hochschulen mangelt es bisweilen an der internen Kommunikation, sowohl, was die Information der Kommunikationsverantwortlichen gegenüber den Hochschulangehörigen betrifft als auch in die umgekehrte Richtung, die Information von Seiten der verschiedenen Gruppen in Richtung Kommunikationsabteilung und Hochschulleitung. Oft ist nicht bekannt, wer mit der Politik kommuniziert und worüber. Während Verwaltung und Gremien der Einrichtungen seltener im Alleingang agieren, fehlt häufig die Abstimmung mit einzelnen Fächern, Forschenden oder Studierenden. Entsprechend beklagen sich diese Gruppen über mangelnde Einbindung in die Lobbying-Aktivitäten ihrer Hochschulen und vernetzen sich stattdessen über ihre landes- und bundesweiten Fachgesellschaften, Studierendenorganisationen oder Personalvertretungen.

Dass es diese vielen verschiedenen Gruppen in den Forschungsinstituten nicht gibt, mag ein Grund dafür sein, warum hier die interne Kommunikation über die politische Interessenvertretung besser funktioniert als an den Hochschulen. Dazu kommt, dass etwa ein Drittel der Institute sowie die vier Dachgesellschaften über eigene Stellen für Wissenschafts-Lobbying verfügen, die interne Kommunikation offenbar als grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Interessenvertretung begreifen und den Angehörigen ihrer Einrichtungen ganz selbstverständlich entsprechende Austausch- und Unterstützungsformate anbieten.

5.2.3 Positionen

Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen verfolgen viele verschiedene Ziele gleichzeitig, weil sie mehrere Forschungsgebiete betreuen, die großen Universitäten sogar nahezu alle, und dazu noch sämtliche Disziplinen in der Lehre. Die Forschungsinstitute widmen sich meist bestimmten Schwerpunkten, betreiben dabei zum Teil sehr aufwändige und spezialisierte Grundlagenforschung und sind gleichzeitig in vielfältigen Anwendungsbezügen unterwegs. Entsprechend riesig ist die Bandbreite an Themen, welche die Wissenschaftseinrichtungen berühren – im Gegensatz zu anderen Branchen wie der Pharma- oder der Automobilindustrie. Demzufolge nannten die Befragten in den Leitfadengesprächen sehr viele unterschiedliche Beispiele, die sich für den Fragebogen nur zu allgemein gehaltenen Themenblöcken wie Gesellschaft, Forschung oder Personal zusammenfassen ließen. Sie korrelieren mit den Zielen, das heißt entsprechend ihrer wichtigsten Anliegen stehen bei den Hochschulen Infrastruktur und Finanzen bei Kontakten mit der Politik an erster Stelle: Vier von fünf Befragten geben an, diese Themen seien (eher) wichtig. Bei Forschungsthemen trifft das nur auf die Hälfte zu, etwas mehr sind es an großen Hochschulen beziehungsweise Universitäten. Diese halten in der Kommunikation mit der Politik auch Themen, die Studierende und die gesamte Gesellschaft betreffen, für bis zu doppelt so wichtig wie HAW oder kleine Hochschulen – ein ähnlicher Befund wie auch bei den Zielen. Kleine Hochschulen legen den Fokus in der politischen Interessenvertretung auf die Grundausstattung ihrer Einrichtung. Auch das Personal spielt noch eher eine Rolle als Studierende oder gesellschaftliche Themen.

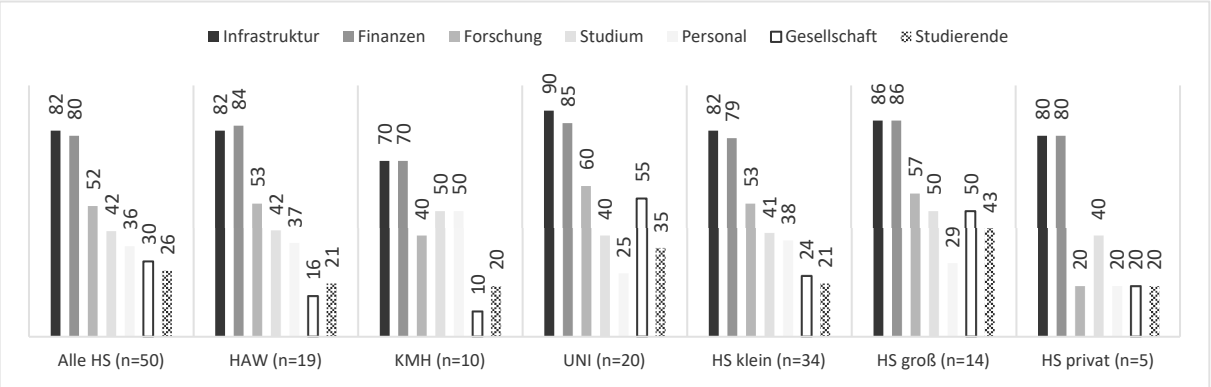


Abb. 78 Themen der Hochschulen in der Kommunikation mit der Politik in %: Mehrfachnennungen

In Bezug auf das herausragende Thema – die Infrastruktur der Hochschulen – verweisen zahlreiche Einrichtungen auf Bau und Sanierung ihrer Gebäude und begründen dies unter anderem mit Verweis auf das Alter und auf den zunehmenden Platzbedarf durch steigende Studierendenzahlen:

> „Bau ist ein ganz relevantes Thema [...]. Wir brauchen [...] natürlich weiterhin genug Mittel, um Gebäude zu sanieren, Platz bereit zu stellen fürs Studieren. Studieren ist relativ leicht zu adressieren, weil klar, es der Wunsch ist, dass wir mehr Menschen durch die Hochschule durchbekommen“ (UNI2: 119).

> „Ich meine, unsere Gebäude sind alle aus den 70ern. Da wird es langsam an der einen oder anderen Stelle marode [...]. [...] plus, wir haben nicht mehr die Studierendenzahlen wie in den 70ern, sondern wir haben jetzt dreimal so viel. Wir haben aber auch nicht den Platz“ (UNI4: 146).

Die weiterhin bestehende Dringlichkeit des Sanierungsbedarfs an den Hochschulen belegt eine aktuelle Analyse, welche die Forderungen des WR nach Finanzmitteln in Höhe von 60 bis 75 Milliarden Euro bestätigt (vgl. Brüning 2023). Neben der Sanierung im Bestand geht es auch um zusätzliche Räume. Dabei müssen Hochschulen nicht nur die Geldgeber überzeugen, sondern sich auch gegenüber örtlichen Befindlichkeiten positionieren, die eine Veränderung des Stadtbildes fürchten:

„Im Stadtrat war die Unileitung auch. [...] als eigener Top, so als Sonderteil der Sitzung, war dann auch nicht öffentlich, weil da ging es dann besonders auch um Räumlichkeiten, wo mietet die Uni, weil es in letzter Zeit so ein bisschen kommunalpolitisch darum ging, die Stimmung, die nimmt alles ein, wenn irgendwo ein Laden frei wird, wird es alles Uni und die Innenstadt wird tot und nur noch Bürostadt“ (UNI1: 108).

Das Thema Infrastruktur tangiert nicht nur die eigenen Gebäude, sondern auch Wohnraum für Studierende und Beschäftigte sowie allgemein die örtliche Infrastruktur als Standortfaktor:

„Genau, und das Interesse der Stadt müsste sein, dass wir möglichst viele Studierende von außen heranziehen, die dann bei uns hier wohnen und vielleicht auch hier arbeiten, Familie gründen et cetera und das. Freiwillig kommt ja jetzt keiner nach [Ort] unbedingt. [...] Wir kämpfen auch mit dem Standort, also wir hören schon, ihr seid ja nicht München. Und es ist ja auch ein bisschen weit weg vom Schuss. Es ist schon unser Ziel, einfach so ein bisschen den Standort mit zu vermarkten [...]“ (UNI4: 142f.).

Im Zusammenhang mit der herausragenden Bedeutung der Infrastruktur steht die ebenso hohe Relevanz der Finanzierung. Neben Mitteln für die Ausstattung der Gebäude wird das Geld vor allem für das Personal benötigt, um Forschung und Lehre sicherzustellen. Das erklärt eventuell auch, warum das Thema Personal im Fragebogen seltener als (eher) wichtig eingestuft wurde, weil bestimmte Finanzierungsmodelle keinen Unterschied zwischen Forschung und Lehre machen und die Befragten deshalb allgemein das Thema Finanzierung als (eher) wichtig angekreuzt haben. Die mit dem Ziel der Finanzierung verknüpften Botschaften müssen möglichst auf konkrete Bedarfe hin formuliert sein, auch in Abgrenzung zu anderen Haushaltsbereichen. Gleichzeitig gilt es, auf die Folgen befristeter Sonderprogramme hinzuweisen und die Vorteile einer verlässlichen Dauerfinanzierung herauszustellen:

„Also, ich glaube, es war jetzt einfach [...] die Strategie der Hochschulleitung, [...] zu sagen, euer Sparplan, das funktioniert nicht. Dann können wir die Uni nicht so entwickeln, wie ihr das gerne möchtet. [...] wir müssten jetzt eigentlich dem Staat auch mal sagen, hier, die staatlichen Mittel, die fließen, und seit Jahren ist die Säule unverändert, aber wir haben steigende Lohnkosten, also wir müssten jetzt [...] mal darüber sprechen, dass das mal ausgeglichen wird“ (UNI1: 105)

„Und natürlich immer grundsätzlich diese Fragen um Finanzierung, [...] aber sie sind sehr schwer politisch zu kommunizieren, weil das einfach etwas ist, keiner kann darüber, dass die Hochschulen kein Geld haben, im Vergleich zu vielen Kommunen haben sie eben Geld. [...] Man muss aber immer sagen, zweieinhalb Milliarden zum Beispiel für die Exzellenzinitiative, [...] das klingt ja immer alles so bombastisch, aber es ist natürlich auch in Relation zu dem, was sonst so an Geld fließt im Haushalt, nicht viel. Nein, das sind so die Dinge, die man ansprechen muss“ (UNI2: 120ff.).

„Natürlich musst Du im Ministerium so auftreten und sagen, unsere Außenwirkung [...], die muss natürlich so hoch angesehen werden, dass die Bereitschaft dafür da ist, was springen zu lassen. [...] Aber auch die Gelder müssen von extern kommen. Ich habe schon gesagt, Leute ihr könnt hier nicht tolle Sachen installieren, wenn Du dafür eine Drei-Jahres-Finanzierung hast. Was machst Du in drei Jahren, wenn die Finanzierung nicht mehr da ist? Das ist nicht seriös. Das kannst Du Dir als staatliche Hochschule nicht leisten“ (KMH2: 100f.).

Eng mit der Finanzierung verknüpft ist das Ziel, die Forschung in den Einrichtungen zu fördern. Ähnlich wie bei der Grundfinanzierung erfordert auch die Positionierung zur Grundlagenforschung klare Botschaften, möglichst auf die konkrete Anwendung bezogen:

„Man muss dann natürlich immer den verdammten Bogen zur Anwendungsrelevanz kriegen, das ist auch sehr mühsam, vor allem bei den Geisteswissenschaften. [...] der dumpfe [...]-Leser, der sagt dann, was die da an der Universität machen, was die da forschen, das geht doch mich nichts an. Deswegen [...] muss man immer sagen, [...] wenn einer es geschafft hat, wodurch auch immer, Membrane zu haben, wo die Atomgröße besser gefiltert werden kann, das bringt einem gar nichts, wenn man nicht [...] gleich am Anfang sagt, dass Kunststoffe überall sind und der Energieverbrauch bei der Kunststoffherstellung erheblich gesenkt werden kann mit dem neuen Verfahren“ (UNI5: 155ff.).

„Es geht ja darum, dass man das wirklich dann relativ breit ansetzt, und unser Ziel ist es zu zeigen, dass wir exzellente Forschungen in dem Bereich machen, natürlich mit Antworten, [...] da muss ich immer fragen, was bringt es dem Politiker, wenn er jetzt irgendwas von uns erfährt? Oder was bringt es, dass er sich für eine Sache bei uns einsetzt? [...] Es ist wichtig, zu überlegen, [...] was sind denn eigentlich Themen, die [...] relevant sind in der Politik?“ (UNI2: 118)

Nach dem Wechsel im BMBF in Folge der Bundestagswahl 2021 hat sich die Befürchtung von Forschenden verstärkt, dass Grundlagenforschung gegenüber kurzfristig angelegten Projekten zurückstehen muss. Im Sommer 2022 sorgte das Ministerium für Unruhe, in dem es die Kürzung laufender Budgets ankündigte, mit dem Hinweis auf veränderte „Schwerpunktsetzungen hinzu Forschungsaktivitäten, die

einen schnellen Impact erzeugen“, so Günther M. Ziegler (zitiert in Warnecke 2022: o.S.). Der FU-Präsident kritisierte: „[...] wichtige Forschung zu kürzen, weil man sich von ihr keinen schnellen Impact verspricht, das ist besorgniserregendes Kurzfristdenken“ (Günther M. Ziegler, zitiert in Warnecke 2022: o.S.). Mit einer solchen Einstellung würde es keine Impfstoffe, etwa gegen Covid geben. Derartige Botschaften sucht man im Vorfeld der Bundestagswahl oder zum Amtsantritt der Bundeswissenschaftsministerin vergebens. In einer Pressemitteilung zur Eröffnung eines Forschungsgebäudes im Mai 2022, in der auch die Ministerin zitiert wird, findet sich nur ganz versteckt zwischen wissenschaftlichen Fachbegriffen und komplizierten Erläuterungen zu der Forschung in dem neuen Haus ein Hinweis, dass diese unter anderem der Erforschung von Medikamenten dient (vgl. FU 2022b). Anschaulicher vermittelt die FU ihre Anliegen dann beim Antrittsbesuch der Ministerin im Winter 2022, als sie an einem Institut aus erster Hand verständlich erklärt bekommt, welchen Beitrag die Forschenden zur Entwicklung von Krebsmedikamenten und zur Vorbeugung von Gefäßerkrankungen leisten (vgl. FU 2022a).

Das Gespräch auf dem Campus nutzt die Hochschulleitung auch, um über die geplante Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes zu sprechen. Die Botschaften des Präsidenten hierzu, die auf flexible und befristete Stellen zielen, decken sich allerdings nicht mit den Wünschen der Betroffenen und deren Unterstützern nach „Verlässlichkeit und Planbarkeit für eine Karriere in der Wissenschaft“ (Meier et al. 2023). Vertretungen des so genannten Mittelbaus waren beim Besuch der Ministerin nicht geladen, was mitunter zu der Einschätzung führt, die Kommunikation mit der Politik sei reine Show:

> „Also ja, es ist so, die Kommunikation im hochschulpolitischen Bereich, da geht es nicht mehr darum, irgendwelche Konflikte oder Defizite zu thematisieren, sondern sich mehr oder weniger Liebkind zu machen oder anzubiedern, indem man sagt, wie toll man ist, wie gut man das alles macht und dass das doch bitte belohnt werden möge“ (UNI5: 154).

Die vier am häufigsten als (eher) wichtig erachteten Themen vereinen sich in den Beispielen der HAW Fulda und der Universität Trier. Auf entsprechend unterschiedliche Aspekte zielen die Botschaften, mit denen die HAW Fulda für ihr Regionales Innovationszentrum wirbt: die relevanten Akteure miteinander vernetzen, Synergien schaffen, Innovationsmotor für die Region werden, zur regionalen Wirtschaftsförderung und Standortattraktivität beitragen und mit den Menschen in der Region Lösungen zur Förderung von Gesundheit und Lebensqualität erarbeiten. Konkret geht es um regionale Produktion und Konsum gesunder Lebensmittel, um Hilfestellungen im Alltag für bedürftige Menschen oder um Gesundheit am Arbeitsplatz. Neben einer Vielzahl an Gruppen aus der Region sind mehrere Hundert Forschende und Tausende Studierende aus 50 Studiengängen involviert (vgl. HAW Fulda 2017c). An der Universität Trier fehlt eine klare Positionierung. Die erste Botschaft auf der Internetseite des Gesundheitscampus – eine Unterseite des Präsidenten – lautet: „Zur Geschichte der Universität Trier gehört eine Medizinische Fakultät“ (Jäckel 2021a). Die Voraussetzung für eine medizinische Fakultät seien aktuell jedoch nicht gegeben. Zuvor hatte der Präsident „die Universität als Partner für die Ausgestaltung eines ‚Medical School‘-Modells“ ins Spiel gebracht (Jäckel 2017: 5), mit der Begründung: „Das Thema Gesundheit spielt an vielen Stellen der Universität Trier eine Rolle [...], so dass die Voraussetzungen für ein Arbeiten an gemeinsam entwickelten Fragestellungen sehr gut sind“ (Jäckel 2017: 5). Im Hochschulentwicklungsplan 2025 ist nur noch vom „Ausbau des Gesundheits-Schwerpunkts“ (Jäckel 2021b: 12) die Rede, der durch die Schaffung zusätzlicher Professuren, die Einführung eines Masterstudienganges in Gesundheitsversorgung und die Möglichkeit zur Promotion vorangetrieben wurde. „Damit ist die Universität Trier einen weiteren Schritt in Richtung Gesundheitscampus gegangen und signalisiert ihre Ausbaupläne zu diesem Themenfeld in Rheinland-Pfalz“ (Universität Trier 2022). Konkrete Argumente und Angaben zu Kooperationspartnern fehlen. Ebenso bleibt offen, welches Ziel die Universität Trier letztlich genau verfolgt: einen Ausbau der Pflegewissenschaft oder eine medizinische Fakultät.

Auch die Private Hochschule Göttingen kann nicht deutlich machen, warum der Staat weiterhin ihren Studiengang der Orthobionik fördern soll. Das vermeintliche Alleinstellungsmerkmal, die Kooperation mit der lokalen Wirtschaft, machen ihr die staatliche HAW und die Universität streitig, die gemeinsam mit einem Unternehmen einen Gesundheitscampus eröffnen (vgl. Schlegel 2022). Die Finanzierung von Studiengängen knüpft die Politik meist an die Erhöhung der Studierendenzahlen. Als Hochschule diesen Automatismus in der Positionierung aufzugreifen, kann dem Ziel, die Lehre zu verbessern, jedoch auf Dauer schaden, weshalb hier differenzierte Botschaften nötig sind:

> „Und wenn die Zahl der Studierenden so hoch wird, dass die Betreuung schlechter wird, dann ist es so, dass, indem man mehr zulässt, sogar weniger Absolventen produziert, weil nämlich mehr abbrechen, weil sie sich in den Grundveranstaltungen nicht wohl fühlen. Und diesen Prozess zu erklären und zu zeigen, dass man da nun kein Organisationsversagen hinter vermuten darf, weil wir nämlich sehr viel tun, im Bereich der Mentorierung [...], dieses zu vermitteln ist wichtig und das führt irgendwann zu dem Einsehen, das man die Zahlen jetzt nicht immer weiter hochtreiben darf, sondern man was tun muss, die Betreuung zu verbessern vielleicht. Aber man nicht diese kausale Logik haben darf, mehr Zulassungen gleich mehr Absolventen. Das sind dauerhafte Themen für Konflikte, wo eine Verwaltung erstmal von Zahlen ausgeht, ohne im Hochschulgeschehen wirklich zuhause zu sein“ (UNI6: 173).

Das Thema Personal stufen die Befragten seltener als (eher) wichtig ein. Das liegt daran, dass es eng mit der Finanzierung zusammenhängt und die Interessenvertretung für die Beschäftigten eher über deren Verbände läuft, also über die Gewerkschaften oder Fachgesellschaften, wie zum Beispiel auch die Forderung nach einer angemessenen Honorierung von Lehrbeauftragten, welche aktuell von Lehrenden in Hessen gemeinsam mit der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft vorgebracht wird (vgl. dpa 2023). Nichtsdestotrotz positionieren sich auch einzelne Hochschulen zur Bedeutung ihres Personals:

> „Ein wichtiger Aspekt dabei ist die finanzielle Ausstattung, die es einem wiederum ermöglicht, gute Köpfe für die Universität zu gewinnen und konkurrenzfähig zu bleiben“ (KU-Präsidentin Gabriele Gien, zitiert in Beschnitt 2020: o.S.).

> „Wir haben halt unheimlich wenig feste Stellen. Das macht es nicht unbedingt einfacher, was die Suche von wirklich guten Personen angeht, die dann auf befristete Stellen keine Lust haben. Auch auf das Hypen von guten Personen, das ist, glaube ich, wirklich ein sehr großes Thema, mit Personal und Ressourcen. Also, finanzielle und Personalressourcen, wie man das organisiert, ist sicherlich auch ein Topthema“ (UNI4: 146).

Weniger wichtig in der Kommunikation mit der Politik sind den Hochschulen gesellschaftliche Themen. Insbesondere kleine (private) Hochschulen, HAW und KMH bringen sich hier wenig ein, auch wenn sie durchaus die Notwendigkeit sehen, die gesellschaftliche Relevanz ihres Angebots zu vermitteln. Ob sie dies tun, hängt nicht zuletzt mit der Haltung der Hochschulleitung zusammen:

> „[...] wenn man eine bestimmte Haltung hat, was Kunst ist, was es in der Gesellschaft bedeutet, heißt es natürlich, dass man auch irgendwo eine gesellschaftspolitische Haltung haben muss. [...] Wir sind jetzt nicht offensiv dabei uns irgendwo reinzuwerfen in irgendwelchen Diskussionen. Also, nicht mal in kulturpolitische Diskussionen oder zeitgenössische Kunstdiskussionen und so was und wir sind nicht von uns proaktiv, sei es jetzt über Veranstaltungen oder Statements der Hochschulleitung oder irgendwas, dass wir da jetzt plädieren oder irgendwie einmischen oder eine Diskussion aufmachen. Wobei ich schon so sehe, [...] also es könnte schon eine Rolle sein, die wir wahrnehmen oder finde ich zumindest könnte man in der Hinsicht auf jeden Fall ein Stimmchen erheben normalerweise. Also, kommt natürlich immer so ein bisschen auf Personen an, die halt gerade in einer Hochschulleitung geortet sind“ (KMH2: 92).

Demgegenüber sehen kirchliche Hochschulen genau hierin ihr Alleinstellungsmerkmal, in der Ausrichtung von Forschung und Lehre auf gesamtgesellschaftliche Ziele:

> „So verstehen wir uns: als Bildungseinrichtung, die mehr bietet als Fachwissen, nämlich auch einen ethischen Kompass, und das in Bezug auf Forschung, Lehre und gesellschaftliche Verantwortung. [...] Als KU fühlen wir uns mehr als staatliche Hochschulen den gesellschaftlichen Herausforderungen verpflichtet“ (KU-Präsidentin Gabriele Gien, zitiert in Beschnitt 2020: o.S.).

Sich in der politischen Interessenvertretung so zu positionieren, dass man sich von anderen Hochschulen mit seinem Alleinstellungsmerkmal abhebt, fällt vielen Einrichtungen schwer. Ein Drittel der Befragten

ist deshalb der Auffassung, ihre Hochschule müsse besser auf ihre Interessen aufmerksam machen. Dazu gehören vor allem auch klare Botschaften, die sich von anderen Organisationen unterscheiden.

Bei den Forschungsinstituten meinen nur elf Prozent, dass sie die Politik besser auf ihre Interessen aufmerksam machen müssten. Der niedrige Wert deutet darauf hin, dass es ihnen besser gelingt, in ihren Botschaften Eigeninteressen und Gemeinwohl gleichermaßen anzusprechen:

> „Also, wenn man weiß sozusagen, was bewegt sozusagen das Gesamtsystem, dann fällt es leichter, auch auf das Gesamtsystem Bezug zu nehmen“ (FO1: 5).

Genauso wie bei den Zielen sind ihnen in der Kommunikation mit der Politik Forschung und Finanzierung gleich (eher) wichtig. Unterschiede zwischen großen und kleinen Einrichtungen sowie zwischen Ost und West sind gering, so dass auf eine Abbildung dazu verzichtet wird.

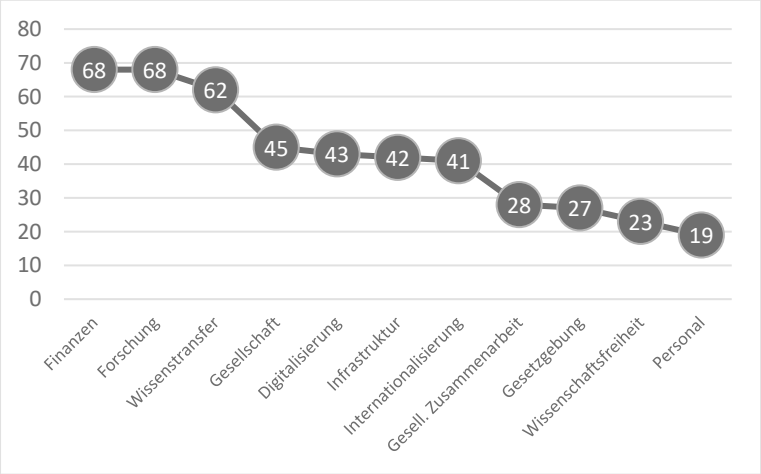


Abb. 79 Themen der Forschungsorganisationen in der Kommunikation mit der Politik in %; Mehrfachnennungen

Beide Themen beziehen sich stark aufeinander, braucht doch die Forschung eine Finanzierung, und bei der Finanzierung geht es den Einrichtungen meist um Forschung:

> „Das ist eine Sache, für die wir uns ja seit Jahren eingesetzt haben, dass es in Deutschland eine steuerliche Forschungsförderung gibt. [...] Weiterhin gibt es natürlich viele Kontakte zur Politik, was auch so die Fachebene betrifft, also wenn Fragen aufkommen, was meint [FO2] eigentlich zu Wasserstoff, welche Position haben Sie zur Quantenphysik, was gibt es hier für neue Errungenschaften et cetera?“ (FO2: 12).

> „Ja, da muss man mal grundsätzlich unterscheiden in die wissenschaftspolitischen und interessensgeleiteten Themen, das sind solche Themen, wie Finanzierung, große Forschungsinfrastrukturen, [...] Zulagen oder solche Sachen, [...] und daneben gibt es die Kategorie der Forschungsthemen, die wir in unseren sechs Forschungsbereichen behandeln, die eben nochmals ein ganz weites Feld von Themen aufmachen. [...] die ganze Frage Klimaschutz, Klimaforschung, das sind dann eher die Themen, [...] die nicht so wissenschaftspolitisch sind“ (FO3: 23).

Ein weiterer Aspekt im Bereich Forschung ist die Infrastruktur, welche den Forschungsorganisationen zwar weniger wichtig ist als den Hochschulen, aber doch relativ weit vorne liegt:

> „Von daher fokussiert sich im Inland, fokussieren sich die Gespräche letztlich auf die Standorte, die wir haben, in den verschiedenen Bundesländern und dort dann auf die Frage, wie weit brauchen wir Unterstützung für Bauvorhaben“ (FO6: 49).

Unter Infrastruktur verstehen die Wissenschaftseinrichtungen aber nicht nur Gebäude und Labore, sondern auch technische Rahmenbedingungen, was sich in der hohen Bedeutung des Themas Digitalisierung widerspiegelt. Eng damit verbunden ist die Verfügbarkeit von Daten, wobei die Botschaft nicht auf die willkürliche Öffnung aller Daten zielt, sondern auf einen fairen Zugang:

> „Unsere großen Themen für die Wissenschaft sind eben Digitalisierung der Wissenschaft und Open Science/Fair Data. [...] statt von offenen Daten, Open Data zu sprechen, haben wir die starke Erfahrung, auch Expertise aufgebaut, dass es viel besser ist, von Fair Data zu sprechen [...], dass man eben nicht alle Daten öffnen kann, aber man kann alle Daten fair gestalten. Das ist da so ein entscheidender und wichtiger Unterschied, an dem wir auch arbeiten und das Verständnis dazu entwickeln“ (FO1: 2ff.).

Ein leichterer Zugang zu Daten und Forschungsinfrastruktur ist ein Anliegen, was auch die bereits als Fallbeispiel eingeführte Helmholtz-Gemeinschaft auf europäischer Ebene im Zusammenhang mit dem Förderprogramm Horizon Europe vorantreibt. Ihre klare Positionierung hierzu findet sich bereits im Titel ihrer Stellungnahme, mit der sie ihre „key messages" an die europäischen Behörden kommuniziert. Darin fordert sie, das Budget für die Forschungsinfrastruktur um fünf Milliarden Euro anzuheben, unter anderem mit den Argumenten, dass die Erhöhung „is needed to fully exploit the contribution of RI to excellence science, the support of the global challenges and industrial competitiveness pillar and their role as a pre-requisite to reach competitive industrial applications" (Thies/Villacorta 2018). Als Begründung dient auch ein Verweis auf die Erfolge bisheriger Programme: „Facilitating access to RI across the EU by funding their related costs is one of the success stories of the past framework programmes" (Thies/Villacorta 2018).

Die Inhalte der Forschung, insbesondere von Grundlagenforschung lassen sich dagegen schwerer als Botschaften in der politischen Interessenvertretung nutzen, da viele Untersuchungen keine klaren Aussagen und somit auch keine verlässliche Grundlage für politische Entscheidungen liefern:

> „Auch wenn die Politik diese Fragen wünscht, nehmen wir mal das Stichwort Klimawandel, dass es eindeutige Aussagen gibt, da muss man eben auch wissen, dass es zu manchen Dingen eben keine hundertprozentigen Aussagen geben kann, jedenfalls nicht zu dem Zeitpunkt 2020, in dem wir jetzt sind, und diese Dinge dann versuchen zu erklären, ist natürlich nicht immer einfach" (FO 5: 42).

Gut geeignet für die politische Interessenvertretung sind Forschungsinhalte mit direktem Anwendungsbezug, weshalb das Thema Wissenstransfer für die Institute an dritter Stelle steht. Die Botschaften dahinter zielen auf die wirtschaftliche Bedeutung von Wissenschaftseinrichtungen, welche den Staat nicht nur Geld kosten, sondern vielmehr einen erheblichen volkswirtschaftlichen Beitrag leisten:

> „Wenn [Name] ein neues Elektronenemissionssystem für Lichtleiter – ich spinne jetzt – entwickelt hat und darüber veröffentlicht und dann die [FO2] kommt und sagt, das nehmen wir mal auf, wir kommerzialisieren das, also in dem Sinne, wir machen diese Technologie anwendungsreif, wir machen diese Technologie so günstig, dass sie auch wirtschaftlich angewendet werden kann und dann kommt die Wirtschaft und kauft diese Produkte, lizenziert diese Produkte bei uns ein und wenn es gut läuft, ist es ein deutsches Unternehmen, und dann haben wir am Standort Deutschland eben auch etwas davon, wenn deutsche Steuergelder in die Forschung, in die Grundlagenforschung fließen" (FO2: 18).

> „Auch regional natürlich, also solche Themen wie [...] Lausitz, Braunkohle, Entwicklung von einzelnen Regionen und sowas, das sind auch Themen, die bei uns ankommen, schlichtweg weil [...] Wissenschaftsforschungseinrichtungen inzwischen auch als Arbeitgeber wahrgenommen werden, aber eben auch als bestimmte Motoren für Gegenden, wenn es sozusagen auch anwendungsnahe Forschung ist, dass da auch Start-ups oder Unternehmen ansiedeln" (FO5: 44)

> „KI, also künstliche Intelligenz, das ist eine Schlüsseltechnologie, und da geht es nicht mehr nur um reine Grundlagenforschung, sondern da geht es auch darum, wie wir das in Deutschland sehr schnell in die Anwendung überführen können" (FO6: 47).

Fraunhofer ISE steht exemplarisch dafür, wie Forschungsinstitute mithilfe von Industrieprojekten ihre Botschaften gegenüber der Politik kommunizieren: Ein mit Solartechnik betriebenes Rathaus, das keine Energiekosten verursacht, ein Weinberg, der emissionsfrei Strom erzeugt oder ein Radweg, der vor Regen schützt und gleichzeitig den Strombedarf von 180 Menschen deckt – die Beispiele sollen der Politik, mit der das Institut bei den genannten Projekten eng zusammenarbeitet, zeigen: Unsere Grundlagenforschung funktioniert, schützt das Klima und – für die Politik das entscheidende Argument – spart Geld.

Dass die Forschungsorganisationen in der politischen Interessenvertretung häufig auf die gesamte Gesellschaft zielen, bestätigt sich darin, dass in der Kommunikation mit der Politik fast die Hälfte von ihnen gesellschaftliche Themen als (eher) wichtig einstuft, deutlich mehr als bei den Hochschulen. Dabei verbinden sie gleichzeitig auch wieder Eigeninteressen, wie das folgende Beispiel zeigt:

> „Also, die Pegida-Sachen in Dresden, die haben natürlich schon für sehr viel Irritationen bei unseren internationalen Wissenschaftlern geführt. Irritationen und auch Ängsten. [...] in Halle beispielsweise [...] haben wir einen großen Anteil farbiger Mitarbeiter, weil wir dort ein Kooperationsprojekt und Forschungsprojekte in Afrika haben, die dann auch

rassistischen Übergriffen ausgesetzt waren. Das sind dann [...] Themen, die sich dann ergeben, im Grunde, wo es immer darum geht, die Rahmenbedingungen für die Institute vor Ort, ja, zu verbessern" (FO6: 49).

Nicht nur in Deutschland, sondern auch auf europäischer Ebene und darüber hinaus ist den Wissenschaftsorganisationen daran gelegen, dass die Politik die Grundlagen dafür schafft, dass sie ungestört forschen können, weshalb sie das Thema Internationales ebenfalls als (eher) wichtig einstufen:

„Für Herrn [Präsident] war es sehr wichtig, die Internationalisierung voranzutreiben. Das heißt, in seiner Amtszeit sind nicht nur Auslandsinstitute entstanden. [...] da war wirklich Außenpolitik gefragt, das war einfach, da muss man ganz klar sagen, das war der absolute Schwerpunkt. Da ist auch die meiste Initiative reingeflossen. Neben den Verhandlungen für Pakt, also für Finanzierungen, die spielen immer eine Rolle, das heißt, da würde ich sagen, zu 50 Prozent geht's immer ums Geld und dann 50 Prozent Internationales" (FO6: 50)

Gesellschaftliche Zusammenarbeit, Gesetzgebung und Wissenschaftsfreiheit erachten die Forschungsinstitute in der Kommunikation mit der Politik als weniger wichtig, wahrscheinlich, weil sie diese Themen eher im Verbund angehen (vgl. Kapitel 5.4). Nur eine geringe Rolle spielt das Thema Personal in der politischen Interessenvertretung von Forschungsorganisationen. Wie die Beispiele oben zeigen, verwenden die Institute Botschaften aus diesem Bereich aber im Zusammenhang mit anderen Themen wie Wissenstransfer oder Gesellschaft. Auch das folgende Beispiel ist keine reine Personalangelegenheit, sondern enthält Botschaften, die gleichzeitig auf die örtliche Infrastruktur zielen:

„Also, das Thema Kinderbetreuung ist auch immer eines beziehungsweise internationale Schulen, also wir tun uns leichter, international zu berufen, wenn es vor Ort [...] eine internationale Schule gibt, wo [...] die Kinder der Berufenen ein [...] Jahr machen können. [...] das hat […] in diesem Fall dann ein Direktor vor Ort vorangetrieben" (FO6: 49).

In der Regel verpacken Forschungsorganisationen ihre politischen Anliegen in positive Botschaften und verweisen darauf, was sie alles leisten können, wenn die Politik ihre Forderungen erfüllt. Seltener sind kritische Positionen, die sich gegen (geplante) Entscheidungen der Politik wenden, wenn diese den Interessen der Einrichtungen entgegenstehen – aus Sorge, damit die politische Unterstützung zu verlieren.

„Es ist eine feine Linie, die man dort geht, [...] sich auch mit dem Ministerium anlegen, man braucht es später, [...] das muss man sich [...] gut überlegen, austarieren und das muss man, glaube ich, im Einzelfall abwägen. [...] Prinzipiell würde ich sagen, wir sind eine unabhängige Einrichtung, zwar [...] in Landesträgerschaft, aber wir haben unseren eigenen Kopf, einen eigenen Willen, eigenen Bedarf und wenn wir der Ansicht sind, die Politik des Landes schadet uns, dann müssen wir das auch aussprechen, unseren Bedarf formulieren" (FO4: 30f.).

Fazit Positionen

Wie bei den Zielen tun sich Hochschulen auch bei der Formulierung ihrer Botschaften schwerer als Forschungsinstitute. Weil Hochschulen finanziell schlechter aufgestellt sind, positionieren sie sich gegenüber der Politik eher in Bezug auf (fehlendes) Geld oder (marode) Infrastruktur. Ihnen gelingt es weniger als den Forschungseinrichtungen, Eigeninteressen in Argumente zu verpacken, die auf die gesamte Gesellschaft zielen. Dazu kommt, dass die dezentralen Strukturen an den Hochschulen die interne Kommunikation behindern. Die von der politischen Interessenvertretung Betroffenen wie einzelne Fächer, Forschende oder Studierende werden zu wenig in die Kommunikation mit der Politik eingebunden. Häufig wissen Hochschulleitung und Kommunikationsverantwortliche nicht, welche Gruppen wie mit der Politik kommunizieren. Dadurch fehlt eine gemeinsame Positionierung, was bisweilen dazu führt, dass sich die verschiedenen Akteure in ihrer Argumentation gegenüber der Politik widersprechen.

Den Forschungsorganisationen gelingt es in ihrer politischen Interessenvertretung eher, überzeugende Botschaften zu formulieren – auch aufgrund eines intensiveren internen Austausches und einer gezielteren Einbindung der relevanten Gruppen. Hilfreich ist dabei die Spezialisierung der Institute auf einzelne Forschungsbereiche und der Anwendungsbezug. Durch den Transfer von Studienergebnissen in Projekte mit der Wirtschaft tragen sie zu ihrer eigenen Existenzsicherung bei und können gleichzeitig anhand dieser Beispiele die Bedeutung ihrer Forschung für die gesamte Gesellschaft herausstellen.

5.2.4 Strategie

In Hinblick auf die Strategie sind zwei Aspekte zu unterscheiden: Zunächst ist zu klären, ob die Einrichtungen überhaupt einer Strategie folgen, im Sinne eines kreativen Plans, der mit den relevanten Gruppen abgestimmt und Grundlage der politischen Interessenvertretung ist. Im nächsten Schritt kann man genauer untersuchen, wie dieser Plan aussieht und welche Strategie beziehungsweise mehrere Strategien die Einrichtungen anwenden. Die Leitfadengespräche deuten darauf hin, dass die Hochschulen und Forschungsorganisationen keinem schriftlich fixierten Konzept folgen. Demzufolge ging es in der quantitativen Befragung zunächst darum zu ermitteln, wie viele Einrichtungen eine Strategie anwenden beziehungsweise sich intern abstimmen. Darauf aufbauend war von Interesse, ob und wie eine strategische Herangehensweise zusammenhängt mit der Einstellung zu Lobbying, mit der Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen und mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung. Wie die Strategie – falls vorhanden – genau aussieht, wurde im Fragebogen nicht erhoben, sondern lässt sich allenfalls anhand der Aussagen aus den Leitfadengesprächen ablesen. Im Zusammenhang mit politischer Interessenvertretung kann eine Strategie darin bestehen, im Verbund mit anderen Organisationen zu agieren, was sich in den Leitfadengespräche hier und da andeutet. Genauere Auskunft darüber gibt Kapitel 5.4.

In den Interviews der Vorstudie haben nur eine Hochschule, eine Forschungsorganisation und drei Universitäten durchblicken lassen, dass sie ihre Kommunikation mit der Politik an einer Strategie ausrichten, wobei sie in der Regel nicht schriftlich festgehalten ist. Weitere Abstufungen waren ein geplantes Vorgehen, aber ohne Strategie und ein Vorgehen ohne Plan, aber zumindest in punktueller Abstimmung. Ähnlich häufig gaben die Befragten an, dass die Einrichtungsleitung ihre eigene Strategie verfolge. Ebenso gab es einige Aussagen, die auf ein zufälliges Vorgehen hindeuten. Einige Befragte führten an, dass sich die Lobbying-Strategie aus den allgemeinen Grundsätzen der Einrichtung ergebe.

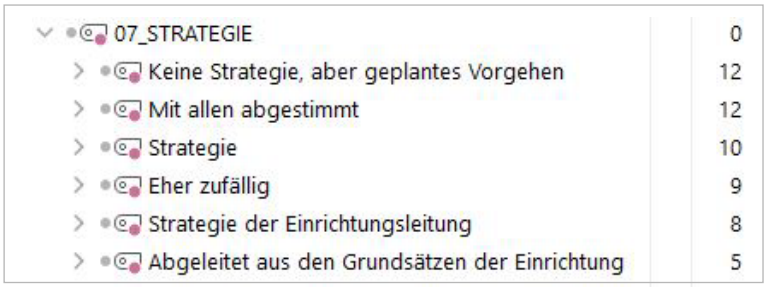


Abb. 80 Aussagen zu strategischer Kommunikation im Rahmen der politischen Interessenvertretung in den Leitfadengesprächen

Die aus den Aussagen gebildeten Subkategorien waren Grundlage für die Abfrage in der Online-Erhebung, welche die Befunde aus den Leitfadengesprächen bestätigt: Eine mit allen relevanten Gruppen abgestimmte, schriftlich fixierte Strategie verfolgen nur acht Prozent der Hochschulen beziehungsweise 15 Prozent der Forschungsinstitute. Angesichts der Tatsache, dass der Öffentlichkeitsarbeit von Wissenschaftsorganisationen im Allgemeinen nur bei maximal einem Viertel der Einrichtungen überhaupt ein Kommunikationskonzept zugrunde liegt, war das Ergebnis zu erwarten (vgl. Kapitel 3.2.2). Die meisten Befragten – aber dennoch weniger als die Hälfte – geben an, in ihrer Einrichtung gebe es keine schriftlich festgelegte Strategie für die politische Interessenvertretung, die Kommunikation mit der Politik werde aber mit allen relevanten Gruppen abgestimmt. In mehr als einem Drittel der Einrichtungen verfolgt die Leitung eine Lobbying-Strategie in Abstimmung mit den anderen internen Akteuren, wobei etwa jede/r Sechste angibt, die Leitung würde sich dabei nicht abstimmen. Knapp ein Fünftel der Einrichtungen verfolgt keine Strategie, es findet gleichzeitig aber auch keinerlei interne Abstimmung über die politische Interessenvertretung statt.

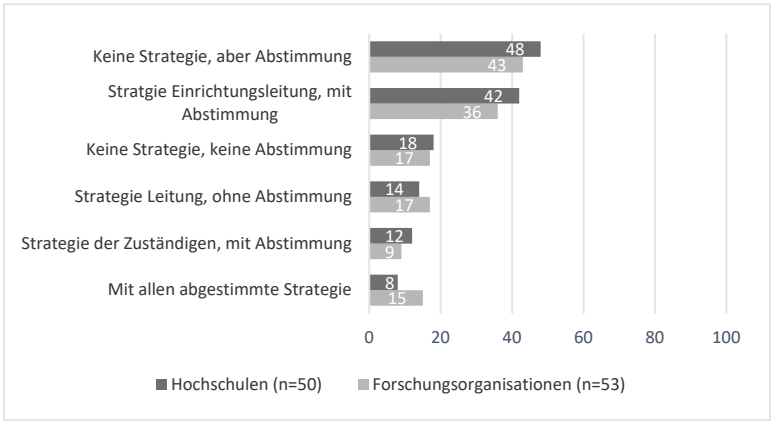


Abb. 81 Strategie und Abstimmung in der politischen Interessenvertretung in %; Mehrfachnennungen

Die politische Interessenvertretung der Hochschulen ist im Vergleich zu den Forschungsorganisationen insgesamt weniger strategisch ausgerichtet und geht eher von der Leitung aus. Im Freitextfeld zu der Frage findet sich eine diesen Befund weiter präzisierende Aussage: „Die Hochschulleitung verfolgt eine eigene Strategie in der Kommunikation mit der Politik und stimmt sie, wo aus ihrer Sicht nötig, intern ab." Auch der in den Leitfadengesprächen vereinzelt genannte Hinweis darauf, dass sich die Lobby-Strategie aus den Grundsätzen der Einrichtung ableitet, taucht hier wieder auf: „Strategie ergibt sich aus allgemeiner Strategie und Kommunikationskonzept." Dass an den Hochschulen im Gegensatz zu den Forschungsorganisationen eher ein ungeplantes Vorgehen die politische Interessenvertretung beherrscht, passt zu dem Befund aus Kapitel 5.1.1, wonach die Hochschulen am häufigsten zufällige Kontakte mit der Politik haben, während bei den Forschungsorganisationen geplante Begegnungen wie persönliche Gespräche oder Kontakte über Social Media dominieren (vgl. Abb. 24, Kapitel 5.1.1).

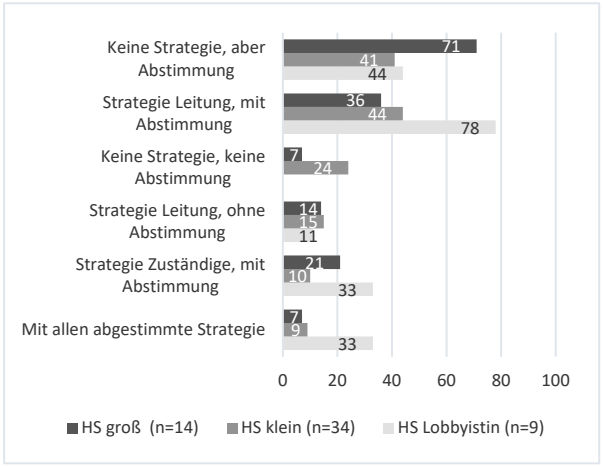


Abb. 82 Strategie in Abhängigkeit von Größe und Einstellung der Hochschule zu Lobbying in %; Mehrfachnennungen

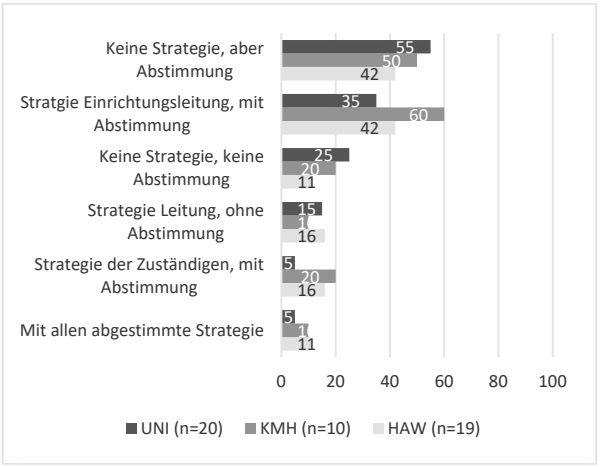


Abb. 83 Strategie in Abhängigkeit von der Hochschulart in %; Mehrfachnennungen

Die Größe der Einrichtung wirkt sich nicht grundsätzlich auf das konzeptionelle Vorgehen aus: Eine mit allen relevanten Gruppen abgestimmte Strategie haben sowohl von den großen als auch kleinen Hochschulen weniger als zehn Prozent. Bei den großen Hochschulen findet dabei deutlich mehr Abstimmung statt, und die strategische Verantwortung liegt doppelt so oft bei Personen jenseits der Hochschulleitung, im Gegensatz zu kleinen Hochschulen, bei denen eher die Hochschulleitung die Strategie vorgibt:

> „Also, zum einen gibt es die Strategie, was wollen wir in dem Jahr erreichen? Das ist dann also auch präsidiumsgesteuert und was müssen wir in dem Jahr für Grundlagen legen, auch politisch, um die Ziele dann auch zu erreichen. Aber es kommt natürlich auch, zum Zufall, naja Zufall wäre mir jetzt zu wenig, aber ungeplant, sagen wir es mal so, im Jahresverlauf dann Gespräche dazu oder Gelegenheiten, die man dann gut nutzen kann, weil sich erst während des Jahres dann Anknüpfungspunkte ergeben" (HAW1: 56).

Differenziert nach Hochschulart geben die Universitäten am häufigsten an, sich in der politischen Interessenvertretung mit den internen Gruppen abzustimmen, bei einem Viertel von ihnen findet allerdings gar keine Abstimmung statt, und sie haben am seltensten eine schriftlich festgelegte Strategie:

> „Es ist ein bisschen Erfahrungswissen [...]. Ich merke auch, wie ich im Laufe der Jahre dazu lerne, das ist einfach so. Es ist nicht aufgeschrieben, wenn ich irgendwann einen Nachfolger habe, muss ich dem das mündlich übermitteln. [...] Es ist nicht in einer Magna Charta niedergelegt [...]“ (UNI6: 174).

Deutliche Unterschiede gibt es zu Hochschulen, die sich als Lobbyistinnen verstehen. Hier verfügt ein Drittel über eine Strategie. Bei mehr als drei Viertel von ihnen verfolgt die Einrichtungsleitung die Strategie, wenn auch in Abstimmung. Dass gar keine Abstimmung stattfindet, kommt bei ihnen nicht vor.

Die Tatsache, dass nur wenige Einrichtungen in ihrer politischen Interessenvertretung einem festen Plan folgen, geht einher mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen davon, was Strategie überhaupt bedeutet. Eine gängige Sichtweise besteht darin, strategisches Vorgehen als Führungsaufgabe zu verstehen, die ausschließlich der Einrichtungsleitung vorbehalten ist (vgl. Scheu/Blöbaum 2019: 258f.):

> „Also, ich glaube, es gibt Themen, die sind definitiv strategisch, da geht es um Budget, um Personalplanung. Also, die ganzen Ressourcen, wo der Präsident auch Rapport liefern muss, also diese festen Termine. Es gibt dann auch natürlich viel, was vom Ministerium angetriggert ist, wenn die sagen, wir sind wieder in der Nähe, zeigt uns mal was. [...] Das ist so eine operative Ebene. [...] aber diese strategischen Sachen, die sind tatsächlich nur auf Leitungsebene“ (UNI4: 140f.).

Andere betrachten Strategie als von außen an die Hochschulen herangetragene Methode, welche die eigene Vorstellung von der künftigen Entwicklung der Einrichtung bedroht:

> „Nach wie vor gilt der Satz: Jede Professur und jede (wissenschaftliche) Einrichtung zählt. Die bestehende Struktur muss immer im Dienste der Wissenschaft stehen. Wer in diesem Zusammenhang den Begriff der Strategie verwendet, muss diesen in einem umfassenden Sinn einordnen. Das gilt nicht notwendigerweise für jede neue Berufung auf eine neu eingerichtete oder wiederzubesetzende Professur“ (Jäckel 2021b: 12).

Ein Grund für die fehlende strategische Ausrichtung der politischen Interessenvertretung an Hochschulen ist die Tatsache, dass sich häufig die Einrichtungsleitungen dafür zuständig sehen und sich nicht oder nicht ausreichend mit der Kommunikationsabteilung und/oder mit anderen internen Gruppen abstimmen beziehungsweise diese in die Kommunikation mit der Politik einbeziehen.

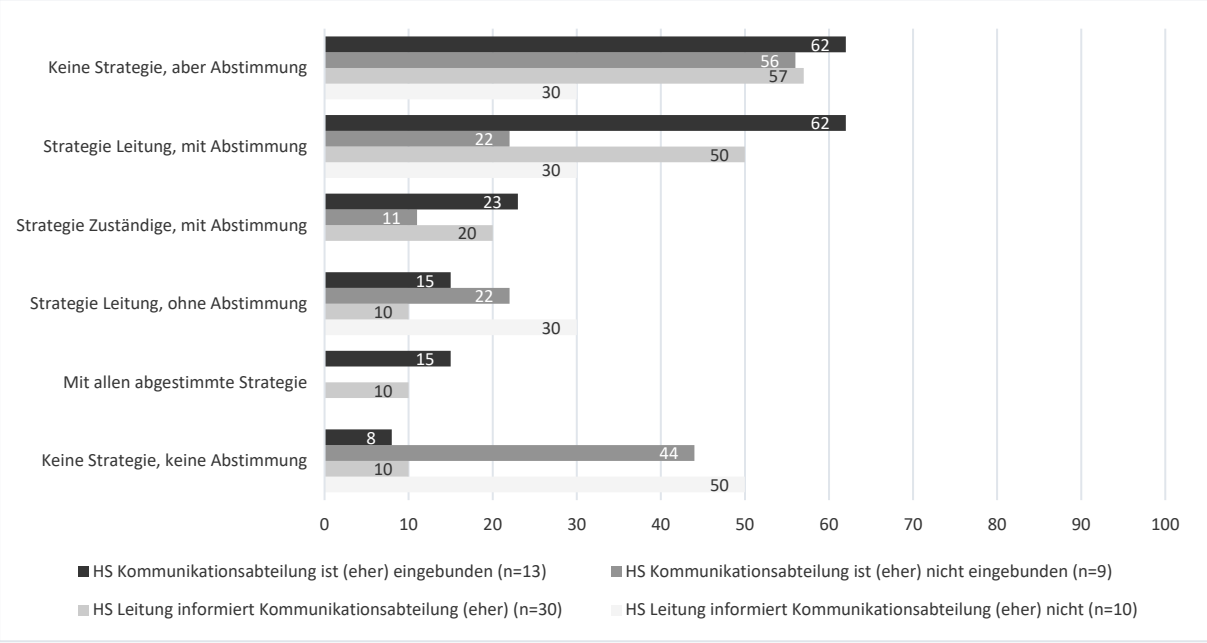


Abb. 84 Information und Einbindung der Kommunikationsabteilung an Hochschulen im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung ihrer politischen Interessenvertretung; Angaben in %; Mehrfachnennungen

In Hochschulen, in denen die Kommunikationsabteilung nicht eingebunden ist, gibt es gar keine schriftlich festgelegte Strategie. Stattdessen geben fast die Hälfte der Befragten an, dass es nicht einmal eine Abstimmung gibt. Das gleiche gilt in den Einrichtungen, in denen die Leitung die Kommunikationsverantwortlichen nicht informiert. Aussagen aus den Leitfadengesprächen bestätigen den Zusammenhang zwischen der Einbeziehung der Kommunikationsabteilung in die Kommunikation mit der Politik und der strategischen Ausrichtung der politischen Interessenvertretung:

> „Aber ich sehe es tatsächlich so, dass es total schwer ist, eine gute Kommunikationsstrategie zu machen, wenn man relativ wenig weiß von den Sachen, die im Hintergrund laufen. Das ist schon tatsächlich unbefriedigend“ (KMH1: 79).

> „Es ist einfach so, dass politische Kommunikation sehr weit ist, das hängt für mich auch davon ab, wie strategisch Kommunikationsabteilungen arbeiten und auch arbeiten dürfen“ (UNI3: 131).

Im Falle des bereits mehrmals als Beispiel angeführten Gesundheitsschwerpunkts der Universität Trier ist die Kommunikationsabteilung nicht in die strategischen Überlegungen eingebunden, und es findet auch kaum interne Kommunikation darüber statt. Dieser Befund lässt sich unter anderem daran festmachen, dass es kaum universitätseigene Meldungen zu dem Thema gibt. Vielmehr treibt die Hochschulleitung das Thema allein voran, was sich in dem Umstand spiegelt, dass die Positionspapiere, die unter anderem auf den Gesundheitscampus Bezug nehmen, ausschließlich auf der persönlichen Internetseite des Präsidenten eingestellt sind, ebenso wie die einzig verfügbaren Hintergrundinformationen zu dem Thema. Verlinkungen etwa zu aktuellen Pressemeldungen fehlen (vgl. Jäckel 2016, 2021a und 2021b).

Die Hochschule Fulda hat für ihr Regionales Innovationszentrum eine eigene Internetseite in der Rubrik Wissens- und Technologietransfer eingerichtet und dort auf einer Unterseite sämtliche mehr als 160 Meldungen dazu gebündelt, die seit den Anfängen des Projekts im Jahr 2018 erschienen sind (vgl. HAW Fulda 2023b). Die Hochschulkommunikation ist also zumindest kommunikativ begleitend in das Projekt eingebunden. Dass sie dabei zum Teil auch eine prominente Rolle einnimmt, lässt sich zum Beispiel daran festmachen, dass der Leiter der Abteilung bei den Eröffnungsfeierlichkeiten zum neuen Campus für den Gesundheitsbereich die Moderation übernommen hat (vgl. HAW Fulda 2023a).

Die strategische Ausrichtung der politischen Interessenvertretung geht zusätzlich einher mit interner Kommunikation. Zwar verfügen Hochschulen, die ihre Angehörigen nicht über die Kommunikation mit der Politik informieren, häufiger über eine mit allen abgestimmte, schriftlich fixierte Lobbying-Strategie als Einrichtungen mit interner Kommunikation. Dafür geben die Hochschulen ohne interne Kommunikation viel öfter an, weder strategisch vorzugehen noch sich intern abzustimmen. Bei den Hochschulen mit interner Kommunikation verfolgen die Leitung beziehungsweise die für politische Interessenvertretung Zuständigen viel häufiger eine Strategie als Hochschulen ohne interne Kommunikation:

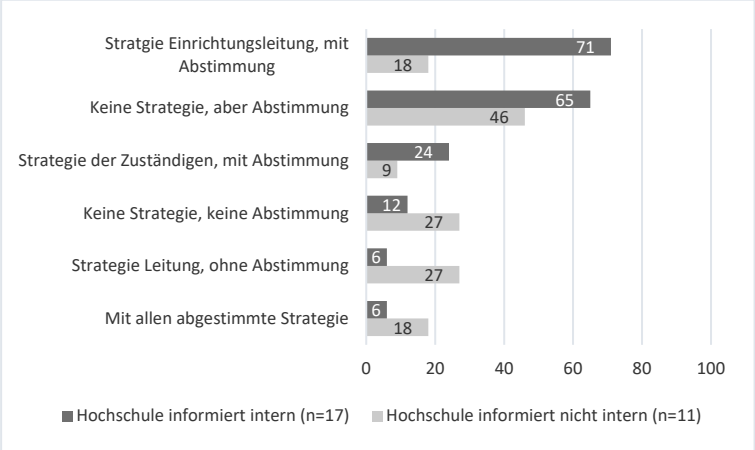


Abb. 85 Zusammenhang von interner Kommunikation und Lobbying-Strategie an Hochschulen; Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich

Dass die als Beispiel eingeführte KU Eichstätt-Ingolstadt im Zusammenhang mit der Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes die Angehörigen der Hochschule über die Kommunikation mit der Politik informiert und einbezieht, ist ein Beleg für deren strategische Ausrichtung in der politischen Interessenvertretung (vgl. Kapitel 5.2.2). Bei den Beispielen der Hochschule Fulda und der Universität Trier sind entsprechende Dokumente nicht verfügbar. Die weiter oben erwähnten Meldungen auf den Internetseiten können aber als Hinweis auf den Umfang der internen Kommunikation dienen: Es ist davon auszugehen, dass die zahlreichen Meldungen der Hochschule Fulda zu ihrem Innovationszentrum auch an die Angehörigen der Hochschule adressiert waren, beziehungsweise von diesen wahrgenommen wurden. Bei der Universität Trier fehlen solchen Meldungen fast gänzlich.

Mangelnde interne Kommunikation könnte auch ein Grund dafür sein, weshalb Hochschulen in Ostdeutschland ihre Interessenvertretung weniger strategisch ausrichten (vgl. Kapitel 5.1.3). Wie Abbildung 71 zeigt, geben sie häufiger an, dieses Instrument nicht zu nutzen als Hochschulen in Westdeutschland. Noch deutlicher ist der Zusammenhang zwischen der Einbindung der Kommunikationsabteilung und der strategischen Ausrichtung des Lobbyings: Kommunikationsverantwortliche an Hochschulen in Ostdeutschland geben deutlich öfter an, nicht in die Planung der politischen Interessenvertretung eingebunden zu sein und von der Leitung nicht über deren Lobbying-Aktivitäten informiert zu werden.

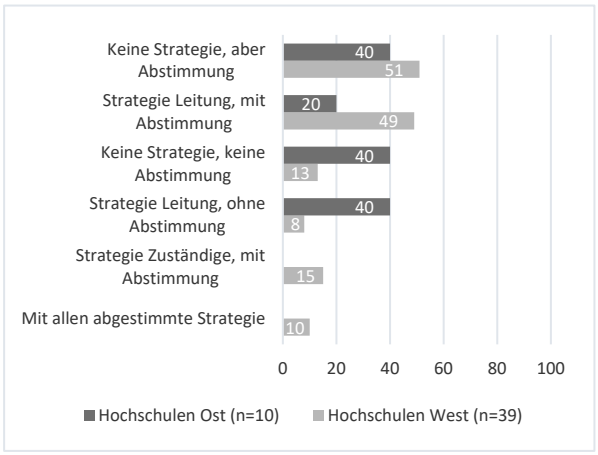


Abb. 86 Strategische Ausrichtung der Interessenvertretung an Hochschulen in Ost und West in %; Mehrfachnennungen

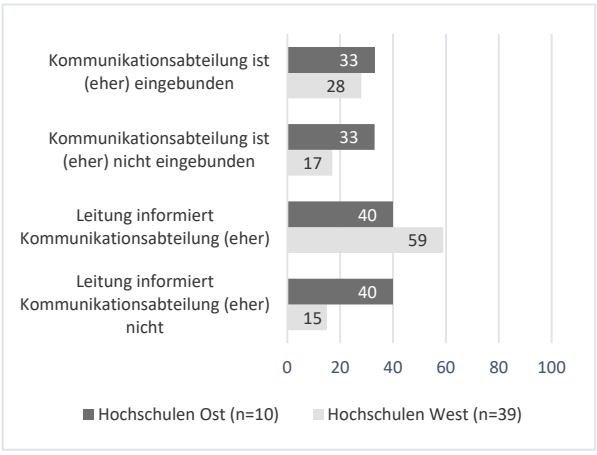


Abb. 87 Einbindung und Information der Kommunikationsabteilung an Hochschulen in Ost und West in %

Wie wichtig ein planvolles Vorgehen in der politischen Interessenvertretung ist, zeigt sich mit Blick auf den Zusammenhang zum Lobbying-Erfolg:

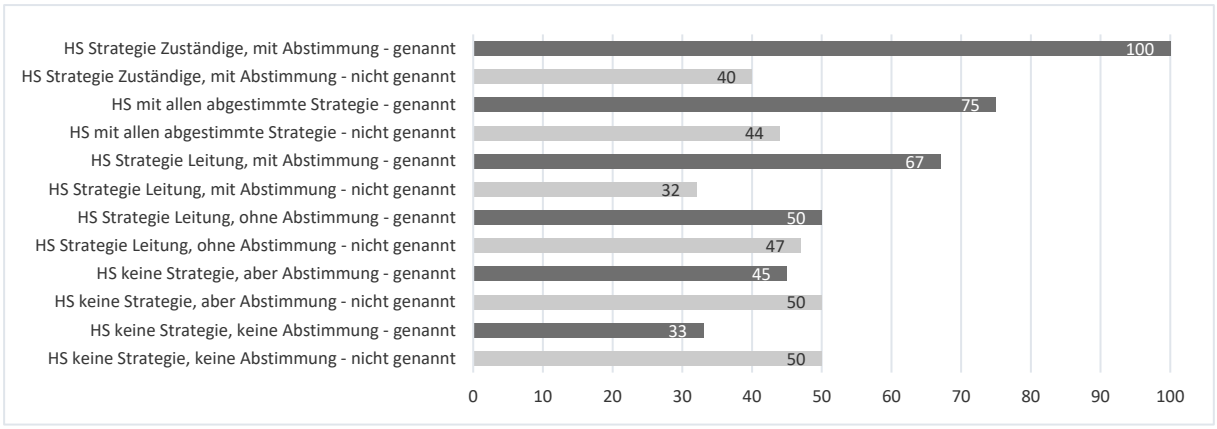


Abb. 88 Zustimmung zu der Aussage *Unsere Anliegen finden in der Politik Gehör* in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung der politischen Interessenvertretung an der Hochschule; stimme (eher) zu in %

Einrichtungen, in denen die zuständigen Personen eine Strategie verfolgen, finden in der Politik zu 100 Prozent Gehör. Bei Einrichtungen mit einem intern mit allen Gruppen abgestimmten Konzept sind es drei Viertel. Dort, wo die Leitung eine mit allen abgestimmte Strategie verfolgt, stimmen dem zwei Drittel zu. In Hochschulen ohne strategische Grundlage für die politische Interessenvertretung, aber mit interner Abstimmung geben weniger als die Hälfte an, dass ihre Anliegen in der Politik Gehör finden. Von diejenigen, welche keiner Strategie folgen und die sich auch nicht abstimmen, dringt nur ein Drittel mit ihren Anliegen bei der Politik durch.

Der Lobbying-Erfolg spiegelt sich auch in der Aussage wider, wie zufrieden die Befragten mit der politischen Interessenvertretung ihrer Hochschulen sind: Diejenigen, deren Kommunikation mit der Politik eine mit allen relevanten Gruppen abgestimmten Strategie zugrunde liegt, sind zu 100 Prozent zufrieden mit der politischen Interessenvertretung. Befragte aus Einrichtungen, die keinem schriftlichen Konzept folgen und sich auch nicht abstimmen, sind am wenigsten zufrieden. Mehrheitlich zufrieden sind diejenigen, bei denen die für politische Interessenvertretung zuständigen Personen oder die Einrichtungsleitung eine Strategie verfolgen und diese mit den relevanten Gruppen abstimmen. Dort, wo die Leitung eine Strategie verfolgt, ohne sich abzustimmen, herrscht dasselbe Maß an Zufriedenheit, gleichzeitig ist hier aber auch die Unzufriedenheit am höchsten. Weniger zufrieden sind Einrichtungen, die sich zwar intern abstimmen, deren Kommunikation mit der Politik aber keine Strategie zugrunde liegt. Die Ergebnisse decken sich mit Befunden zur Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen allgemein, die eine „hohe Unzufriedenheit der Kommunikationsverantwortlichen mit der strategischen Ausrichtung ihrer Arbeit“ (Höhn 2011: 228) feststellen.

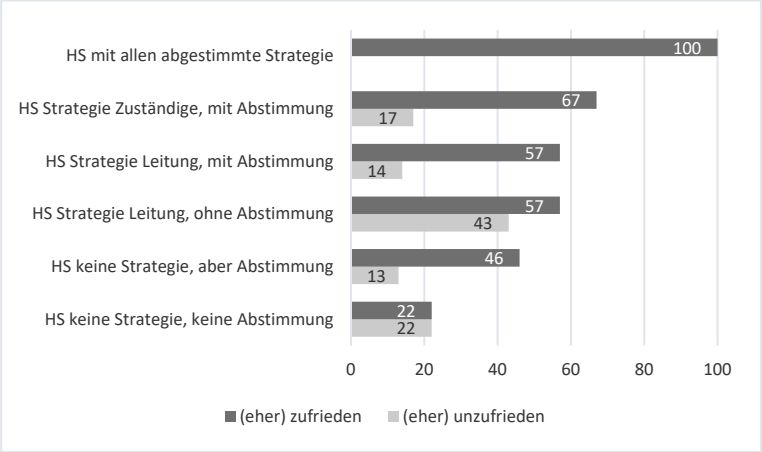


Abb. 89 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung an Hochschulen in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung

Bei den Forschungsorganisationen geben genauso wie bei den Hochschulen die meisten an, in der politischen Interessenvertretung keiner Strategie zu folgen, sich aber intern abzustimmen (vgl. Abb. 81). Auch die anderen Formen der strategischen Ausrichtung sind ähnlich vertreten wie bei den Hochschulen. Nur der Aussage, ob ihrer Kommunikation mit der Politik ein mit allen abgestimmtes, schriftliches Konzept zugrunde liegt, stimmen doppelt so viele Befragte zu. Die Forschungsinstitute haben etwas eher erkannt, dass die „[k]onzeptionelle Ausarbeitung strategisch wichtiger Projekte [die] Sprechfähigkeit der Organisation“ (Burtscheidt 2019) erhöht. Aber auch hier überwiegt ein reaktives Vorgehen, das sich aus der Entwicklung der Einrichtungen und aus ihren allgemeinen Grundsätzen heraus ergibt:

> „Genau, wir sind selber noch nicht offensiv, dass wir jetzt sagen, wir haben die Themen und wollen mit Ihnen darüber sprechen, sondern im Moment bieten wir Themen an und wenn wir abgerufen werden, [...] dann sind wir gerne gesprächsbereit. Aber wir setzen das jetzt noch nicht strategisch ein, dass wir irgendwie alle Parteien oder die Regierungsparteien, um etwas bestimmtes [...] für uns durchzusetzen, sondern das ist durchaus eher aus unserer gesellschaftlichen Rolle heraus ein Angebot eben unserer wissenschaftspolitischen Arbeit“ (FO1: 4).

„Also, wir haben, eine schriftliche Strategie dazu gibt es nicht, ich glaube, man muss auch ein bisschen gucken, woher dieser Bereich kommt. Die Entwicklung ist ja eine relativ neue. Also deutsche Forschungseinrichtungen beschäftigen sich noch nicht so lange mit der dezidierten Ansprache von Politik“ (FO3: 21).

„Ja, das hat sich eigentlich entwickelt und ich habe es irgendwann mal aufgeschrieben. [...] das ist irgendwann mal niedergelegt, [...] das ist historisch gewachsen“ (FO4: 28).

„Nein, das ist alles in der Satzung festgelegt, wer dann eigentlich wirklich wofür spricht, das ist in dem Fall tatsächlich auch der Präsident, dem das obliegt, aber es gibt natürlich strategische Papiere und verschiedene Zusammenhänge und die sind immer auch das Ergebnis von richtigen Entscheidungskonsultationen [...]. [...] das ist eben am Ende auch die Grundlage für die strategische Ausrichtung nach außen. [...] wir haben jetzt nichts, wo draufsteht ‚Kommunikationskonzept‘, aber wir haben Grundlagen, die das leiten und dann sozusagen spezifisch weiterentwickelt werden, auch schriftlich weiterentwickelt werden“ (FO5: 42).

Differenziert nach Größe und geographischer Lage ergeben sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der Forschungsorganisationen: Kleine Institute sowie diejenigen in Ostdeutschland – bis auf eine Einrichtung alles kleine – verfolgen viel häufiger eine mit allen relevanten Gruppen abgestimmte, schriftlich fixierte Strategie als große Einrichtungen und Institute im Westen, ebenso Forschungsorganisationen mit eigener Stelle und solche, die sich als Lobbyistinnen verstehen.

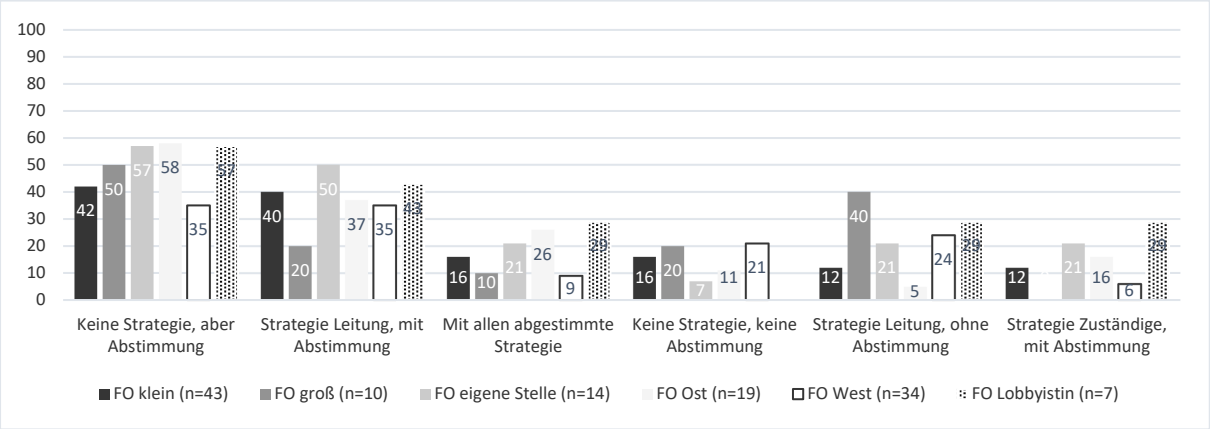


Abb. 90 Strategische Ausrichtung von Forschungsorganisationen in Abhängigkeit von Größe, Lage, eigener Stelle sowie Einstellung zum Lobbying; Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich

Gleichzeitig besteht ebenso wie bei den Hochschulen ein Zusammenhang zwischen der strategischen Ausrichtung der politischen Interessenvertretung und der internen Kommunikation: Einrichtungen, die ihre Beschäftigten informieren, verfügen eher über eine Strategie beziehungsweise stimmen sie sich in der Kommunikation mit der Politik eher ab als Institute, die ihre Angehörigen nicht informieren. Bei den Einrichtungen, die ihre Beschäftigten nicht über ihre Lobbying-Aktivitäten informieren, verfolgt eher die Leitung eine Strategie, teilweise ohne sich intern abzustimmen.

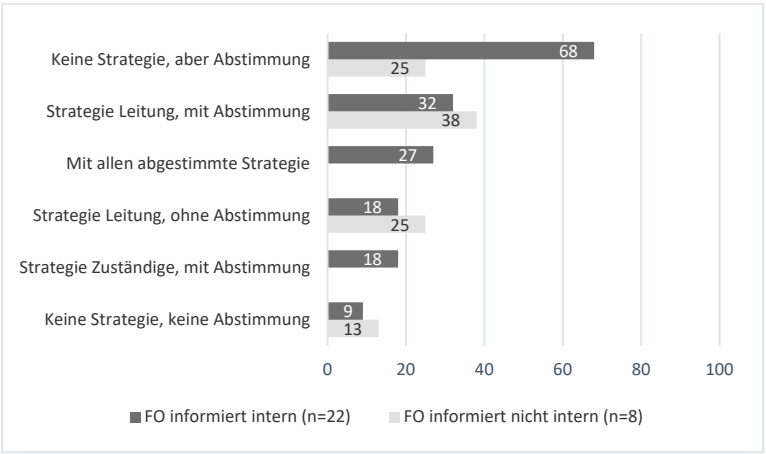


Abb. 91 Strategische Ausrichtung von Forschungsorganisationen in Zusammenhang mit interner Kommunikation in %

So erklären sich auch die Unterschiede in Hinblick auf Größe und Lage der Forschungsorganisationen: Wie Abbildung 76 zeigt, informieren kleine Institute und solche im Osten ihre Beschäftigten viel häufiger als große Einrichtungen und diejenigen im Westen. Auch die deutlich strategischere Ausrichtung von Instituten mit eigener Stelle ist auf eine verstärkte interne Kommunikation zurückzuführen.

Anders als bei den Hochschulen besteht bei den Forschungsinstituten kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen in die Konzeption der politischen Interessenvertretung und deren strategischer Ausrichtung: Zwar gibt es in den Einrichtungen, in denen die Kommunikationsabteilung eingebunden ist, eher eine mit allen abgestimmte Strategie oder eine abgestimmte Strategie der Leitung beziehungsweise der zuständigen Stelle. In den Instituten, die keine Strategie verfolgen, sich aber abstimmen, ist die Kommunikationsabteilung jedoch eher nicht eingebunden. Deutlicher ist der Zusammenhang zwischen der Information der Kommunikationsverantwortlichen durch die Einrichtungsleitung und der strategischen Ausrichtung. Alles in allem lässt sich auch für die Forschungsorganisationen festhalten, dass ein geplantes Vorgehen in der politischen Interessenvertretung einhergeht mit der Einbindung und Information der Kommunikationsabteilung.

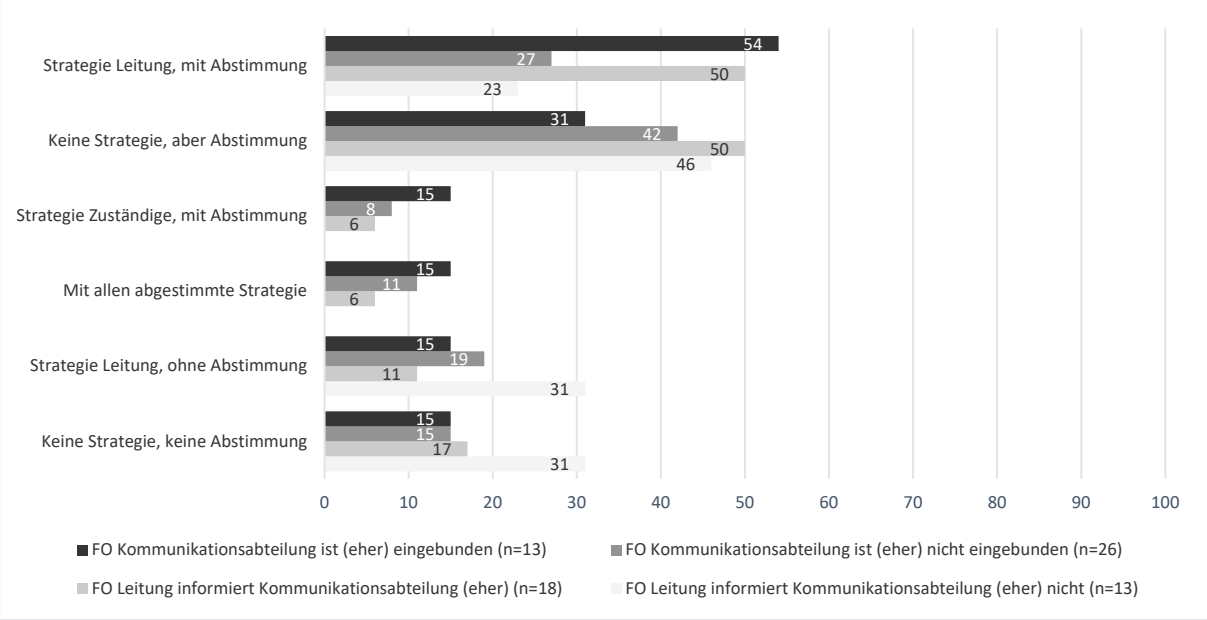


Abb. 92 Zusammenhang zwischen Einbindung der Kommunikationsabteilung in die politische Interessenvertretung der Forschungsinstitute und deren strategischer Ausrichtung; Angaben in %.

Am häufigsten einer mit allen Gruppen abgestimmten Strategie folgen diejenigen Einrichtungen, welche sich selbst als Lobbyistinnen betrachten. So sehen sich allerdings nur 13 Prozent der Forschungsinstitute. Die meisten Einrichtungen lehnen diese Einstellung ab (vgl. Abb. 40, Kapitel 5.1.2), was sich auch in ihrem Verständnis von Strategie widerspiegelt. So herrscht einerseits die Haltung, Wissenschaftsorganisationen könnten kein strategisch ausgerichtetes Lobbying betreiben, da sie sich politisch neutral verhalten müssten, so eine Notiz im Freitextfeld zur Frage der Strategie im Online-Fragebogen:

„Die Strategie richtet sich v.a. auch nach den gesetzlichen Neutralitätsvorgaben für Bildungseinrichtungen."

Diese Begründung scheint vorgeschoben, um keine klare Haltung vertreten zu müssen (vgl. Kapitel 3.1.3). „Das Neutralitätsgebot kann im Hochschulkontext nicht als alleinstehende Norm betrachtet werden, da [...] die Rahmensetzung durch andere Gesetze und Gebote wie das der Freiheit von Forschung und Lehre tangiert wird, welches zusätzliche Freiheiten garantiert" (Rakutt 2021: 26). Ein weiterer

Grund dafür, dass Wissenschaftsorganisationen meinen, in der Kommunikation mit der Politik keinem Plan folgen zu müssen, resultiert aus einer gewissen Selbstüberschätzung der eigenen Leistung und deren öffentlicher Bekanntheit und Anerkennung, nach dem Motto: Wir sind so wichtig, dass die Politik uns freiwillig Geld gibt, ohne dass wir dafür strategische Interessenvertretung betreiben müssen (vgl. FO4: 30; Schaftner/Nefzger 2019). Schließlich ist die fehlende Strategie in der Interessenvertretung von Wissenschaftsorganisationen auch auf mangelnde Fachkompetenz zurückzuführen. So gilt es manchen bereits als strategisches Vorgehen, wenn sie die vermeintlich richtigen Maßnahmen ergreifen, wie das Beispiel des Leibniz-Instituts für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) zeigt:

> „Sichtbare Kompetenz – vermittelt durch Publikationen, Vorträge, Veranstaltungen, Eigenmedien, mediale Berichterstattung, Netzwerke aus Projekten – ist damit das strategische Fundament für Kontakte in den politischen Raum“ (Müller 2020).

Die strategische Ausrichtung der politischen Interessenvertretung steht wie bei den Hochschulen auch bei den Forschungsorganisationen in direktem Zusammenhang mit dem Lobbying-Erfolg: Einrichtungen, welche eine Strategie verfolgen beziehungsweise sich intern abstimmen, stimmen mehrheitlich der Aussage zu, ihre Anliegen fänden in der Politik Gehör. Von den Instituten ohne interne Abstimmung und/oder Strategie stimmen der Aussage weniger als die Hälfte zu.

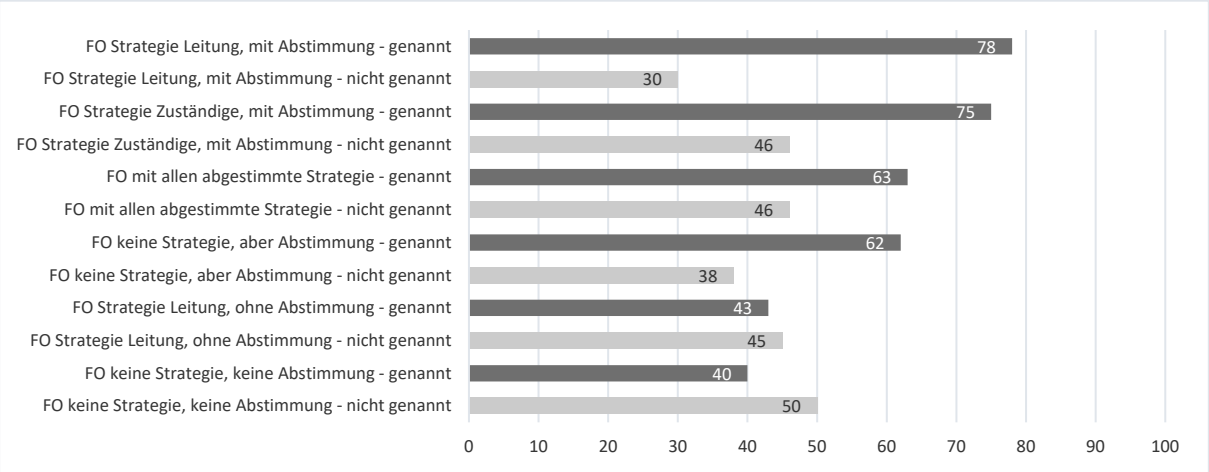


Abb. 93 Zustimmung zu der Aussage *Unsere Anliegen finden in der Politik Gehör* in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung der politischen Interessenvertretung der Forschungsorganisation; stimme (eher) zu in %.

Der Lobbying-Erfolg geht – wie bei den Hochschulen – auch bei den Forschungsorganisationen einher mit der Zufriedenheit: Drei Viertel der Forschungsorganisationen, die in der politischen Interessenvertretung eine intern abgestimmte, schriftlich festgelegte Strategie verfolgen, sind (eher) zufrieden mit ihrem Lobbying-Erfolg, niemand von ihnen ist (eher) unzufrieden.

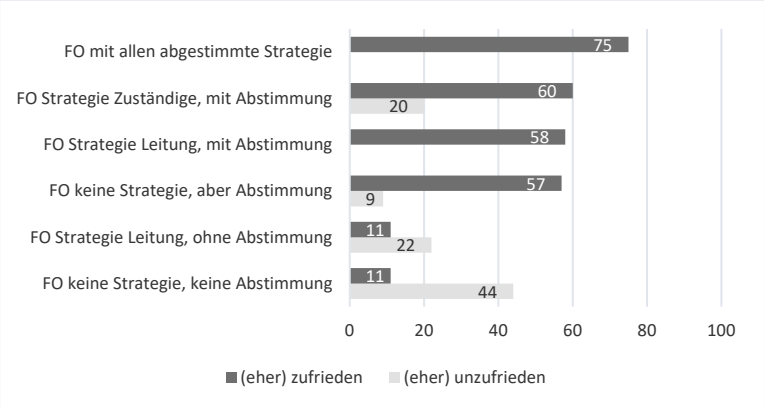


Abb. 94 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung bei Forschungsorganisationen in Zusammenhang mit ihrer strategischen Ausrichtung in %

Umgekehrt sind nur elf Prozent derjenigen ohne Strategie und Abstimmung (eher) zufrieden, ebenso wie diejenigen, bei denen die Leitung ohne Abstimmung agiert. Gleichermaßen zufrieden sind Befragte in den Instituten, in denen die Leitung eine Strategie verfolgt, sich dabei aber mit den anderen Gruppen abstimmt sowie von Einrichtungen, welche zwar keine Strategie verfolgen, aber sich intern abstimmen.

Mit dem Grad der Zufriedenheit korrespondieren die Verbesserungsvorschläge: Kommunikationsverantwortliche, in deren Forschungsorganisation eine mit allen abgestimmte Strategie vorliegt, stimmen am wenigsten der Aussage zu, dass ihre Einrichtung eine klare Strategie braucht, während die meisten Befragten in Einrichtungen, in denen es weder Strategie noch Abstimmung gibt, eine klare Strategie fordern:

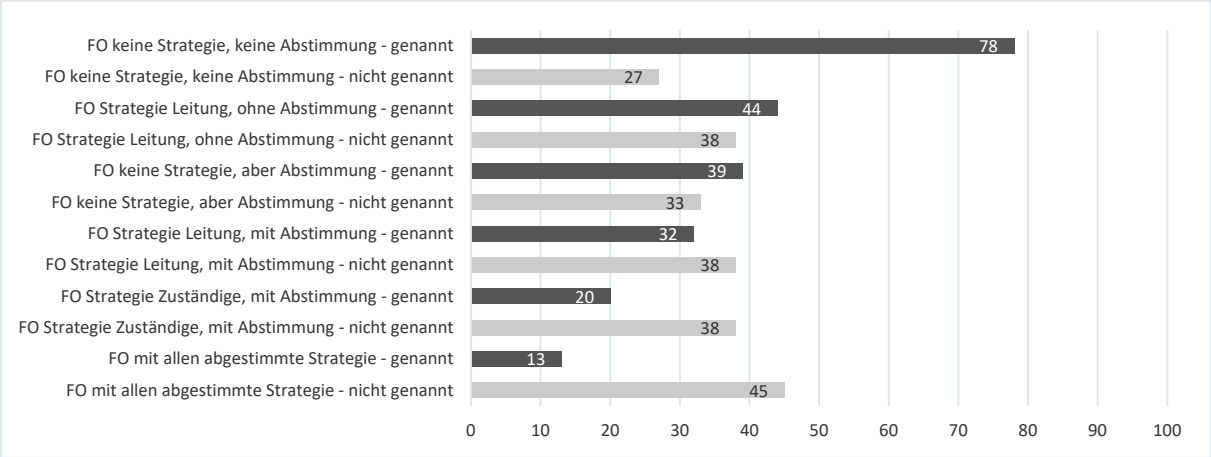


Abb. 95 Zustimmung zu der Aussage *Wir brauchen in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie* in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung; stimme (eher) zu in %

Auch wenn in der politischen Interessenvertretung eine mit allen Gruppen abgestimmte Strategie vorliegt, bedeutet das noch lange nicht, dass sie im Alltag (genauso so) umgesetzt wird. Unvorhergesehene Entwicklungen – sowohl in der Politik als auch in der Organisation – erfordern es, vom gemeinsam entwickelten Konzept abzuweichen:

> „Es ist [...] wahrscheinlich eine Utopie, dass man denkt, man könnte jetzt hier rein strategisch und geplant vorgehen" (FO2: 16).

Fazit Strategie

Die wenigsten Forschungsinstitute und noch weniger Hochschulen verfügen in der politischen Interessenvertretung über eine mit allen relevanten organisationsinternen Gruppen abgestimmte, schriftlich festgelegte Strategie. Häufig verfolgt die Einrichtungsleitung einen Plan, teilweise ohne diesen mit den anderen Gruppen abzustimmen. Hauptursache für das fehlende strategische Vorgehen sind mangelnde interne Kommunikation sowie die unzureichende Einbindung und Information der Kommunikationsabteilung seitens der Leitung. Hinzu kommt ein diffuses oder fehlendes Verständnis davon, was Strategie im Zusammenhang mit politischer Interessenvertretung bedeutet – genauso wie es in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation allgemein an strategischer Kommunikation mangelt:

> „Die meisten Institutionen planen Wissenschaftskommunikation fast ausschließlich auf der operativen Ebene. Da bestellt der Präsident die Kommunikationsleiterin zu sich und gibt Anweisung: ‚Ich habe schon lange nichts mehr von uns in den Fachmedien gelesen. Sie müssen dringend mehr Pressemitteilungen schreiben!' Solchen Aufforderungen zum Handeln liegt ein gefährlicher Irrtum zugrunde. Die Verantwortlichen sind der Meinung, man könne seine Kommunikationsprobleme auf der operativen Maßnahmenebene lösen. Das wird nicht funktionieren, denn der operative Horizont ist zu kurz. Wirksame Kommunikation ist keine Frage der richtigen Maßnahmen, sondern der richtigen Strategie" (Schmidbauer 2019: 121).

5.3 Operative Umsetzung der Interessenvertretung von Hochschulen und Wissenschaft

Ähnlich wie in der PR allgemein besteht in der Konzeption der politischen Interessenvertretung der Drang, direkt in die operative Umsetzung einzusteigen, ohne zuvor gründliche Analyse betrieben und eine strategische Entscheidung entwickelt zu haben. Dass dieses Verhalten auch an den Hochschulen und Forschungsorganisationen vorherrscht, zeigt sich bereits in den Leitfadengesprächen, in denen Aussagen zu Instrumenten und Ressourcen dominieren (vgl. Abb. 16). Die Befunde der Online-Erhebung bestätigen die Annahme, dass zwischen Wissenschaftsorganisationen und Politik zahlreiche Kommunikationskanäle bestehen. Allerdings fehlen häufig koordinierende Grundlagen genauso wie zuständige Personen, die den Einsatz von Instrumenten und Ressourcen planen und steuern. Oftmals wissen die Befragten nicht einmal, welche organisationsinternen Gruppen welche Maßnahmen der politischen Interessenvertretung nutzen, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wer wofür verantwortlich ist. Die fehlende Strategie in der politischen Interessenvertretung offenbart sich auch darin, dass die Hochschulen und Forschungsorganisationen ihre Kommunikation mit der Politik kaum evaluieren. Dadurch fehlen wiederum Ansatzpunkte für die Überarbeitung beziehungsweise für die erstmalige Entwicklung der Lobbying-Konzeption.

5.3.1 Instrumente

In Bezug auf die Instrumente der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen haben die Leitfadengespräche nicht nur eine Vorlage für eine differenzierte Abfrage in der Online-Erhebung geliefert, sondern bereits Tendenzen hinsichtlich der Nutzung angedeutet: Gemessen an der Anzahl der Aussagen spielen Instrumente für Information & Austausch die größte Rolle, gefolgt von informellen & nicht-öffentlichen Kontakten. Instrumente der Beratung und der Medienarbeit liegen gleichauf im Mittelfeld, während Aktivierung & Vernetzung sowie Beobachtung & Analyse weniger wichtig erscheinen. Dieser Befund spiegelt sich in den statistischen Befunden der Online-Umfrage wider, wobei teilweise zwischen Hochschulen und Forschungsinstituten unterschieden werden muss:



Abb. 96 In den Leitfadengesprächen genannte Maßnahmen

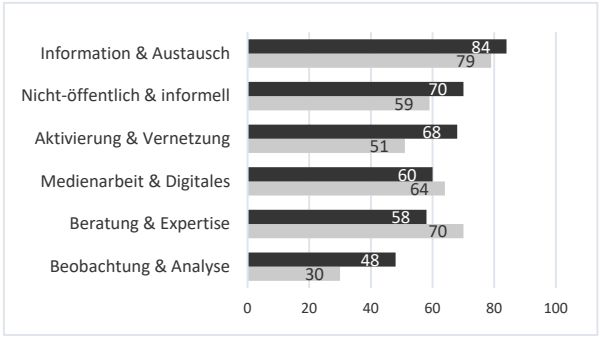


Abb. 97 Nutzung der Maßnahmen an Hochschulen (n=50) und Forschungsinstituten (n=53) in %; Mehrfachnennungen

Das Maßnahmenpaket Information & Austausch liegt bei Hochschulen und Forschungsorganisationen an erster Stelle, gleichauf mit der Bedeutung, welche die Einrichtung ihm zuschreiben (vgl. Abb. 28, 5.1.1). Wie in den Leitfadengesprächen angedeutet folgt danach die nicht-öffentliche & informelle Kommunikation, allerdings nur bei den Hochschulen: Bei den Forschungsorganisationen liegen Beratung & Vermittlung von Expertise auf dem zweiten Platz. Die Platzierungen entsprechen ebenfalls der

Bedeutung, welche die Einrichtungen den Maßnahmenpaketen einräumen und korrespondieren mit den Zielen, welche sie verfolgen: Die Forschungsorganisationen setzen in der Kommunikation mit der Politik eher auf allgemeine gesellschaftliche Ziele, die sie insbesondere über Politikberatung versuchen durchzusetzen, während für die Hochschulen hinsichtlich ihrer Eigeninteressen informelle Kontakte wichtiger sind (vgl. Abb. 66, Kapitel 5.2.1). Dass die Forschungsorganisationen derartige Maßnahmen ebenso wie Aktivierung & Vernetzung sowie Beobachtung & Analyse seltener nutzen, liegt daran, dass sie diese Aufgaben ihren Zentralen überlassen, die eigene Stellen für die politische Interessenvertretung haben. Diesen Service nutzen insbesondere die kleinen Forschungsinstitute. Große und solche mit eigener Stelle verwenden alle Maßnahmen deutlich mehr als kleine Institute. Nur auf die Nutzung der Medienarbeit hat eine eigene Stelle keine Auswirkung, wahrscheinlich, weil diese ohnehin zum Tagesgeschäft der Öffentlichkeitsarbeit gehört, ganz unabhängig von der politischen Interessenvertretung.

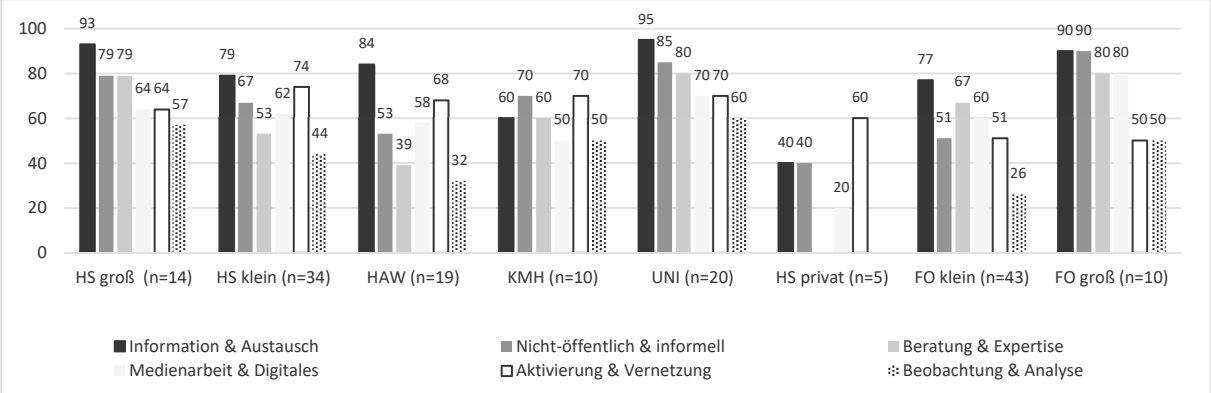


Abb. 98 Nutzung der Maßnahmenpakete in Abhängigkeit von Größe und Art der Einrichtung in %; Mehrfachnennungen

Auch bei den Hochschulen wirkt sich die Größe auf die Nutzung der Instrumente aus: Große Hochschulen – dazu gehören Universitäten eher als HAW und KMH – nutzen einige Maßnahmenpakete deutlich stärker als kleine. Nur in Bezug auf Medienarbeit & Digitale Kommunikation – Teil der allgemeinen PR – ähnelt sich das Nutzungsverhalten. Aktivierung & Vernetzung ist das einzige Maßnahmenpaket, bei dem die kleinen Hochschulen vorne liegen beziehungsweise bei dem es keine Unterschiede zwischen kleinen und großen Forschungsinstituten gibt. Das liegt möglicherweise daran, dass sie sich aufgrund geringerer Ressourcen eher mit anderen Einrichtungen zusammentun, um ihre Interessen gegenüber der Politik zu artikulieren. Besonders deutlich wird dies bei den privaten Hochschulen, bei denen Aktivierung & Vernetzung an erster Stelle liegen. Genaue Aufschlüsse hierzu liefert Kapitel 5.4.3.

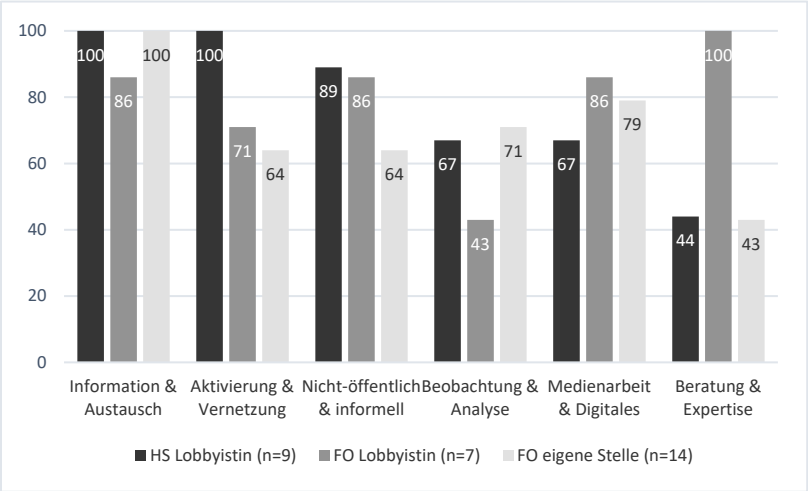


Abb. 99 Nutzung der Maßnahmenpakete in Abhängigkeit von eigener Stelle und Einstellung zu politischer Interessenvertretung in %; Mehrfachnennungen

Entgegen ihrer Bedeutung nutzen die Einrichtungen Instrumente der Beobachtung & Analyse am wenigsten. Auch bei großen Einrichtungen liegt sie auf dem letzten Platz. Nur bei Hochschulen, die sich als Lobbyistinnen sehen und bei Instituten mit eigener Stelle landet das Maßnahmenbündel auf dem vierten Platz. Unterschiedlich gehandhabt werden Beobachtung & Analyse zwischen Ost und West, wobei das Verhältnis jeweils umgekehrt ist: Während Hochschulen im Westen das Instrument deutlich häufiger nutzen als diejenigen im Osten, sind es bei den Forschungsorganisationen die Institute im Osten, die mehr beobachten. Auch alle anderen Maßnahmenpakete nutzen sie häufiger als die Einrichtungen im Westen. Nur bei der nicht-öffentlichen & informellen Kommunikation dreht sich das Verhältnis um. Die Hochschulen im Osten dagegen nutzen nicht-öffentliche & informelle Kommunikation häufiger als diejenigen im Westen. Alle anderen Maßnahmenpakete wenden sie allerdings seltener an.

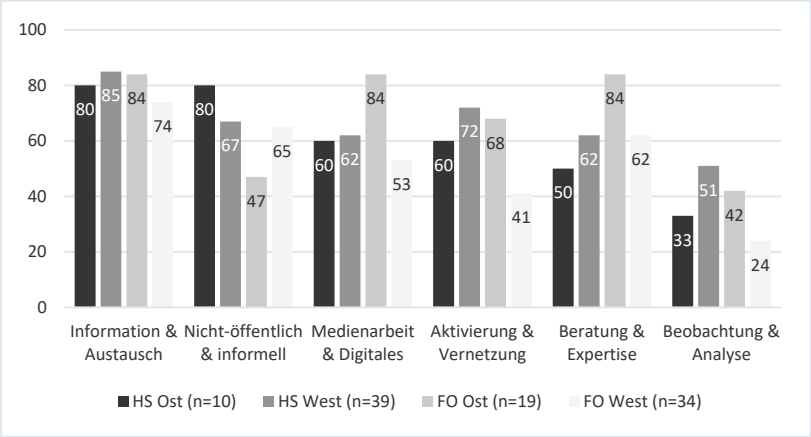


Abb. 100 Nutzung der Maßnahmenpakete in Ost- und Westdeutschland in %; Mehrfachnennungen

Die gegensätzliche Nutzung der Lobbying-Instrumente von Hochschulen und Forschungsinstituten in Ost und West ist demnach nicht auf vermeintliche Unterschiede in Politik und Gesellschaft zurückzuführen, sondern muss in den Einrichtungen selbst ihre Ursache haben. Es ist eher wahrscheinlich, dass die geringere Nutzung der Instrumente bei den Hochschulen in Ostdeutschland und bei den Forschungsorganisationen in Westdeutschland mit ihrer vergleichsweise geringeren strategischen Ausrichtung zusammenhängt (vgl. Abb. 86 und 90, Kapitel 5.2.4). Dass der Zusammenhang bei einem der sechs Maßnahmenpakete, nämlich bei der nicht-öffentlichen & informellen Kommunikation nicht zum Tragen kommt, stellt diesen Befund nicht infrage, sondern macht vielmehr deutlich, dass die Einrichtungen die Lobbying-Instrumente ohne strategische Grundlage und stattdessen eher willkürlich nutzen.

Dass sie gar keine Instrumente der politischen Interessenvertretung nutzen, geben sechs Prozent der Hochschulen beziehungsweise vier Prozent der Forschungsorganisationen an. Sieben Institute, also 13 Prozent, nutzen alle Maßnahmenpakete. Bei den Hochschulen sind es elf, also 22 Prozent. Drei Forschungsorganisationen, also sechs Prozent von ihnen, nutzen nur eines der sechs Maßnahmenpakete. Bei den Hochschulen sind es mit vier, also acht Prozent ähnlich wenige. Die meisten Einrichtungen verwenden einen Mix aus verschiedenen Maßnahmenbündeln:

> „Das meiste finde ich schon muss der persönliche Kontakt sein bei der politischen Kommunikation. Aber man macht natürlich auch viel über Medien. Das ist klar, dass man sich einfach äußert, Stellungnahmen hat, dass man berät, also da gibt es schon die sonst üblichen Kommunikationsformate und die funktionieren auch in der politischen Kommunikation“ (UNI3: 133f.).

> „Zur Kommunikation in den politischen Raum nutzen wir eine große Bandbreite von Formaten. Wir treten dort auf, wo eine politisch-professionelle Fachgemeinde sich trifft [...]. Auch im informellen, vertraulichen Rahmen tauschen Politikakteure und Forschende des IRS sich aus. [...] Wir veröffentlichen Policy Papers in einer hauseigenen Reihe. Und in den halbjährlich stattfindenden „Brandenburger Regionalgesprächen“ nutzen wir unsere Nähe zu Berlin und unsere Verankerung in Brandenburg, um Probleme von nicht nur regionaler Bedeutung mit Akteuren aus der Region zu diskutieren“ (Müller 2020).

Der Maßnahmenmix dürfte bei den meisten Einrichtungen allerdings zufällig entstanden sein, da nur die wenigsten Einrichtungen angeben, in der politischen Interessenvertretung einer schriftlich fixierten Strategie zu folgen. Aus den Daten der Online-Erhebung lässt sich nicht ermitteln, welcher Maßnahmenmix welchen Zielen dient. Für entsprechende Berechnungen liegen zu wenige Fallzahlen vor. Darstellen lässt sich aber der allgemeine Zusammenhang zwischen strategischer Ausrichtung der Lobbying-Aktivitäten und der Nutzung der Maßnahmenpakete:

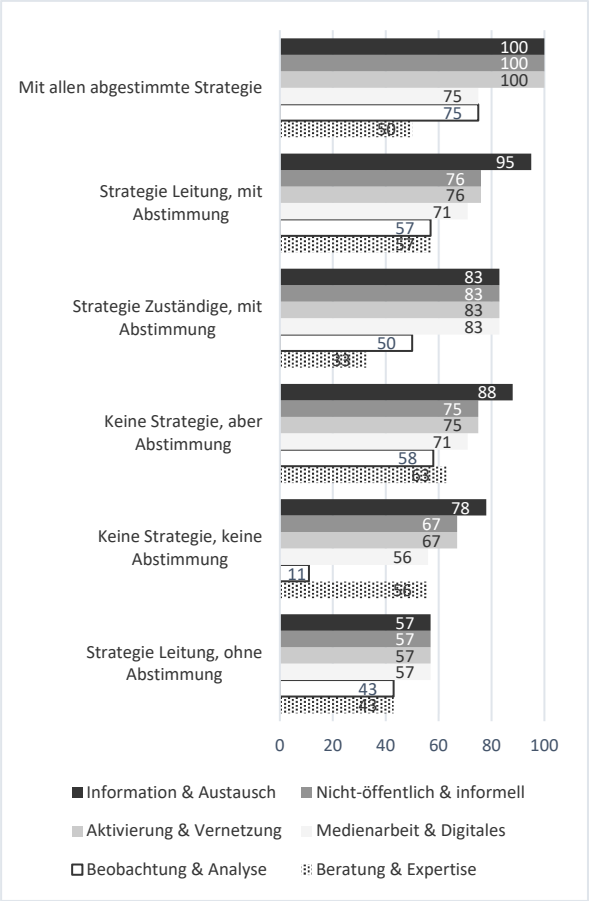


Abb. 101 Nutzung der Maßnahmenpakete an Hochschulen in Abhängigkeit von Strategie in %; Mehrfachnennungen

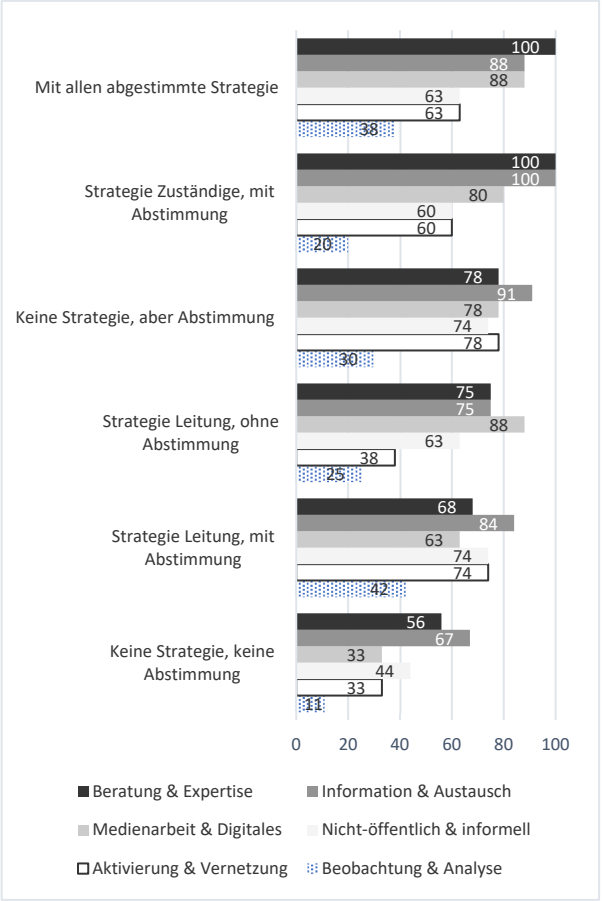


Abb. 102 Nutzung der Maßnahmenpakete in den Forschungsorganisationen je nach Strategie in %; Mehrfachnennungen

Hochschulen, die eine mit allen Gruppen abgestimmte, schriftlich fixierte Strategie verfolgen, nutzen sämtliche Maßnahmenpakete deutlich häufiger als solche, bei denen es weder Strategie noch Abstimmung gibt. Auch die Hochschulen, bei denen die zuständige Person oder die Leitung eine Strategie verfolgt und sich mit den anderen Gruppen abstimmt, setzen alle Instrumente der politischen Interessenvertretung häufiger ein als Einrichtungen ohne Abstimmung. Bei den Forschungsorganisationen besteht der Zusammenhang zum Teil nicht beziehungsweise sind die Unterschiede mitunter nicht klar erkennbar, aber auch hier nutzen die Institute mit Abstimmung und Strategie die Instrumente alles in allem häufiger als Häuser, die sich nicht abstimmen und nicht strategisch vorgehen.

Dass zwischen der Nutzung beziehungsweise der Nicht-Nutzung der Maßnahmenpakete und der strategischen Ausrichtung der Einrichtungen ein Zusammenhang besteht, spiegelt sich auch in der Zufriedenheit mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung wider. Diejenigen Einrichtungen, welche die Instrumente anwenden, sind zufriedener mit ihrem Lobbying-Erfolg als diejenigen, welche die Maßnahmen nicht nutzen:

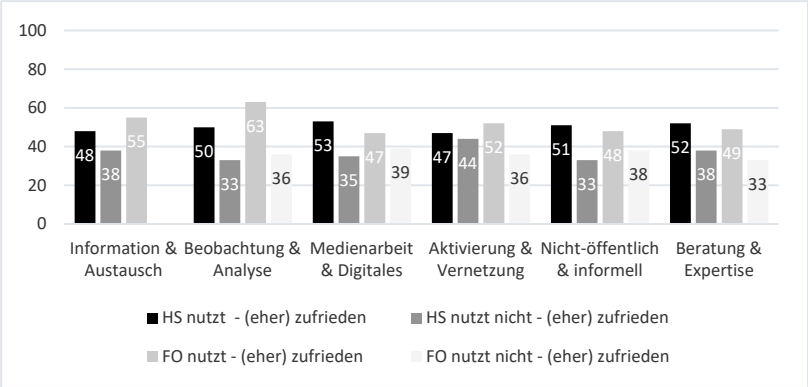


Abb. 103 Nutzung der Maßnahmenpakete in Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit dem Lobbying-Erfolg in %

Besonders wirkt sich die Nutzung beziehungsweise Nicht-Nutzung von Information & Austausch sowie Beobachtung & Analyse auf die Zufriedenheit bei den Forschungsorganisationen aus, was die Bedeutung dieser beiden Instrumente unterstreicht. Bei den Hochschulen bestehen die größten Unterschiede in der Zufriedenheit bei der Nutzung beziehungsweise Nicht-Nutzung von Medienarbeit sowie informeller Kommunikation. Dass ihnen Aktivierung & Vernetzung weniger wichtig sind, zeigt sich daran, dass die Zufriedenheit bei Nutzung und Nicht-Nutzung gleich ist. Insgesamt ist von denen, die Lobbying-Maßnahmen ergreifen, etwa die Hälfte (eher) zufrieden, während von jenen, welche die Maßnahmen nicht nutzen, nur etwa ein Drittel zufrieden ist. Etwas mehr als die Hälfte ist (eher) zufrieden, wenn die Einrichtung alle Maßnahmenpakete nutzt. Von ihnen sind auch die wenigsten (eher) unzufrieden. Allerdings unterscheidet sich die Zufriedenheit bei den Hochschulen nicht besonders von denen, die nur eine Maßnahme nutzen. Selbst von den Hochschulen, die keine Maßnahmen nutzen, ist ein Drittel (eher) zufrieden. Hier könnten die geringen Fallzahlen die Ergebnisse verzerrt haben. Von den Forschungsinstituten ist keines (eher) zufrieden, das kein Maßnahmenpaket oder nur eines davon nutzt.

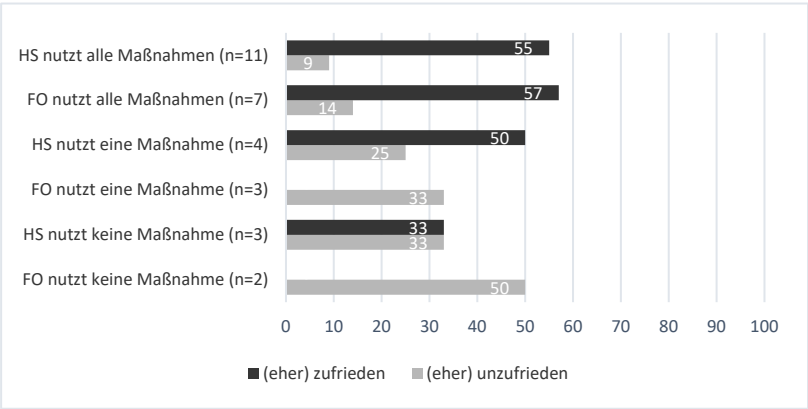


Abb. 104 Zufriedenheit in Abhängigkeit von der Anzahl der genutzten Maßnahmenpakete in %

Selbst bei Anwendung sämtlicher Lobbying-Maßnahmen sind nicht alle Einrichtungen mit der politischen Interessenvertretung zufrieden. Es ist also davon auszugehen, dass allein die Tatsache, ob bestimmte Maßnahmen genutzt werden, noch keinen ausreichenden Beleg dafür liefert, ob es sich dabei um einen Maßnahmenmix handelt, der geeignet ist, die Ziele und Zielgruppen tatsächlich zu erreichen. Vielmehr scheint es so, dass die Einrichtungen in ihrer Kommunikation mit der Politik zumindest teilweise nicht die passenden Maßnahmen wählen.

Dieser Verdacht spiegelt sich in der Begründung für die Unzufriedenheit wider. Hier konnten die Befragten unter anderem die Aussage ankreuzen *Unsere Einrichtung nutzt nicht die richtigen Maßnahmen*. Dieser Aussage stimmten bei den Hochschulen diejenigen mehrheitlich zu, welche die jeweilige Maßnahme nicht nutzen. Aber auch diejenigen Hochschulen, welche die Maßnahme nutzen, sind zum

Teil der Ansicht, dass dies nicht die richtige Maßnahme ist. Bei den Forschungsorganisationen stimmten bei Information & Austausch, Aktivierung und Vernetzung und vor allem bei Beratung & Vermittlung von Expertise mehrheitlich diejenigen der Aussage zu, welche das Instrument nutzen.

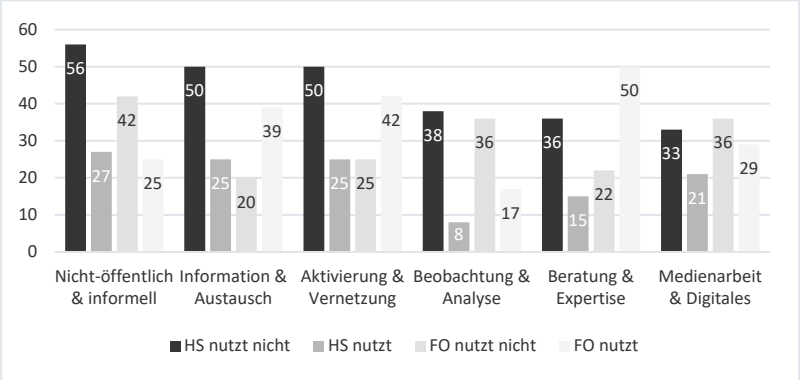


Abb. 105 Zustimmung zu der Aussage *Unsere Einrichtung nutzt nicht die richtigen Maßnahmen* in %

Aufgrund der geringen Fallzahlen lässt sich der Zusammenhang zwischen der Zustimmung zu der Aussage *Unsere Einrichtung nutzt nicht die richtigen Maßnahmen* nicht auf verschiedene Bündel von Maßnahmen übertragen, so dass die Befunde keine Aussage darüber liefern, welcher Mix an Maßnahmen der geeignete ist. Eine solche Aussage ist auch nur in Verbindung mit den Zielen und Zielgruppen sinnvoll und für jede einzelne Einrichtung im Rahmen ihrer strategischen Konzeption festzulegen. Danach gefragt, wo sie Verbesserungsbedarf in Hinblick auf ihre politische Interessenvertretung sehen, stimmen nur zwölf Prozent der Hochschulen und 15 Prozent der Forschungsorganisationen der Forderung nach mehr geeigneten Maßnahmen zu. Auch in Abhängigkeit von den genutzten oder nicht genutzten Maßnahmenpaketen ändern sich die Zustimmungswerte zu der Forderung kaum. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die Instrumente nicht die entscheidende Stellschraube sind, an der die Hochschulen und Forschungsorganisationen drehen müssen, um ihre politische Interessenvertretung zu verbessern.

Die Auswertung der einzelnen Maßnahmenpakete zeigt, dass die Wissenschaftseinrichtungen zahlreiche Instrumente für die Kommunikation mit der Politik kennen und nutzen. Gleichzeitig weist die Tatsache, dass sie einige Instrumente nicht verwenden oder nicht wissen, ob sie in ihrer Einrichtung verwendet werden, darauf hin, dass die Nutzung der Maßnahmen meist nicht strategisch erfolgt.

Information & Austausch

Der direkte Kontakt ist für die Hochschulen und Forschungsinstitute das wichtigste Instrument, um die Politik zu informieren – sei es, bei Veranstaltungen außerhalb der Einrichtung oder im eigenen Haus.

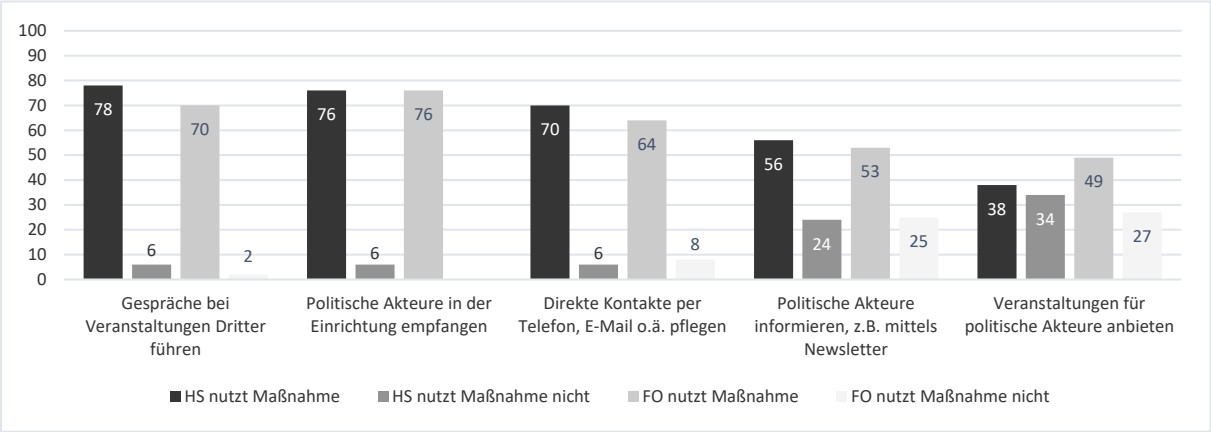


Abb. 106 Nutzung der Instrumente von Information & Austausch in %; Mehrfachnennungen

Der Befund deckt sich mit den Antworten auf die Frage zu den Kontakten (vgl. Abb. 24, Kapitel 5.1.1) und mit einer Studie der MSL Group, einer der führenden Public Affairs Agenturen, wonach die persönliche Begegnung mit politischen Entscheidungsträger:innen als das wichtigste Lobbying-Instrument gilt (vgl. MSL 2019: 21). Ähnlich häufig wie andere Unternehmen nutzen Wissenschaftseinrichtungen mit etwa der Hälfte der Befragten schriftliche Informationen per Mailings oder Newsletter. Mit eigenen Veranstaltungsformaten für die Politik rangieren sie allerdings weit hinter anderen Branchen, von denen laut MSL-Studie mehr als 80 Prozent Workshops oder ähnliches nur für diese Zielgruppe anbieten.

Dass der persönliche Austausch – im direkten Gespräch, am Telefon, bei externen Veranstaltungen oder im eigenen Haus – das wichtigste Instrument der Hochschulen ist, spiegelt sich in zahlreichen Aussagen der Leitfadengespräche wider, und zwar quer durch Einrichtungsarten und -größen. Dabei geht der Kontakt gleichermaßen von Politik und Hochschule aus (vgl. Abb. 23, Kapitel 5.1.1).

> „Also, das eine ist, direkt mit politischen Anliegen direkt an die einzelnen Abgeordneten heranzutreten. Das andere ist aber auch Politik oder Politiker immer wieder an die Hochschulen einzuladen, um auch eine politische Meinungsbildung für die Studierenden zu fördern. [...] Aber es ist natürlich dann auch Beziehungspflege“ (HAW1: 56).

> „Also, klar, wir hatten kürzlich den Staatssekretär im Haus, weil er sich über alle MINT-Aktivprojekte, die das [...] Wissenschaftsministerium fördert, interessiert hat. Der war hier bei uns im Haus“ (HAW3: 66).

> „Wir haben ja einmal im Jahr einen Rundgang. Das ist quasi Tag der offenen Tür, wo wir die Jahresausstellung haben. Wir laden da schon explizit auch Abgeordnete ein, die dann halt hier durch die Hochschule geführt werden, um dann zu sehen, was die Kunststudenten machen und so“ (KMH1: 82).

> „Oder – das fällt mir jetzt ein – es gibt sogar eine eigene Arbeitsgruppe, die sich vielleicht zweimal im Semester trifft. Aus Vertretern der Stadt, also vor allem Politik und Stadtrat, der Oberbürgermeister ist da dabei und die Hochschulleitung. Die kommen dann hierher“ (UNI1: 108).

> „Einmal im Jahr ist eine Gemeinderatssitzung an der Uni im Audimax. [...] Um den direkten Austausch zu haben, es wird auch angenommen, also insbesondere auch von den Studenten“ (UNI3: 137).

> „Wir haben jetzt zum Beispiel nächste Woche die Amtsübergabe des neuen Vizepräsidenten. Da kommt Herr [Name] und dann wird da drumherum nochmal getroffen. Es ist ja nicht nur für dieses, für die Häppchen kommen und seine Rede halten, sondern dass man sich danach nochmal unterhält und das eine oder andere Thema platziert“ (UNI4: 141).

> „Wenn sich solche Anlässe bieten wie Richtfeste, Grundsteinlegungen, Spatenstiche, können wir hier über einen Mangel an politischer Prominenz nicht klagen“ (UNI5: 151).

> „Das ist für die auch wichtig, dass sie einen Einblick gewinnen in das alltägliche Geschehen und [...] dass man eben auch versucht seitens der Leitung einer Universität genau dieses Wissen etwas stärker aufzubauen. [...] Wir laden [...] natürlich zu Veranstaltungen die Vertreter aus den Ministerien ein [...]“ (UNI6: 168ff.).

Die Politik bei sich in der Einrichtung zu Gast hatten auch die beiden Fallbeispiele: An der Hochschule Fulda informierten sich Landtags- und Bundestagsabgeordnete eine Woche vor der Bundestagswahl über deren aktuelle Entwicklungen und dabei wahrscheinlich auch über das geplante Innovationszentrum (vgl. May 2017). Die Universität Trier nutzte den Antrittsbesuch des neuen Wissenschaftsministers, um mit ihm unter anderem über den Gesundheitscampus zu sprechen (vgl. Universität Trier 2021).

Schriftliche Informationen für die Politik stellen die Einrichtungen teilweise flankierend zu solchen persönlichen Kontakten zur Verfügung, aber auch auf konkrete Anfrage seitens der Politik. Auch wenn ein Viertel der Befragten angibt, die Politik nicht schriftlich zu informieren, betonen die Kommunikationsverantwortlichen in den Leitfadengesprächen, wie wichtig der kontinuierliche Informationsfluss ist.

> „Dann haben wir vorne […] die Ministerzusammenfassung. […] das war die Idee, der Minister kann das dann auf der Autofahrt lesen. Weil den Rest liest er ja nicht durch realistischerweise“ (UNI1: 102).

> „Also, es kann sein, dass du wirklich angefragt wirst, [...] manchmal schreibt man unaufgefordert was, es gibt die Direktansprache von Ministerinnen und Ministern über irgendwelche Themen, die man hat. Das Wichtigste ist einfach, dass du das Material bereitstellen kannst, was die Politik in der Situation gerade braucht“ (UNI2: 125).

> „Oder man lernt sich kennen und guckt, welche Informationen die andere Seite braucht“ (UNI3: 130).

> „Ich glaube, dass da eine stete Höhlung des Steins wichtig ist und man einfach immer wieder informieren muss“ (UNI6: 173).

Information & Austausch finden häufig bei einzelnen Treffen statt, insbesondere zwischen Politik und Hochschulleitung. Deren Einstellung zu politischer Interessenvertretung hat auch Auswirkungen darauf, ob die Einrichtung spezielle Formate für die Politik anbietet. Dass ein Drittel der Hochschulen keine auf die Politik zugeschnittenen Veranstaltungen bereithält, bestätigen die gehäuften Aussagen dazu in den Leitfadengesprächen:

> „Nein, es gab mal eine Zeitlang hier einen Neujahrsempfang, wo damals insbesondere die Präsidentin eingeladen hat [...], das war auch ihr persönliches Anliegen, das zu machen und der Nachfolger [...] hat das ein oder zweimal gemacht, dann aber gesagt, nein, so will er das nicht. [...] Es gibt jetzt [...] keine Formate, in dem Sinne der Öffentlichkeitsarbeit, die jetzt speziell auf Politiker abzielen. Derzeit nicht" (KMH1: 81ff.).

> „Aber dafür jetzt Veranstaltungen extra zu haben, um Leute hier zu uns herzuholen oder so, das ist nicht der Fall" (HAW3: 69).

> „Ich würde schon sagen, dass es auf jeden Fall, wir uns auch regelmäßig treffen, insbesondere der Rektor sich auch regelmäßig trifft. Aber wir haben jetzt kein Format, was jetzt irgendwie ‚Parlamentarisches Frühstück' oder so heißen würde. In der Regel sind das individuelle Treffen einfach" (UNI3: 134).

Die Forschungsinstitute geben häufiger als die Hochschulen an, eigene Formate für die Politik anzubieten. Allerdings fehlen manchen dafür die Ressourcen, so dass sie teilweise versuchen, gemeinsam mit anderen Einrichtungen Veranstaltungen anzubieten:

> „Wir bieten in der Regel keine eigenen Veranstaltungen an, sondern wenn, dann sorgen wir dafür, dass wir auch dann schon mit wissenschaftspolitischen Organisationen gemeinsam arbeiten [...]. Natürlich wäre es wünschenswert, möglichst viele Parlamentarierinnen und Parlamentarier zu erreichen. Aber eine eigene Formatstruktur [...] könnten wir aus Kapazitätsgründen gar nicht aufbauen" (FO1: 6f.).

> „Wir haben natürlich eigene Formate, mit denen wir regelmäßig mit der Politik in Kontakt treten, da gibt es ein sogenanntes Forschungsfrühstück, das folgt so ein bisschen der Idee, aktuelle Ergebnisse mit Top-Forscherinnen und -Forschern darzustellen [...]. Wir haben eigene Forschungscafés für [...] Bundestagsabgeordnete und Landesvertretungen. Wir zeigen praktische Forschungen im Sommer im Rahmen von einem kleinen Ausflug. [...] aber auch so simple Dinge wie Besuchsprogramme und so weiter, die eben nicht vor allem der Interessenkommunikation dienen, sondern eher der Information derjenigen, die da kommen und die das auch aktiv anfragen" (FO3: 20ff.).

Neben festen Veranstaltungsformaten bieten die Forschungsinstitute – genauso wie die Hochschulen – auf einzelne Politikerinnen und Politiker abgestimmte Treffen in der eigenen Einrichtung an:

> „[...] eine meiner Hauptaufgaben ist es, Abgeordnete für Vor-Ort-Besuche [...] zu gewinnen, dass die mal rauskommen, hierherkommen für zwei bis drei Stunden, mal in Ruhe ein Gespräch führen mit dem Präsidenten, Vizepräsidenten oder einem einschlägigen Wissenschaftler und die idealerweise auch etwas sehen, also nicht nur den Sitzungssaal, sondern auch mal rausgehen, die Forschungsanlage ansehen [...]" (FO4: 28).

Während Wissenschaftsorganisationen beim Empfang der Politik in der eigenen Einrichtung ihre Forschungsaktivitäten quasi zum Anfassen präsentieren können, fehlt ihnen bei Veranstaltungen außerhalb ihres Hauses solches Anschauungsmaterial. Dazu kommt, dass sie sich dort die Aufmerksamkeit von Seiten der Politik mit anderen Organisationen teilen müssen. Deshalb kommt es bei solchen Gelegenheiten besonders darauf an, sein Alleinstellungsmerkmal herauszustellen und sich von den anderen abzuheben. Ein Beispiel dafür liefert das weiter oben als Fallbeispiel eingeführte Fraunhofer ISE: Bei der Verleihung des Zukunftspreises überreichte dessen Direktor dem Bundespräsidenten persönlich eine Torte, welche die vom ISE erfundenen neuartigen Solarzellen darstellen sollte (vgl. Rauner 2011).

Nicht-öffentliche & informelle Kommunikation

Während die meisten Befragten an den Hochschulen und Forschungsorganisationen darüber Auskunft geben können, ob ihre Einrichtung Maßnahmen von Information & Austausch nutzt, geben bei den Instrumenten nicht-öffentlicher und informeller Kommunikation bis zu 40 Prozent an, nicht zu wissen, ob diese in ihrem Haus angewandt werden. Je intimer die Kontakte, wie etwa Freundschaften zu Politiker:innen oder Einladungen von Politiker:innen ins private Umfeld, desto seltener können die Befragten

einschätzen, ob sie vorhanden sind. Nur bei Gefälligkeiten für Politiker:innen scheinen sie genau zu wissen, dass niemand in ihrer Einrichtung solche gewährt.

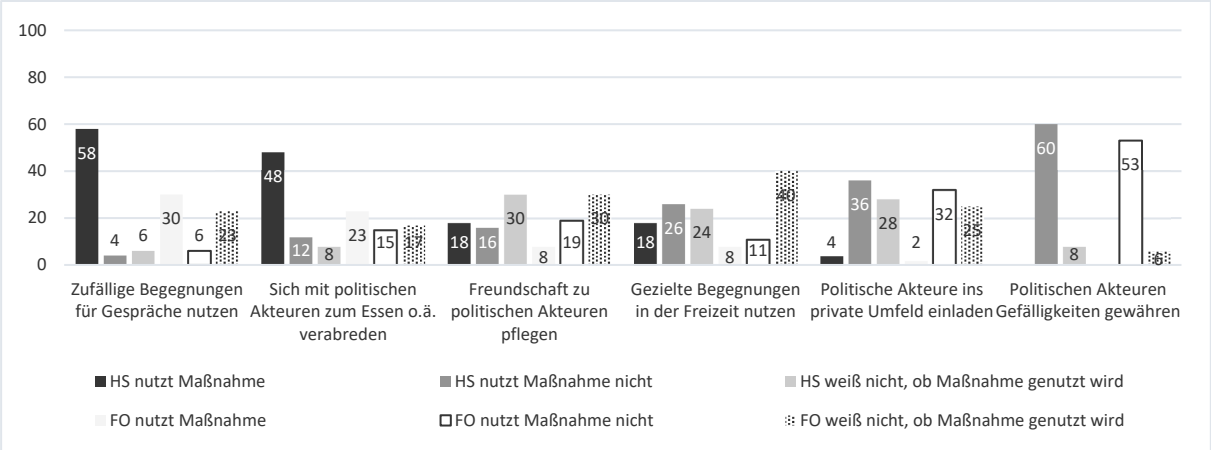


Abb. 107 Nutzung der Instrumente von nicht-öffentlicher & informeller Kommunikation in %; Mehrfachnennungen

Am häufigsten nutzen Hochschulen zufällige Begegnungen für die informelle Kommunikation, was sich mit den Befunden zu Information & Austausch deckt. Dahinter folgen feste Verabredungen, zum Beispiel zu einem gemeinsamen Essen. So dürfte auch die Hochschule Fulda informelle Beziehungen zu dem CDU-Wahlkreisabgeordneten pflegen, „der sich bei Forschungsministerin Johanna Wanka (CDU) wiederholt für die Unterstützung [als Modellregion zur Förderung von Gesundheit und Lebensqualität; Anm. d. Verf.] eingesetzt hat“ (Brand 2017). Die häufige Nutzung informeller Kommunikation und deren Bedeutung lässt sich auch an zahlreichen Aussagen in den Leitfadengesprächen belegen:

> „Also, ich glaube, dass diese Kontaktbildung auch auf dieser Ebene, dass man sich über den Weg läuft, bei verschiedenen Terminen oder Veranstaltungen, ich halte das für einen wichtigen Baustein, da Kontakte zu knüpfen, ohne dann direkt da zum Thema zukommen, aber auch diese Bekanntschaft da zu pflegen, um dann mal Interessen auch mal austauschen zu können, das halte ich für wichtig“ (HAW1: 62).

> „Also, einmal im Jahr macht dann die Hochschulleitung so eine Klausurtagung [...]. Da war jetzt beim letzten Mal auch jemand vom Ministerium [...] dabei. [...] wo man dann nochmal in Ruhe gezeigt hat, also so sieht die Finanzierung aus und das über die Jahre hinweg und so weiter. Das ist dann auch jemand, der dann sozusagen hier im Alltag nicht drinsteckt und dann plötzlich so sieht, okay, das ist mir gar nicht so bewusst gewesen. Dann innerhalb seines Hauses für uns nochmals versucht, dann eine Erinnerung herbeizuführen“ (UNI1: 105).

> „Es gibt da ganz viel, es gibt, es werden Einzelgespräche geführt, es werden Hintergrundgespräche geführt, es gibt Kamingespräche [...]“ (UNI2: 125).

> „Also, das muss ich schon sagen, dass er [der Präsident; Anm. d. Verf.] da schon sehr offen ist und versucht auch selber, wo er sagt, auf diesem Empfang treffe ich wahrscheinlich den und den, vielleicht probiere ich es einfach mal auf die informelle Art, eine Information herauszubekommen. Also, er agiert da schon wie ein Mensch und schaut, okay, das kriegen wir auch mal so, nicht in einem offiziellen Termin in [Landeshauptstadt] oder hier bei uns, sondern manches lässt sich auch auf dem kurzen Weg klären. Das ist ganz nett“ (UNI4: 140).

> „Ich gehe viel abends auf die Piste, also, die hier einschlägig ist, zu Veranstaltungen, die reichlich da sind, [...] ich zeige mich da, ich weiß, dass es auch immer nützlich ist, da Gesprächspartner zu finden, das ist die Ebene, auf der man ganz wichtige Gespräche führen kann [...] auf ein bestimmtes Sachthema hin, das kann manchmal wichtig sein, aber viel wichtiger ist dieses Kontinuum der informellen Gespräche. Wie immer in der Politik“ (UNI6: 169).

Was private Kontakte zur Politik angeht, halten sich die Einrichtungen bedeckt beziehungsweise lassen sich diese aufgrund der Vielzahl an organisationseigenen Gruppen und Personen, die mit der Politik kommunizieren, nicht identifizieren. Eine entsprechende Notiz findet sich in der Online-Befragung im Freitextfeld zur nicht-öffentlichen & informellen Kommunikation:

> „An kleineren Hochschulstandorten lässt sich nicht vermeiden, dass Menschen einerseits befreundet sind (und zwar meist längst bevor sie ihre politische oder universitäre Karriere begannen), dies wird jedoch nicht zielgerichtet eingesetzt.“

Mindestens kollegiale Kontakte zur Politik bestehen auch darin, dass Kommunikationsverantwortliche von Hochschulen und Forschungsorganisationen bisweilen in der Politik landen, wie etwa Christine Burtscheidt: Nach Stationen als Wissenschaftsredakteurin bei der Süddeutschen Zeitung, in der Strategieentwicklung, Kommunikation und Wissenschaftspolitik von Goethe-Universität Frankfurt, Leibniz Gemeinschaft und Max-Planck-Gesellschaft agiert sie seit dem Jahr 2020 als Abteilungsleiterin im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst und fungiert damit nicht nur als Beispiel für die häufigen Wechsel vom Journalismus in die PR, sondern auch als Beleg dafür, dass zwischen Wissenschaft und Politik ähnliche personelle Verflechtungen bestehen wie zwischen Wirtschaft und Politik. Wenn sie in ihrer aktuellen Funktion an Hochschulen oder Forschungsinstituten zu Gast ist, trifft sie dort auf ehemalige Kolleg:innen, wie etwa an der TU Darmstadt, mit dessen CCO Patrick Honecker sie seit einigen Jahren einen Workshop zur Politischen Kommunikation von Wissenschaftseinrichtungen anbietet (vgl. Kapitel 5.3.2; Stiftung Akkreditierungsrat o.J.; TU Darmstadt 2023).

Obwohl 60 Prozent der Forschungsorganisationen angeben, Maßnahmen der nicht-öffentlichen Kommunikation zu nutzen, zeigt sich bei genauer Nachfrage nach den einzelnen Instrumenten, dass weniger als ein Drittel von ihnen zufällige Begegnungen mit der Politik für informelle Gespräche nutzt. Weniger als ein Viertel verabredet sich gezielt mit Politiker:innen, und alle weiteren Instrumente der informellen Kommunikation spielen für Forschungsinstitute nahezu gar keine Rolle. Das kann daran liegen, dass sie solche Art der Kontakte eher ihren Dachgesellschaften überlassen:

> „Nichtsdestotrotz sind wir natürlich, ist ein zentraler Teil unserer Aufgabe präsent zu sein, und zwar nicht, um immer irgendwas zu erzählen, sondern auch um einfach bekannt zu sein, wenn etwas aufkommt, wo Fragen sind, dass man sich an uns wenden kann. Das beinhaltet dann natürlich solche Dinge wie [...] Abgeordnetengespräche zu führen zu Themen, wenn man dann welche hat“ (FO3: 23).

Ein Beispiel für die Nutzung von Instrumenten nicht-öffentlicher Kommunikation sind die Gespräche von Beschäftigten der Helmholtz-Gemeinschaft in Brüssel mit Mitgliedern der Europäischen Kommission im Rahmen der Entwicklung des EU-Forschungsprogramms Horizon 2020. Eine Liste sämtlicher Treffen ist im EU-Lobbyregister dokumentiert (vgl. EU 2023).

Beratung & Vermittlung von Expertise

Obwohl 70 Prozent der Forschungsinstitute und 60 Prozent der Hochschulen angeben, das Maßnahmenpaket Beratung & Vermittlung von Expertise zu nutzen, fällt die Zustimmung zu den einzelnen Instrumenten geringer aus. Mit zwei Dritteln beziehungsweise der Hälfte steht die Präsentation von Forschungsergebnissen an erster Stelle.

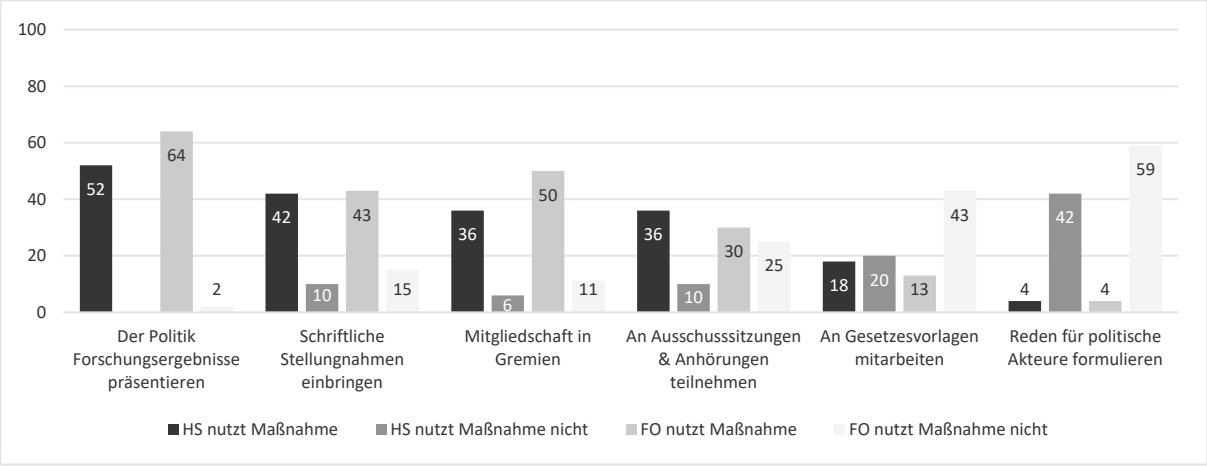


Abb. 108 Nutzung von Instrumenten der Beratung & Vermittlung von Expertise in %; Mehrfachnennungen

Offenbar tun die Einrichtungen dies eher im persönlichen Kontakt mit der Politik als über Stellungnahmen oder Anhörungen, denn die Zustimmung zu den entsprechenden Instrumenten fällt deutlich geringer aus. Es kann aber auch sein, dass die Befragten nicht wissen, wer aus ihrem Haus die Politik mit schriftlichen Empfehlungen oder in Ausschusssitzungen berät, auch wenn nur wenige *weiß nicht* ankreuzen. Dass Vertreter:innen der Hochschulen häufiger im politischen Prozess Stellung nehmen, als es die Befunde hier andeuten, belegt die Auswertung von Tagesordnungen der Bundestagsausschüsse, wonach sich unter den zehn meistgehörten Einrichtungen und Verbänden drei Universitäten befinden (vgl. Lehmann 2017). Auch die Hochschule Fulda nutzte im Zusammenhang mit dem schon öfter als Beispiel erwähnten Regionalen Innovationszentrum eine Anhörung im Bundestag, bei der sich einer ihrer Professoren für die Aufwertung der Pflegeberufe aussprach (vgl. HAW Fulda 2017a). Parallel dazu veröffentlichte die Hochschule eine Studie über den Erfolg ihrer Hebammenausbildung und unterstrich damit die Bedeutung der von ihr geforderten Akademisierung von Pflegeberufen (vgl. HAW Fulda 2017b).

Dass vor allem Forschungsinstitute im Rahmen ihrer Kommunikation mit der Politik vorzugsweise beratend tätig sind, wird auch daran deutlich, dass sie beim Maßnahmenpaket Beratung & Vermittlung von Expertise häufig das Freitextfeld nutzen und einige konkrete Beispiele anführen wie „Gutachten für politische Entscheidungsträger", „Zu spezifischen Themen fest in beratende Strukturen eingebunden", „Forschungsaufträge zur Unterstützung behördlicher Aufgaben/politischer Prozesse". Die Anmerkungen korrelieren mit einer Vielzahl an Instrumenten, die sie bereits in den Leitfadengesprächen genannt haben:

> „Genau, also, das sind halt Policy Briefs, Stellungnahmen, Teilnahmen an Konsultationen, [...] Gremienteilnahme, Gremienarbeit, Gremienvorsitz, dann eben auch verschiedene Räte und wissenschaftspolitische Gruppierungen, in denen man mitarbeitet" (FO1: 6).

> „Wir haben [...] Positionsschreiben durchaus, da gibt es ganz viel, das sind die eigenen Sachen, die man anbietet. Dann wird man natürlich auch sehr oft eingeladen, irgendwo zu Stellung zu nehmen, wissenschaftspolitisch vor allem [...]. Ja und dann haben wir auch noch so Spezialthemen, zum Beispiel haben wir [...] eben die Expertinnen und Experten [...] aus diesem internationalen Panel nach Berlin geholt und haben hier First Hand Abgeordnete und Ministerien über die Ergebnisse informiert" (FO3: 20f.).

Am Beispiel des Fraunhofer ISE lässt sich exemplarisch zeigen, wie die Politik wissenschaftliche Erkenntnisse für ihre Zwecke nutzt: So taucht beim Bundesumweltamt eine Studie zur Wirtschaftlichkeit von Solaranlagen auf, in die auch ein Papier des ISE eingeflossen ist (vgl. Ritter/Bauknecht 2021). Während aus dem Dokument hervorgeht, dass die Studie im Auftrag des Bundesumweltamtes entstanden ist, fehlt ein entsprechender Hinweis bei einer Studie zu Erneuerbarer Energien in Baden-Württemberg, die das ISE auf seinen eigenen Internetseiten veröffentlicht hat (vgl. Burger/Weber 2011).

Eine entsprechende Transparenz darüber, wer in welchen Ausschüssen angehört wurde und welche Stellungnahmen eingereicht hat, findet sich bisher nur im Lobbyregister der Europäischen Union. Dort lassen sich auch sämtliche Positionspapiere einsehen, die das Brüsseler Helmholtz-Büro zum bereits mehrmals erwähnten Programm Horizon 2020 eingebracht hat (vgl. EU 2023). Im Sinne eines so genannten legislativen Fußabdruckes soll ein Transparenzregister darüber Auskunft geben, wer an welchen Gesetzestexten mitgearbeitet hat. Keines der bisher existierenden Lobbyregister erfüllt jedoch dieses Kriterium, so dass man sich nur auf die Selbstauskunft der Einrichtungen beziehen kann. Nur 18 Prozent der Hochschulen beziehungsweise 13 Prozent der Forschungsorganisationen geben von sich aus an, direkt an der Gesetzgebung beteiligt zu sein; mit 20 beziehungsweise 43 Prozent nutzen mehr Einrichtungen das Instrument *nicht*, wahrscheinlich auch, weil sie es als unlauter oder auch nicht als ihre Aufgabe empfinden, an Gesetzesvorlagen mitzuwirken. Diese Haltung offenbart sich insbesondere in Hinblick auf das Anfertigen von Reden für Politiker:innen, was ein Großteil der Befragten ablehnt.

Medienarbeit

Obwohl die Forschungsinstitute und Hochschulen Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung für ein weniger wichtiges beziehungsweise das unwichtigste Maßnahmenpaket halten, liegt dessen Nutzung im Mittelfeld auf Platz 4 beziehungsweise 3. Im Gegensatz zur nicht-öffentlichen & informellen Kommunikation gibt es kaum Befragte, die nicht wissen, welche Instrumente der Medienarbeit in ihrer Einrichtung genutzt werden, weshalb die Antwort *weiß nicht* hier nicht extra ausgewiesen ist:

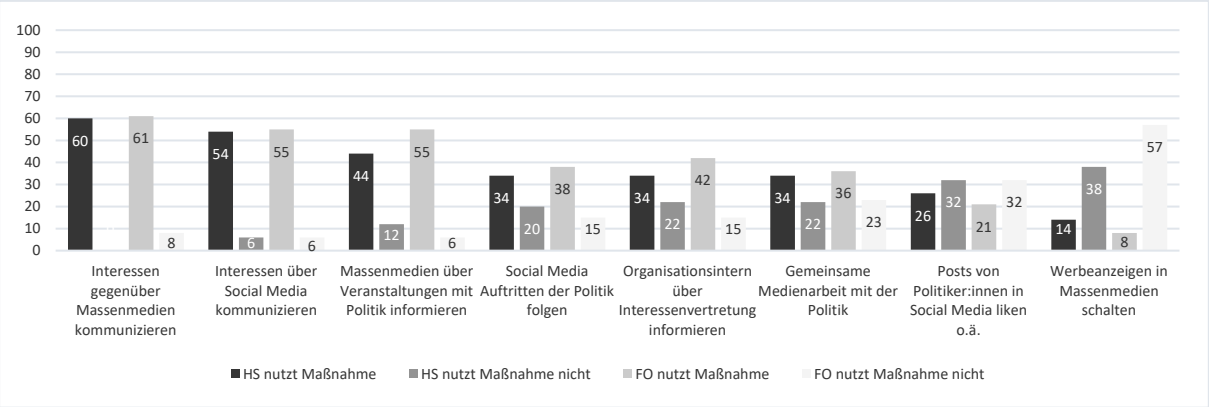


Abb. 109 Nutzung von Instrumenten der Medienarbeit & Digitalen Interessenvertretung in %; Mehrfachnennungen

Die Mehrheit der Hochschulen und Forschungsorganisationen kommuniziert ihre Interessen auch über die Massenmedien. Keine der Hochschulen nutzt das Instrument nicht; bei den Forschungsinstituten geben acht Prozent an, die Massenmedien nicht für die politische Interessenvertretung zu nutzen. Wie die Aussagen in den Leitfadengesprächen zeigen, sehen die Befragten die Medienberichterstattung als Weg, Themen zu platzieren, ihre Forschenden als Expertinnen und Experten auf ihrem Gebiet bekannt zu machen sowie als Ergänzung zu persönlichen Politik-Kontakten:

> „Die Pressearbeit [...] hat da sicherlich fraglos unterstützt eben durch die Kommunikation der Hochschulthemen immer in der Öffentlichkeit, um auch an der Stelle zu zeigen, wie seriös die Arbeit ist und wie die Entwicklung der Hochschule ist, um das eben, was im persönlichen Gespräch gesagt wird, auch in den Medien zu untermauern“ (HAW1: 58).

> „Tja, bringt es etwas, dass wir die Politik in die Pressemitteilung mit hineinschreiben oder mit ins Boot holen? Ich sag jetzt einfach einmal, schaden wird es wahrscheinlich nicht, dass sie uns kennen und es ist, glaube ich, wichtig, dass sie uns kennen, aber jetzt alleine durch die Öffentlichkeitsarbeit würde ich sagen, das funktioniert so noch nicht. Aber das wären dann eher Bereiche, wo das Präsidium dann gefragt ist“ (HAW3: 71).

> „Ja, auf jeden Fall ist PR und Medienarbeit eine sehr sinnvolle Ergänzung. Das geht manchmal auch darum, erst einmal präsent zu werden, als Ansprechperson oder Einrichtung für bestimmte Themen. Das funktioniert natürlich viel besser medial, als wenn man das versucht, selbst irgendwie aufzusetzen“ (FO1: 9).

Die Aktivitäten der HAW Fulda zu dem geplanten Innovationszentrum sind in zahlreichen Pressemeldungen belegt, die auch Eingang in die Medienberichterstattung gefunden haben. Dabei kommunizierte die Hochschule nicht nur die Schritte auf dem Weg zur Erweiterung ihres Gesundheitscampus, sondern nahm die gesamte Gesellschaft in den Blick, wie etwa durch die Anhörung ihres Pflegeprofessors im Bundestag. Die entsprechende Pressemitteilung hat auch die regionale Presse aufgegriffen (HAW Fulda 2017a; o.A. 2017b). Das Fraunhofer ISE verknüpft seine Medienarbeit zu Forschung und Projekten im Bereich der Solarenergie ebenfalls mit auf die Gesellschaft ausgerichteten Anliegen und fordert regelmäßig, die Solarwirtschaft in Deutschland und Europa auszubauen (vgl. SWR 2022; Wenzel 2023).

Etwas niedriger fällt die Zustimmung zur Nutzung der Massenmedien aus, wenn explizit nach Veranstaltungen mit der Politik gefragt ist. Etwa die Hälfte der Befragten macht davon Gebrauch, wie etwa im Falle des weiter oben erwähnten Abgeordnetenbesuchs an der Hochschule Fulda oder der Eröffnung des solarbedeckten Radwegs durch das Fraunhofer ISE und der Stadt Freiburg (vgl. Kapitel 5.2.2).

> „Naja, es fließt dann halt ineinander über. Klar habe ich dann natürlich ein Foto gemacht, wenn die Hochschulleitung und der Oberbürgermeister sich treffen. Dann mache ich halt eine Meldung danach, dass die dort waren. Das ist ja dann auch wiederum ein bisschen politische Kommunikation, um dann anderen zu zeigen: Hallo [...], wir sind übrigens auch mit [Ort] in gutem Austausch, nicht nur mit euch oder dem Träger wieder zu zeigen, man ist auch mit der Politik, kümmert sich auch dort um gute Kooperation und Zusammenarbeit“ (UNI1: 109).

Gemeinsame Medienarbeit mit der Politik betreibt nur etwa ein Drittel der Einrichtungen, jeweils ein Viertel nutzt dieses Instrument nicht. Entsprechende Pressemitteilungen erfolgen eher auf Initiative der Politik, wie das Beispiel des Hochschulentwicklungsprogrammes in Rheinland-Pfalz zeigt, in dessen Zusammenhang die Universität Trier versucht hat, ihren Gesundheits- beziehungsweise Medizincampus auszubauen (vgl. MWG RLP 2018; Universität Trier 2018). Die gemeinsame Pressemitteilung, in der unter anderem der Präsident der Universität Trier mit einem Zitat vertreten ist, wird auch in den lokalen Medien abgedruckt (vgl. o.A. 2018b und 2018b). Kritische Stimmen blendet eine solche gemeinsame Pressearbeit aus (vgl. Neubert 2018; Schmidt-Wyk 2018). Aber auch in ihrer eigenen Medienarbeit halten sich die Hochschulen mit Kritik an der Politik zurück, um ihr Vertrauen nicht zu verspielen:

> „Wenn Du mit der Presse anfängst, dann hast Du viele Dinge schon vertan“ (UNI2: 117).

> „Man muss sich nur gut überlegen, [...] wann man an die Öffentlichkeit geht und wann nicht. Was kann man auch abfangen, bevor es irgendwie schwierig wird, oder was muss man auch machen um, also wo man einfach bewusst sagt, wir gehen jetzt an die Öffentlichkeit, um auch ein bestimmtes Thema zu unterstützen. Aber wie gesagt, da würde ich immer sagen, nie unter Druck setzen und nie jemanden irgendwie bloßstellen oder so“ (UNI3: 134).

> „Also, wenn man schon mit der Politik über die Medien kommuniziert, dann brauche ich einen Arsch in der Hose [...]. Dann [...] brauche ich als Universität und als Wissenschaftler ein gewisses Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein. Da darf ich nicht darauf spielen, wie wirkt sich das bei der nächsten Mittelvergabe des Ministeriums aus. Aber das ist halt der Punkt, mehr brauche ich dazu nicht sagen. Ich glaube halt, dass viel zu viele genau auf das hinwollten. Deswegen sagen sie, will ich mich wirklich unbeliebt machen, kompensiert es das, dass ich dann nächstes Jahr weniger bekomme? [...] Politik mit Kritik über die Medien zu adressieren, wird als grundsätzlich kontraproduktiv empfunden, ist es faktisch auch, aufgrund der Machtverhältnisse, aufgrund dieses Ungleichgewichts“ (UNI5: 157ff.).

Die Zurückhaltung der Hochschulleitung, politische Prozesse und Entscheidungen offen über die Medien anzusprechen, führt mitunter dazu, dass sich andere Personen und Gruppen aus den Einrichtungen öffentlich zu Wort melden. So beklagten im Falle der Novellierung des bayerischen Hochschulgesetzes einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, nicht zur Anhörung im Landtag geladen gewesen zu sein beziehungsweise bemängelten sie, dass ihre Argumente in dem Papier keinen Widerhall finden (vgl. Buchwald 2020; Kersten/Schulze Wessel 2020; Schmermund 2020).

Dass die politische Interessenvertretung mittels Medienarbeit für die Wissenschaftsorganisationen an Bedeutung verliert, könnte auch damit zusammenhängen, dass die abnehmende Zeitungsvielfalt den Spielraum für die Berichterstattung minimiert:

> „Bei der indirekten Kommunikation mit der Politik über die Medien haben wir das Problem des Monopolismus: Es gibt nur wenige Medien und die hängen teilweise auch noch zusammen. Die [Name]Zeitung als einzige Tageszeitung druckt seit dem Rauswurf des Chefredakteurs [Name] kaum noch regierungskritische Texte ab. (Hintergrund: Der Verleger ist mit der Schwester des Innenministers verheiratet.)“ (HAW2: 65).

> „Da kommunizieren natürlich die Institute stärker. [...] Das machen die unterschiedlich gut, die haben aber auch unterschiedliche Rahmenbedingungen. In Freiburg und in Göttingen haben sie noch eine sehr stark präsente Lokalzeitung, im Ruhrgebiet ist es zum Beispiel schon viel schwieriger, in Düsseldorf oder so. Also, da überhaupt einen Abnehmer zu finden für diese Art lokaler Berichterstattung“ (FO6: 53f.).

Hochschulen und Forschungsorganisationen setzen in der politischen Interessenvertretung daher verstärkt auf eigene Kanäle. Mehr als die Hälfte gibt an, ihre Interessen über die Sozialen Medien zu kommunizieren, ähnlich wie Befragte anderer Branchen (vgl. MSL Group 2019: 21f.). Mit jeweils nur sechs Prozent nutzen die allerwenigsten Hochschulen und Institute dieses Instrument nicht. Den Auftritten von einzelnen Politiker:innen auf Facebook, Twitter & Co. folgt allerdings nur ein Drittel der Wissenschaftseinrichtungen, und weniger als ein Viertel teilt oder kommentiert deren Beiträge. Im Gegenteil

geben mit etwa einem Drittel mehr Befragte an, dies nicht zu tun. Die Aussagen in den Leitfadengesprächen bestätigen das Bild, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen über die Sozialen Netzwerke zwar auf ihre Anliegen aufmerksam machen und den Twitter- oder Facebook-Auftritten von Ministerien folgen. Ein echter Austausch findet aber nicht statt:

> „Also, wir haben die natürlich im Twitterverteiler mit drin. [...] und auch deren Facebookseiten, aber mir wäre jetzt nicht aufgefallen, dass die aufgrund von unseren Twitteraktivitäten uns da irgendwie mehr Aufmerksamkeit geben oder uns liken oder weiterleiten oder sonst was. Aber ich glaube das ist typabhängig, weil wenn ich die jetzt anschaue, die wir alle drin haben, die sind jetzt nicht alle unbedingt die kompletten Social-Media-Cracks“ (HAW3: 75)

> „Also, Twitter ist auf jeden Fall ein Kanal, wo die Uni auch selber Themen setzt. Also, da ist es nicht nur so, dass wir eigene Themen platzieren oder teilen, sondern einfach an der Diskussion von gesellschaftlich relevanten Themen, die für uns schon immer sehr wichtig sind, „Open Access“ und „Zweitveröffentlichungsrecht“. Also, da merkt man dann einfach auch, dass man viele Personen erreicht. Einfach dadurch, dass sie einem folgen, dass man es aufgreift. Von den sozialen Medien würde ich sagen, dass Twitter dasjenige ist, wo man das am besten kann“ (UNI3: 134).

> „Wir haben ja jetzt zum Beispiel keine Größenordnung, was jetzt bei PA ein Thema ist, so Digital-PA, dass man stark setzt in soziale Medien oder ähnliches und auch über Twitter versucht zu erreichen.… das ist auch etwas, was wir jetzt nicht so intensiv betreiben. Im Gegenteil, zum Beispiel bei Facebook haben wir eher wieder heruntergefahren, weil man halt feststellt, dass man bestimmte Zielgruppen bei Facebook gar nicht mehr erreicht [...]“ (FO1: 10)

> „Tweets und Retweets, auch mit Politikern, das ist aber eher ein Einzelfall. Weil wir das auch schlichtweg von unserer Personaldecke her jetzt gar nicht leisten könnten, jetzt darüber im engeren Sinne in Dialoge zu treten. (FO5: 43)“

Wenn die Wissenschaft überhaupt von Digital Public Affairs spricht – den Begriff verwendet sie so nicht – bezieht sie sich als Erstes auf Twitter (vgl. Grund 2018). Auch andere Branchen bevorzugen mit Abstand den Mikroblog, gefolgt vom Business-Netzwerk LinkedIn und Facebook (vgl. MSL Group 2019: 23). Möglicherweise verschiebt sich aufgrund der umstrittenen Entwicklungen bei Twitter die Nutzung hin zu anderen Plattformen beziehungsweise hat sie sich bereits verschoben (vgl. Kirlidokme 2023). Zwei aktuelle Studien deuten an, dass sich LinkedIn zu einem zunehmend relevanten Kanal für die politische Interessenvertretung entwickeln könnte: Einerseits sind dort nicht nur sämtliche DAX-Konzerne vertreten, auch deren Leitungen äußern sich dort über ihre persönlichen Profile, und zwar teilweise mit gezielten Botschaften in Richtung Politik: „LinkedIn wird DAS [H.i.O.] Medium für die CEO-Kommunikation und auch das CEO-Lobbying. Das sage ich so selbstbewusst, da Twitter durch die Beschränkung an Zeichen nur heruntergebrochenen [sic] Statements zulässt und das Klima auf der Plattform sehr polarisierend und negativ ist. LinkedIn ist anders und lässt einen wahrhaftigen professionellen Austausch zu“ (Hein 2022). Dass die Äußerungen auch bei der Politik ankommen, lässt die Tatsache vermuten, dass immer mehr Politikerinnen und Politiker das Netzwerk nutzen und unter anderem 40 Prozent der Bundestagsabgeordneten dort vertreten sind (vgl. Fuchs 2022).

Für die Wissenschaftsorganisationen liegen solche Daten nicht vor. Ein beispielhafter Blick auf die Hochschulen in Baden-Württemberg zeigt, dass hier das Wissenschaftsministerium allen vorhandenen Twitter-Profilen der Hochschulen folgt und umgekehrt die meisten Hochschulen dem Wissenschaftsministerium. Auf der persönlichen Ebene, also von Seiten der Hochschulleitungen, ist jedoch kaum jemand bei Social Media aktiv – weder bei Twitter noch bei LinkedIn oder Facebook. Ein Grund für die Abstinenz könnte neben datenschutzrechtlichen Bedenken die Auffassung sein, Wissenschaft sei zu komplex, um sie in socialmediataugliche Häppchen zu packen und sich darüber ernsthaft auszutauschen:

> „Die Technik, dass irgendjemand irgendwas in die Welt setzt, das dann [...] diskutiert wird, schränkt natürlich den Raum für andere Themen, die vielleicht auch wichtig wären, ein. Ich glaube, dass der Diskurs nicht mehr stattfindet, wenn die Einrichtungen, deren Funktion es ist, diesen Diskurs zu steuern, auch nur noch mittwittern“ (UNI5: 164).

Es ist davon auszugehen, dass die Wissenschaftsorganisationen ähnlich wie im Falle der Online- und Social-Media-Kommunikation erst mit einer Verzögerung von einigen Jahren in die Digital Public Affairs einsteigen (vgl. Kapitel 3.2.2).

Aktivierung & Vernetzung

Sich mit anderen Personen und Gruppen innerhalb und außerhalb der Einrichtung zu vernetzen, um seine politischen Interessen zu artikulieren, gehört nicht zu den favorisierten Instrumenten von Hochschulen und Forschungsorganisationen. Immerhin gibt fast niemand an, nicht zu wissen, welche Maßnahmen die eigene Einrichtung nutzt, weshalb die Zahlen hier auch nicht extra ausgewiesen sind. Am ehesten, wenn auch zu weniger als der Hälfte beziehungsweise zu weniger als einem Drittel beteiligen sich Wissenschaftsorganisationen an Kampagnen oder Aktionen, die andere initiiert haben.

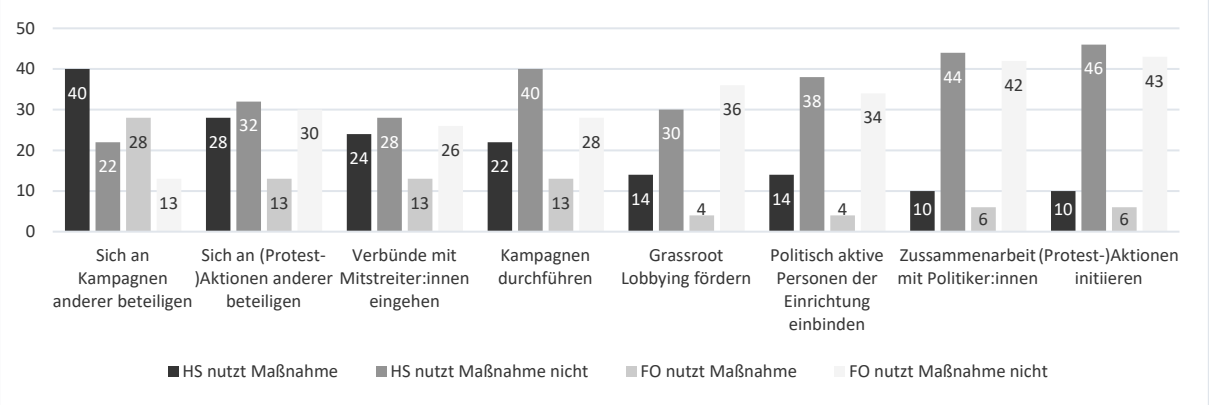


Abb. 110 Nutzung der Instrumente von Aktivierung & Vernetzung in %; Mehrfachnennungen

Bei allen weiteren Instrumenten der Aktivierung & Vernetzung ist die Ablehnung höher als die Nutzung. Dass weder Hochschulen noch Forschungsorganisationen (politische aktive) Personen der Einrichtung einbinden, passt zusammen mit der mangelnden internen Kommunikation und Einbeziehung relevanter interner Stakeholder in die Kommunikation mit der Politik (vgl. Kapitel 5.2.2). Ein weiterer Grund für die geringe Nutzung von Maßnahmen der Aktivierung & Vernetzung kann darin liegen, dass Hochschulen und Forschungsinstitute die damit verbundenen Instrumente wie etwa Kampagne durchführen oder (Protest-)Aktionen initiieren ihren Verbünden beziehungsweise Dachgesellschaften überlassen. Genaue Auskünfte hierzu gibt Kapitel 5.4.3. Dass nur ein Viertel beziehungsweise ein Sechstel der Einrichtungen angibt, Verbünde mit Mitstreiter:innen einzugehen, deutet allerdings bereits darauf hin, dass die politische Interessenvertretung der Wissenschaft im Verbund nicht besonders stark ausgeprägt ist. 14 Prozent der Befragten haben bei dem Instrument mit *weiß nicht* geantwortet.

Bei den beiden Fallbeispielen von Hochschule Fulda und Universität Trier ist die Vernetzung mit Mitstreiter:innen gegensätzlich ausgeprägt: Zwar bekennen sich die Trierer Hochschulen in einer gemeinsamen Erklärung zur Zusammenarbeit auf dem Gebiet von Lehre und Forschung in Gesundheitsberufen, und in den Papieren zur Hochschulentwicklung wird die Kooperation mit Einrichtungen vor Ort am Rande erwähnt, ansonsten finden sich aber keine Meldungen, insbesondere nicht zu öffentlichkeitswirksamen Auftritten möglicher Partner (vgl. Jäckel 2016; Jäckel 2021a und b; Neubert 2019a). An der Hochschule Fulda dagegen ist die Zusammenarbeit im Verbund mit insgesamt 40 relevanten Institutionen aus der Region die wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Regionalen Innovationszentrums (vgl. o.A. 2017a). Ebenfalls im Verbund agiert das Fraunhofer ISE bei seiner bereits erwähnten Forderung nach günstigeren politischen Rahmenbedingungen für die Solarwirtschaft und hat dazu eine eigene Allianz gegründet (vgl. Arzt 2019; Giesen/Hecking 2023; vgl. Kapitel 5.4).

Im Falle der Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes erwähnt die Präsidentin der KU Eichstätt-Ingolstadt in einem Schreiben an alle Hochschulangehörigen unter anderem auch eine Kundgebung in München (vgl. Gien 2020). Zur Teilnahme aufgerufen hatte die Universität aber nicht,

sondern die Initiative Geistes- und Sozialwissenschaften, ein bayernweiter Zusammenschluss von Studierenden und Lehrenden (vgl. Günther/Buchwald 2020). Wie auch beim Weg über die Medien halten sich die Wissenschaftsorganisationen selbst mit öffentlichem Protest eher zurück, um ihre Beziehungen zur Politik nicht zu gefährden:

> „Es ist eine feine Linie, die man dort geht [...]. Ich sage, da gibt es keine Faustregel, das hängt vom Thema, von den Personen ab, auch den Erfolgsaussichten, ist es das Wert, sich anzulegen. [...] Wie konfrontativ, wie öffentlich man das macht, macht man das in bilateralen Gesprächen mit dem Ministerium, macht man das auf der Straße, macht man das über öffentliche Pressemeldungen, das muss man dann überlegen“ (FO4: 30f.).

Beobachtung & Analyse

Entgegen der hohen Bedeutung, welche die Einrichtungen dem Maßnahmenpaket Beobachtung & Analyse beimessen, fällt dessen Nutzung insgesamt eher niedrig aus (vgl. Abb. 28, Kapitel 5.1.1). Bezogen auf die einzelnen Instrumente ist die Zustimmung aber höher als bei den einzelnen Instrumenten der Aktivierung & Vernetzung oder nicht-öffentlicher & informeller Kommunikation. Dazu kommt, dass nur maximal acht Prozent der Einrichtungen angeben, eines der Instrumente von Beobachtung & Analyse nicht zu nutzen. Sowohl bei den Hochschulen als auch bei den Forschungsinstituten korreliert die Nutzung der einzelnen Instrumente mit der Nutzung des gesamten Maßnahmepakets. Maximal zwei Prozent geben an, nicht zu wissen, ob ihre Einrichtung eines der Instrumente nutzt.

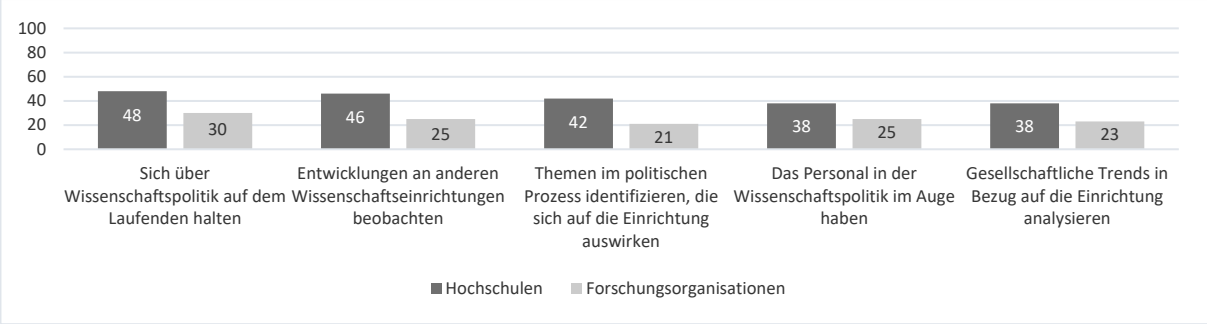


Abb. 111 Nutzung der Instrumente von Beobachtung & Analyse in %; Mehrfachnennungen

Knapp die Hälfte der Befragten an den Hochschulen blickt dabei allgemein auf die Wissenschaftspolitik, wie eines der Fallbeispiele zeigt: „Aus dieser Perspektive beobachtet die Universität Trier aufmerksam die Diskussion um einen wie auch immer gearteten akademischen medizinischen Schwerpunkt in Trier“ (Jäckel 2021a). Von den Befragten der Hochschulen wurde das Instrument in nur einem Leitfadengespräch genauer beschrieben, inklusive der Verwendung der einschlägigen Fachbegriffe:

> „Lobbying muss auch heißen, dass du realistisch auch siehst, [...] die Political Audit Analyse ist zum Beispiel so ein Feld, dass man einfach schaut, mit welchen Issues muss sich Politik befassen und das ist eben auch etwas, wo du den ganzen politischen Raum betrachten musst, wie so eine große Arena. Wer setzt sich jetzt eigentlich für welches Thema ein mit welchem Treiber dahinter und dann kannst du auch wieder differenzieren, warum machen die Abgeordneten etwas? Und das zu wissen, das hilft dir letztendlich, Politik zu beeinflussen“ (UNI2: 128).

Instrumente der Beobachtung & Analyse sind eher unter den großen Universitäten verbreitet, wie ein Blick nach Brüssel zeigt. Dort „ist eine wichtige Aufgabe im Lobbyismus, die Diskussionen und Verhandlungen in der EU-Politik zu verfolgen, damit Unternehmen frühzeitig darauf reagieren könnten. Das gaben auch die Unis [...] an“ (Schaftner 2019).

Die Forschungsinstitute nutzen die Instrumente der Beobachtung & Analyse mit einem Viertel bis weniger als ein Drittel deutlich seltener als die Hochschulen, wahrscheinlich auch deshalb, weil sie diese Aufgaben ihren Zentralen überlassen: „Die Kommunikationsabteilung informiert die MPG-Leitung

über nationale und internationale Wissenschaftsdiskurse; Beobachtet die nationale Wissenschaftslandschaft, den Bundestag, die Ministerien und die 16 Landesregierungen [...]“ (Burtscheidt 2019). Entsprechend können Vertreter:innen der Forschungsorganisationen das Maßnahmenpaket genau beschreiben:

> „Ein guter Teil meines Jobs ist wirklich auch die Tagesordnungen schauen, eine Parlamentsdebatte verfolgen, Vorlagen aus dem Parlament lesen, Newsletter lesen, Pressemitteilungen lesen, Medienspiegel verfolgen, auf Twitter schauen, was machen die Politiker, wo sind sie, Veranstaltungen besuchen, mal nach [Landeshauptstadt] fahren, nach Berlin fahren, um einfach zu wissen, was passiert im politischen Geschehen, welche Themen sind dort gespielt, auch was bedeutet das für das [FO4], wo ist eine Chance, uns zu positionieren, ist es vielleicht auch ein Risikothema, was uns mal zum Problem werden könnte oder so“ (FO4: 27).

> „Und das andere, das sind sozusagen Push- und Pull-Effekte, dass wir natürlich auch daran interessiert sind, eben durch diese verschiedenen Gremien-Arbeiten, durch den Dialog direkt mit der Politik, also auch mit gewählten Politikerinnen und Politikern, halt zu erfahren, was sind die Themen, die in der Wissenschaftspolitik für Bewegung sorgen, wohin geht die Reise, was sind Zukunftstrends, die auch für uns eine Relevanz haben, eben für die strategische Ausrichtung [...]. [...] dass man halt so ein paar Themen einfach auf der Agenda hat und sich darauf vorbereitet [...] und sich auf die nicht erst vorzubereiten, wenn sie da sind, sondern proaktiv zu arbeiten, hilft natürlich enorm in der Wissenschaftspolitik“ (FO1: 5ff.).

Fazit Instrumente

Betrachtet man die am häufigsten genutzten Instrumente aus allen Maßnahmenpaketen zusammen, fällt die Dominanz von Information & Austausch sowie von Medienarbeit noch einmal mehr ins Auge:

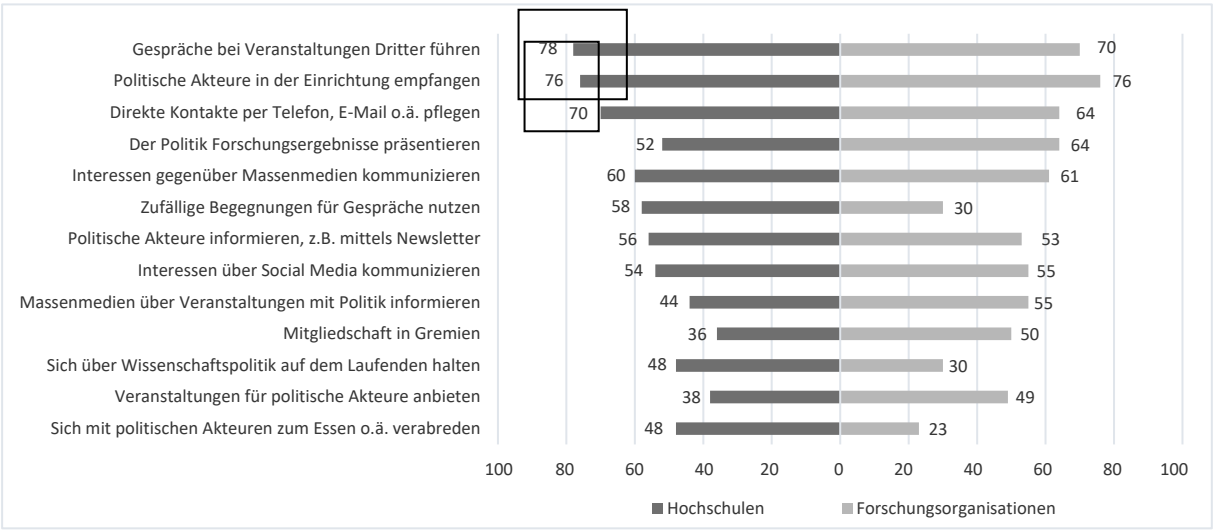


Abb. 112 Die zehn am häufigsten genutzten Instrumente der politischen Interessenvertretung in %; Mehrfachnennungen

Insgesamt bevorzugen die Wissenschaftsorganisationen Instrumente, die sich nicht wesentlich von denen ihrer allgemeinen PR und gegenüber anderen Bezugsgruppen unterscheiden (vgl. 3.2.2). Bei einem Großteil der speziellen Lobbying-Instrumente geben die Befragten an, sie nicht zu nutzen oder nicht zu wissen, ob ihre Einrichtungen sie anwenden. Nutzung und Bewertung der Maßnahmen driften zum Teil stark auseinander. All diese Befunde unterstreichen, dass Wissenschaftsorganisationen beim Einsatz der Maßnahmen in der politischen Interessenvertretung kaum strategisch vorgehen. Allein die Nutzung der Instrumente lässt allerdings noch nicht auf deren inhaltliche Qualität schließen, die für eine erfolgreiche Interessenvertretung ebenso wichtig sind wie der passende Maßnahmenmix: „Only by providing interesting information, vibrant communities and engaging campaigns can interest groups build the networked capital necessary to matter to political decision makers“ (Figenschou/Fredheim 2020: 7). Abgesehen vom überzeugenden Inhalt haben weitere Faktoren Einfluss darauf, ob und wie Maßnahmen funktionieren: „Kleine Details wie der Aufbau eines Papiers oder die gewählte Uhrzeit einer Veranstaltung können über den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen entscheiden“ (Scheele 2020).

5.3.2 Ressourcen

Studien über die Kommunikation von Hochschulen und Forschungsorganisationen zeigen, dass diese in Bezug auf die personelle und finanzielle Ausstattung schlechter aufgestellt sind als andere Branchen (vgl. Kapitel 3.2.2). Demzufolge ist es nicht verwunderlich, dass sie für die Kommunikation mit der Politik kaum eigene Stellen und selten ein eigenes Budget haben. Dadurch, dass die politische Interessenvertretung in den meisten Einrichtungen nicht bei einer dafür eigens zuständigen Person beziehungsweise Abteilung angesiedelt ist, gibt es auch keine einschlägigen Voraussetzungen für die Qualifikation derjenigen, die mit der Politik kommunizieren, ebenso wenig wie klare Aufgabenprofile und Stellenbeschreibungen. Im Gegensatz zu anderen Branchen fehlt es den meisten Hochschulen und Forschungsorganisationen auch an der Infrastruktur für die politische Interessenvertretung, das heißt, in der Regel haben sie keine personelle Vertretung oder Büros in den Entscheidungshochburgen der Politik.

Personal und Aufgabenverteilung

Die Befunde zu den Zuständigkeiten für die politische Interessenvertretung der Hochschulen und Forschungsorganisationen sind zum Teil bereits in Kapitel 5.1.1 dargestellt worden, weil sie grundlegend sind, um die Ausgangssituation zu beschreiben und Problemlösungen aufzuzeigen (vgl. Abb. 32, Kapitel 5.1.1). Demnach verfügen nur sechs Prozent der Hochschulen über eine eigene Stelle für die Kommunikation mit der Politik – genau umgekehrt also zu anderen Branchen, von denen nur fünf Prozent *keine* eigene Stelle oder Abteilung für Public Affairs haben (vgl. MSL Group 2019: 31). Wenn überhaupt, läuft die politische Interessenvertretung als eine nicht festgeschriebene Aufgabe in den Kommunikationsabteilungen mit – oder bleibt ganz außen vor:

> „Genau, und ich war dann quasi derjenige, der für die [UNI1] mit dem Ministerium immer kommuniziert hat [...]. Ich hatte da mit verschiedensten Abteilungen zu tun, wo man sich dann auch immer wundert, hier sitzt einer, der alles macht und auf der anderen Seite der Leitung telefoniert man mit fünf verschiedenen Abteilungen“ (UNI1: 102).

> „Also wenn man denkt, okay wir machen jetzt auch so – ich nenne das mal Hinterzimmerformat oder so – aber da hätten wir jetzt gar nicht die Zeit dafür“ (HAW3: 71).

Dort, wo die Kommunikation mit der Politik eine Rolle spielt, sind meist die Leitungen zuständig (vgl. Abb. 32). Wenn es eigene Stellen oder Personen gibt, die das Thema neben vielen anderen mit betreuen, sind diese direkt bei der Hochschulleitung angesiedelt, als persönliche/r Referent:in oder als Stabsstelle:

> „Es gab hier auch schon einmal eine persönliche Referentin des Präsidenten, die dann genau das eher gemacht, als ich, weil man dann als der Kommunikator jetzt gar nicht so der ist, der jetzt da – was weiß ich – die Gespräche dann im Detail ausarbeitet. Da ist dann tatsächlich nicht unser Job“ (KMH1: 78).

An der Hochschule Fulda wurde im Jahr 2022 die Stelle der „Referentin für strategische Hochschulentwicklung“ (HAW Fulda 2022) besetzt. Eine ähnliche Stellenausschreibung für die Hochschule Bremen nennt unter anderem folgende Aufgaben: „Sie vernetzen sich mit unterschiedlichen Akteur:innen, pflegen Schnittstellen inner- und außerhalb der Hochschule, auch in das ministerielle Umfeld“ (HAW Bremen 2022). Zuletzt hat das KIT eine/n Referent:in für politische Vernetzungsarbeit gesucht, welche/r „für die politische Vernetzungsarbeit des KIT mit Schnittstellen auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene“ (KIT 2023) verantwortlich ist. Angesiedelt ist die Stelle in der Abteilung Wissenstransfer. An der Universität Trier beispielsweise gibt es keine vergleichbare Funktion.

Von den Forschungsinstituten hat gut ein Viertel eine eigene Stelle für politische Interessenvertretung. Bei der Hälfte von ihnen ist die betreffende Person in Vollzeit tätig, vier Beschäftigte haben eine viertel bis eine halbe Stelle, eine Einrichtung beschäftigt anderthalb, eine zwei und eine drei Personen

für die Kommunikation mit der Politik. Dass die Größe der Einrichtungen nur einen geringen Einfluss auf die Personalausstattung hat, zeigt sich daran, dass die Stellen mit dem größten Umfang allesamt bei kleinen Einrichtungen anzutreffen sind. Alles in allem liegen auch die Forschungsinstitute in der Personalausstattung weit hinter anderen Branchen zurück, von denen mehr als die Hälfte angibt, mindestens eine ganze Stelle für politische Interessenvertretung zu haben (30 Prozent haben sogar fünf Personen und mehr, und zehn Prozent mehr als 15 Beschäftigte; vgl. MSL Group 2019: 31).

Bei jeweils knapp der Hälfte der Institute mit eigener Stelle ist diese bei der Leitung angesiedelt oder als Stabsstelle der Leitung zugeordnet. Nur vier Prozent der Institute geben an, die Aufgabe sei ein Teilgebiet der Kommunikationsabteilung. Nichtsdestotrotz besteht mitunter eine enge Zusammenarbeit oder auch Personalunion zwischen allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit und politischer Kontaktarbeit:

> „Im Präsidialstab ist tatsächlich bei uns verortet auch die politische Arbeit, die politische Kontaktperson in Richtung Bundespolitik. Das hängt auch zusammen damit, dass in Stabsabteilungen, jedenfalls wie wir sie verstehen, auch die strategischen Grundsatzdinge immer angesiedelt sind, also, dass alles sozusagen in Unterstützung des Präsidenten, der eben auch für die Grundlinien der Wissenschafts- und Forschungspolitik verantwortlich ist und das hängt tatsächlich bei uns, und deswegen ist es inzwischen auch so organisiert, dass ich eben auch die Kommunikation leite, eng zusammen natürlich auch mit dem Außenauftritt einer Organisation“ (FO5: 38).

Auch wenn ein Drittel der Forschungsinstitute über eine eigene Stelle für die politische Interessenvertretung verfügt, bleiben zwei Drittel ohne eine solche Position. Dort übernimmt mal die Kommunikationsabteilung entsprechende Aufgaben, mal diejenigen, welche das angefragte Thema betreuen:

> „Also, die Institute, [...] die haben nicht alle einen politischen Vertreter, es gibt einige, die das machen, die dafür speziell angestellt sind, es gibt Menschen, die sich um Politik, also PA und Public Affairs und PR, Public Relations in einer Person vereinigen, oft ist es aber auch direkt beim Institutsleiter angesiedelt, der dann eben mit seinen politischen Kontakten kommuniziert“ (FO2: 13).

> „Und dann hat sich traditionell eben etabliert, dass sich irgendjemand um zum Beispiel diese politischen Besuche, diese politischen Gespräche der Vorstände gekümmert hat. Deswegen gibt es eigentlich zwei Hauptorte, wo diese Leute angesiedelt sind, die das eben mitmachen, entweder in der Kommunikationsabteilung [...] oder im Vorstandsbereich“ (FO3: 22).

> „Naja, wenn jemand für ein Thema steht, dann macht der auch mal die politische Arbeit, die dazugehört. Auch nicht ganz allein, aber so würde ich das sehen“ (FO5: 45).

Im Falle von Fraunhofer ISE wird die politische Interessenvertretung ähnlich gehandhabt: Neben Kommunikationsabteilung und jeweils thematisch involvierten Forschenden ist es zusätzlich die Leitung selbst, welche in Richtung Politik kommuniziert (vgl. Engelmann 2019; Hanisch 2021; Lotz 2022; Rauner 2011). Eine starke Führung, die entsprechend vernetzt und in der Politik bekannt und anerkannt ist, kann für die politische Interessenvertretung von Vorteil sein (vgl. Kapitel 2.3.2). Der Präsident der Hochschule Fulda, Karim Khakzar, war von 2016 bis 2022 Vorsitzender der HAW in der HRK (vgl. HAW Fulda 2016, HRK 2022d).

Tatsächlich überlässt die große Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen die entscheidenden Gespräche mit der Politik der Einrichtungsleitung, auch wenn sich manche das anders vorstellen (vgl. Abb. 54, Kapitel 5.1.3). Vor allem kleinere Hochschulen, HAW und KMH gewähren der Leitung den Vortritt, bei den Forschungsorganisationen macht die Größe keinen Unterschied. Selbst die entscheidenden Gespräche mit der Politik führen zu wollen, ist insbesondere an großen Hochschulen und in Forschungsinstituten mit eigener Stelle gewünscht. In der Praxis geben aber auch deren Kommunikationsverantwortliche die Verantwortung hierfür meist aus der Hand. Bei den großen Forschungsorganisationen stimmen Vorstellung und Realität in Bezug auf die entscheidenden Gespräche überein. Der Leitung vom Anspruch her und in der Umsetzung gleichermaßen den Vortritt zu gewähren, ist keine Frage von Ressourcen, sondern ein Beleg dafür, dass die Einrichtungen eher strategisch vorgehen.

> „Es gibt einfach viele Dinge, die müssen auf Präsidenten- oder Geschäftsführerebene geklärt werden, das können wir nicht [...]. Es gibt Gespräche, wenn zum Beispiel Arbeitsgruppen für Forschungspolitik aus dem Bundestag einladen, dann muss der Geschäftsführer oder der Präsident da hin, das machen nicht wir“ (FO3: 23).

In den meisten Hochschulen obliegen der Leitung nicht nur die Gespräche, sondern sämtliche Lobbying-Aktivitäten. Problematisch wird diese Fokussierung auf eine Person zum Beispiel im Falle eines Wechsels in der Führungsebene. Hilfreich ist dann eine Kommunikationsabteilung, die in die politische Interessenvertretung eingebunden ist und zumindest beratend tätig werden kann:

> „Es ist tatsächlich so, was vielleicht bei den Kunsthochschulen noch eine Rolle spielt ist, dass die ja wesentlich kleiner sind, die ganzen Abteilungen und die Hochschule kleiner ist und diese ganze Hochschulhierarchie schlanker ist, so dass vielleicht diese Ausschläge, dieser Wechsel, die in den Leitungen stattfinden, einfach noch eklatanter sind als jetzt [...] an der Universität. [...] an großen Unis, da sind Dezernate die Kommunikationsabteilung, das heißt, ganz klar in der Verwaltung drin als Dezernat. Das heißt, es ist völlig egal, ob da innerhalb im Präsidium ein Wechsel stattfindet, so schnell ändert sich in der Organisationsstruktur dann eben nichts. Das ist wiederum bei kleineren Hochschulen und da vielleicht eben auch bei den Kunst- und Musikhochschulen ein bisschen wechselhafter, weil die eben nicht so breit aufgestellt sind. Das fällt dort wesentlich stärker ins Gewicht, wenn eine Person wegfällt in der Leitung“ (KMH1: 79f.).

> „Ich glaube, was spannend werden würde, wenn der neue Präsident kommt, [...] wie nimmt er diese Rolle ein. Dann muss man ihn gegebenenfalls unterstützen. [...] Dann muss man wirklich aufmerksam sein und schauen, der hat Probleme, wie können wir ihn schulen oder ihn unterstützen, begleiten. Dann bräuchten wir [...] sicherlich jemanden, der sich vor allem hineindenken kann, der Erfahrung hat mit politischer Kommunikation. Der die Strukturen kennt und der das so ein bisschen mehr in die Hand nehmen könnte“ (UNI4: 149f.).

Die große Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen an Hochschulen ist mit der Personalausstattung unzufrieden, bei den Forschungsorganisationen ist es weniger als die Hälfte (vgl. Höhn 2011: 203). Entsprechend findet sich im Online-Fragebogen bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung im Freitextfeld die Anmerkung: „Unsere Hochschule hat nicht die Ressourcen, um die Aktivitäten so zu intensivieren, wie es nötig wäre.“ Den Bedarf an zusätzlichem Personal hat die Erhebung bewusst nicht abgefragt, weil eine Ausweitung der Kommunikationsabteilungen nicht realistisch und auch nicht notwendig erscheint. Vielmehr kommt es darauf an, die mit politischer Interessenvertretung betrauten Personen in der Einrichtung besser zu vernetzen:

> „Wird es sich dahin entwickeln, dass es Public Affairs Mitarbeiter gibt? Das halte ich im Moment für nicht so wahrscheinlich“ (HAW1: 60).

> „[...] was [...] die Kommunikation angeht oder das klassische Thema Lobbying, da ist von vornherein klar, da werden keine zusätzlichen neuen Stellen geschaffen, das muss übernommen werden von dem Bereich Presse“ (UNI2: 116).

> „[...] es sind ja viele Personen innerhalb einer Universität mit politischer Kommunikation befasst. Das sind die Referenten, die Rektorate, das sind wir in der Kommunikation. Dann gibt’s manchmal Strategieabteilungen und dass man sich dann auch einfach anschaut [...], wie man das neu aufzieht und damit kann man auch viel erreichen. [...] man muss sich einfach dessen bewusst werden, dass man es schon macht und man es professionalisieren muss und man es auch dadurch professionalisiert, dass man die Personen, die es machen, auch einfach anders organisiert“ (UNI3: 135f.).

> „Es ist, glaube ich, nicht realistisch, dass da manchmal Abteilungen oder ein ganzes Team an Personen auftaucht, es ist eher so die Frage, wie kann man andere Stellen noch für das Thema nutzen, wie werden die auch routinierter, wie kann man das effizienter machen“ (FO4: 35).

> „Ja, aber auch mit unendlich Personal wird man nie dazu kommen, alle Themen zu beherrschen. Man kann sich immer nur Prioritäten setzen und muss diese Agenda auch immer wieder überprüfen und sich neu anpassen“ (FO2: 16).

Nur etwa 40 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen geben an, dass die Interessenvertretung ganz selbstverständlich zu ihren Aufgaben gehört, obwohl etwa die Hälfte von ihnen dies wünscht. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Zustimmung zu der Aussage, die Kommunikation mit der Politik sei für die Einrichtung selbstverständlich, welche die Befragten als Grund für die Zufriedenheit mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung wählen konnten (vgl. Abb. 37, Kapitel 5.1.2.). Dazu passt, dass es jeweils die großen Einrichtungen und diejenigen mit eigener Stelle sind, welche der Aussage häufiger zustimmen, während die Interessenvertretung an kleinen Einrichtungen und hier insbesondere an KMH und privaten Hochschulen kaum oder gar nicht Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen ist.

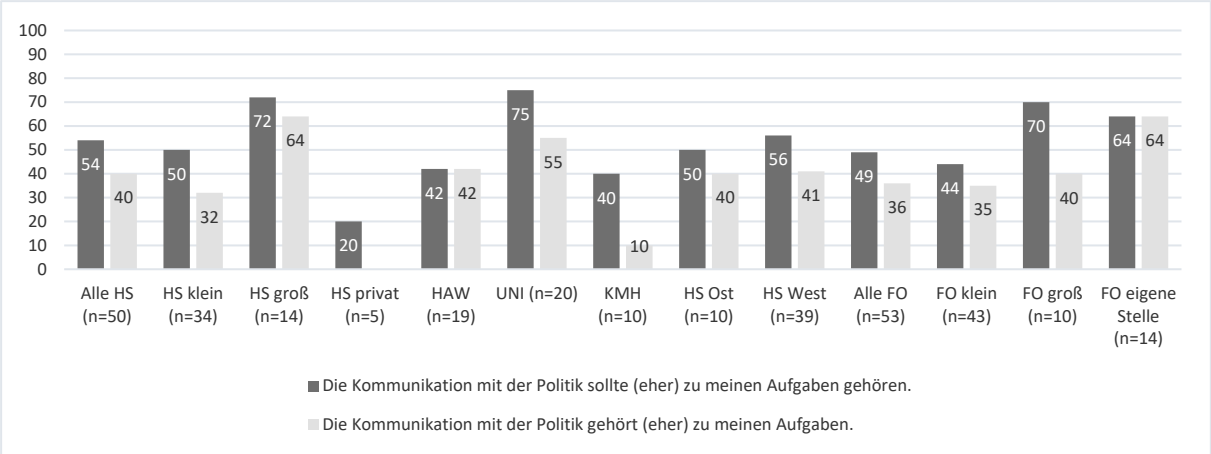


Abb. 113 Zustimmung zur Aussage *Die Kommunikation mit der Politik gehört ganz selbstverständlich zu meinen Aufgaben*; Soll/Ist im Vergleich; stimme (eher) zu in %

Mit etwa 70 Prozent geben deutlich mehr Hochschulen und Forschungsinstitute an, andere Personen und Gruppen in ihrer Einrichtung bei der Interessenvertretung unterstützen zu wollen (vgl. Abb. 61, Kapitel 5.1.3). In der Praxis geschieht dies allerdings nur in etwa der Hälfte der Einrichtungen. Zu den unterstützenden Aufgaben der Hochschulkommunikation gehören Recherche und Aufbereitung von Zahlen und Fakten, Pressearbeit, Bereitstellung von Informationsmaterial, Vorbereitung von Veranstaltungen mit der Politik sowie allgemein Beratung und Begleitung von internen Stakeholdern:

> „Es ist anlassbezogen, wenn so ein Termin ansteht, dann bekommen wir das eben mit, dann müssen wir eben diverse Dinge tun. Von der Meldung bis hin zu, dass man eben ein paar Broschüren bereitlegt und so was“ (KMH1: 80).

> „Da werden Entwicklungspläne und ähnliches mit vorbereitet, dadurch haben wir erst mal solideres Material bekommen, was wir nutzen können, um wirklich eine fundierte Kommunikation vorzubereiten. [...] dann haben wir auch ein entsprechendes Datenbanksystem eingekauft, was politische Sätze für uns scannt und was an Papieren mit Relevanz für unsere Institution möglicherweise im Umlauf sein könnte“ (UNI2: 115f.).

> „Also, ich sage mal, […] weil das immer […] auch eine Frage ist, wie die Kommunikation Themen unterstützen kann, was wir hier aber auch machen, wenn es irgendwie Abfragen gibt von den Ministerien, dass wir die – auch egal wer sie beantwortet, welche Fachabteilung – wir dann nochmal drüber schauen, auf die Formulierungen“ (UNI3: 132).

> „Wir als Hochschulkommunikatoren bereiten eher dann einfach Statements vor und recherchieren [...]. [...] das ist dann eher Ebene Hochschulleitung und Oberbürgermeister, wo wir dann auch beraten und sagen, na ja da würde ich jetzt kein Fass aufmachen, wenn da irgendwo ein Leserbrief [...] steht. Den würde ich eher verpuffen lassen“ (UNI4: 139).

> „Also, wir als Hochschulkommunikatoren oder Pressestelle sind da eigentlich nur in dem Umfang involviert, in dem es darum geht, möglichst viele Journalisten herzubekommen. [...] Wenn der [Ministerpräsident] kommt [...]. Da geht es auch darum, dass es möglichst reibungslos flutscht und am nächsten Tag möglichst viele Bilder vom jeweiligen – wie sagt man da – Protagonisten, der halt aus [Landeshauptstadt] kam, in der Zeitung ist“ (UNI5: 151).

> „Aber die Stabsstelle Presse kommt natürlich trotzdem ins Spiel, nämlich da, wo es um abgestimmte Mitteilungen geht. Also, Hochschulverträge sind verhandelt [...]. [...] dann stimmt man das eben auch seitens der Pressestelle mit dem Land ab, damit man eine gemeinsame PM macht und auch gemeinsam auftritt“ (UNI6: 166).

Die Forschungseinrichtungen mit eigener Stelle für die politische Kommunikation sehen sich hauptsächlich als Bindeglied zwischen ihren Forschenden und der Politik:

> „Politische Kommunikation ist für uns Aufbereitung eben von Wissen für die Verarbeitung in Politik, [...] politisch kommunizieren, was andere verarbeitet und herausgefunden haben“ (FO3: 25f.).

> „Wenn ein Wissenschaftler sein Fachthema vorstellt, dann kann ich ihm da auch nicht helfen. Ich kann ihm da vorher das Briefing geben, ich kann den Einladungsbrief schreiben, aber der muss den Fachvortrag halten“ (FO4: 35).

> „Und da sind wir so eine Art Katalysator, also, die das einfach bündeln können, [...] wenn sozusagen einzelne Ministerien, Abteilungen oder wie auch immer noch nicht genau wissen, wen muss man eigentlich fragen“ (FO5: 38).

Diejenigen, die ausschließlich für die politische Kontaktarbeit zuständig sind, decken dabei ein breites Aufgabenspektrum ab, das bis ins kleinste Detail durchdacht ist:

> „Ich [...] sage, den Jahresbericht sollten folgende Personen bekommen, [...] zu Veranstaltungen für Außenstehende [...] sollten folgende Abgeordnete eingeladen werden oder ein Professor bekommt Besuch von einem Landtagsabgeordneten, dann kann ich einen Bericht zur Verfügung stellen, war er schon mal hier, was sind seine Themen, wie hat er sich zu Themen positioniert, was interessiert ihn, welche Botschaften sollte man an diesen Abgeordneten senden [...]. Das ist halt auch die ganze Organisation drumherum, ich sorge dafür, dass er beim Einlass durchkommt, ich sorge dafür, dass es Kaffee gibt, ich sorge dafür, dass es einen Transfer zwischen den einzelnen Besuchsstationen gibt [...]. Manche kontaktiere ich auch, wo ich sage, ich habe auf der Homepage, in der Presse oder sonst wo gelesen, dass Sie dort unterwegs waren oder auf der Homepage steht, Sie hatten Abgeordnetenempfang, wie war es, gibt es was, was ich wissen sollte? Nebenbei, wenn Sie wieder sowas haben, Sie dürfen mich gerne vorher einbeziehen“ (FO4: 27ff.).

Um die internen Stakeholder in der politischen Interessenvertretung angemessen unterstützen zu können, sind die Kommunikationsverantwortlichen ihrerseits darauf angewiesen, von diesen über deren Lobbying-Aktivitäten informiert zu werden (vgl. Kapitel 5.1.3). Im Gegensatz zu diesem stark vorhandenen Bedürfnis geben nur 60 Prozent der Hochschulen und nur ein Drittel der Forschungsinstitute an, von der Einrichtungsleitung informiert zu werden (vgl. Abb. 55, Kapitel 5.1.3). Entsprechend weniger zufrieden sind die Häuser, bei denen die Information ausbleibt (vgl. Abb. 56, Kapitel 5.1.3). Auch andere Personen und Gruppen der Einrichtung betreiben ihre Lobbying-Aktivitäten, ohne sich mit der Kommunikationsabteilung oder den dafür Zuständigen auszutauschen oder diese darüber zu informieren (vgl. Abb. 33, Kapitel 5.1.1 und 5.2.2). Feste Formate wie etwa einen Jour Fixe nutzt nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten für die Abstimmung (vgl. Abb. 36, Kapitel 5.1.1). Nur 44 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen von Hochschulen geben an, regelmäßig an Gremiensitzungen teilzunehmen. 60 Prozent können sich über einen Jour Fixe oder einen Arbeitskreis austauschen, wobei die kleineren Hochschulen und diejenigen im Osten über weniger institutionalisierte Austauschformate verfügen. Diejenigen Einrichtungen, bei denen die Interessenvertretung selbstverständliche Aufgabe der Kommunikationsabteilung ist, solche, die in die strategische Planung der Interessenvertretung eingebunden sind und solche, die sich als Lobbyistinnen sehen, nutzen häufiger feste Austauschformate, am meisten die mit einer intern abgestimmten Lobbying-Strategie.

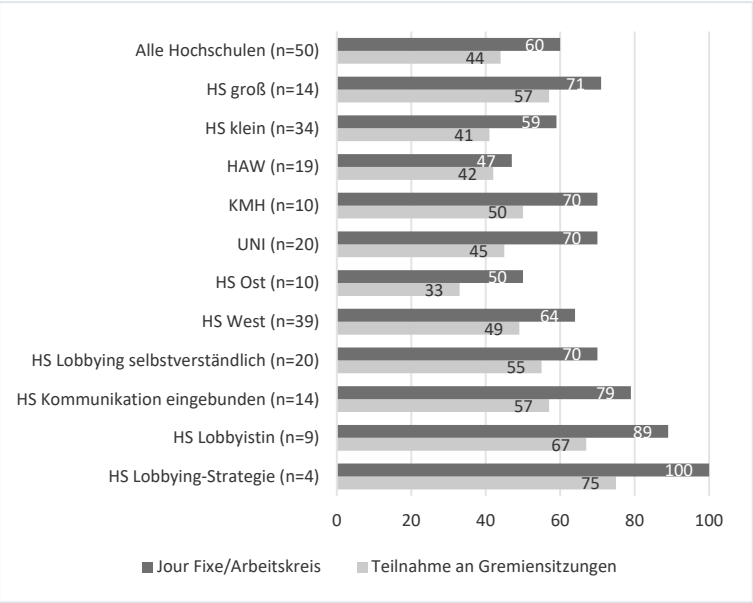


Abb. 114 Austauschformate zwischen Hochschulkommunikation und Hochschulleitung in %; Mehrfachnennungen

Die Befunde geben keine Auskunft über Regelmäßigkeit und Häufigkeit des Austausches. Aus den Leitfadengesprächen geht hervor, dass es teilweise eine verlässliche Struktur gibt und andererseits anlassbezogene Abstimmungsrunden, die allerdings eher unverbindlichen Charakter haben:

> „Also, die Pressestellen der Ministerien machen das ja so, dass es da im Grunde jeden Morgen eine Lagebesprechung gibt, das habe ich hier [...] in zehn Jahren nicht erlebt, da gibt es einen wöchentlichen Jour Fixe“ (KMH1: 79).

> „Also, das Positive für mich ist ja, dadurch, dass ich in der Verwaltung bin, habe ich regelmäßig so Dezernentenrunden, wo die ganzen Resorts drinsitzen. Von der Finanz, über Personal und Bau und die berichten, die berichten von ihren Ministerialterminen und ich sitze da und kriege das alles mit“ (UNI2: 124).

> „Also, ich bin nicht regelmäßig im Leitungsgespräch drin. Im Senat [...] bin ich nicht drin offiziell. [...] Gleiches gilt für die Dekane-Runde [...]. Ich bin in keinem offiziellen Gremium [...]. Wenn wir Themen haben oder die Fragen haben, dann laden die mich ein oder wenn sie etwas wissen wollen. [...] Mein direkter Chef ist ja der Präsident. Mit dem treffen wir uns einmal die Woche, wenn es passt. Das ist dann ein Jour Fixe dann“ (UNI4: 147f.).

> „[...] wir sehen zu, dass natürlich die Pressestelle gut informiert ist, die fordern das auch selber ein, das finde ich auch in Ordnung und dann gibt’s Punkte, wo man sagt, es ist zu früh, um sich darüber jetzt zu äußern und das müsst ihr jetzt auch noch nicht wissen, wir sind noch nicht ganz fertig, aber wenn es so weit ist, dann werdet ihr selbstverständlich informiert, damit ihr dann auch im Zweifelsfall nach außen das vertreten könnt“ (UNI6: 167).

Dass die Leitung die Kommunikationsabteilung oft nicht oder nur unzureichend in die Kommunikation mit der Politik einbezieht, begründet sie zum Teil auch damit, dass es sich hierbei um eine vertrauliche Angelegenheit handelt:

> „Im politischen Feld spielt die Hochschulkommunikation im Sinne der Pressestelle jetzt kaum eine Rolle, weil es da um wirklich sehr sensible inhaltliche Dinge geht, die wir miteinander auf der Leitungsebene mit dem Land besprechen oder auf der Ebene der Haushälter“ (UNI6: 166).

Diese Logik verkürzt den Aufgabenbereich der Kommunikationsabteilung auf Pressearbeit und setzt einen Veröffentlichungs-Automatismus voraus, der in der Praxis nicht besteht, meint Julia Wandt, bis September 2023 Vorsitzende des Bundesverbands Hochschulkommunikation:

> „Es gibt immer noch Hochschulen, an denen die Bedenken geäußert werden, dass etwas automatisch nach außen getragen wird, sobald die Kommunikationsabteilung mit am Tisch sitzt. Das ist natürlich Quatsch und es setzt zum Glück immer mehr ein Umdenken ein. Ohne ein Vertrauensverhältnis geht es nicht“ (Julia Wandt, zitiert in Metz 2022: o.S.).

Die Austauschformate sollen einerseits sicherstellen, dass nichts nach außen dringt, was nicht intern abgestimmt ist. Vor allem aber sollen sie dazu dienen, die Expertise der Kommunikationsverantwortlichen und der anderen relevanten Personen und Gruppen für die politische Interessenvertretung zu bündeln und damit für alle Beteiligten nutzbar zu machen.

> „Jawohl, das wird rückgekoppelt. Da kann jetzt keiner so allein losmarschieren“ (FO6: 49).

> „Es gibt Strukturen, die sicherstellen, dass wir bekannt sind und unsere Angebote bekannt sind und wir zusammenarbeiten. Wir haben zum Beispiel als eine der ersten Maßnahmen, als dieser Bereich [...] aufgebaut wurde, dafür auch einen Kreis, eine Arbeitsgruppe [...] ins Leben gerufen, wo sich eben diejenigen, die in den [FO3] Zentren für Kontakte mit der Politik zuständig sind, treffen und das gilt eben auch für die, die es nicht als Hauptberuf machen. Da findet auch viel Transfer von Wissen und Transfer von Best Practices statt [...]. [...] weil eben unsere Zentren, die ja dezentral überall in Deutschland sitzen, die viel größere Expertisen bei ihren jeweiligen Sitzländern haben“ (FO3: 21f.).

Die Expertise der Kommunikationsverantwortlichen kommt in deren Ausbildung und beruflichen Werdegang zum Vorschein: Wie in Kapitel 4.3.4 bereits ausgeführt, hat deutlich mehr als die Hälfte der Befragten ein einschlägiges Studium in Kommunikations- und Medienwissenschaft, Journalistik oder PR und/oder eine entsprechende Ausbildung absolviert, bei den Forschungsorganisationen sind es 30 Prozent. Eine Aus- oder Fortbildung in Public Affairs können 17 Prozent der Befragten an den Hochschulen und vier Prozent an den Forschungsinstituten vorweisen. Diejenigen Befragten mit eigener Stelle haben keine speziellere Ausbildung, nur eine Person gibt an, selbst politischer Mandatsträger gewesen zu sein. Bei den Hochschulen nennt sich ein Befragter „Politikaussteiger“. Drei Viertel waren zuvor in Journalismus und/oder PR beschäftigt, nur acht Prozent waren schon immer an der Hochschule. Bei den Forschungsorganisationen stammen 40 Prozent aus Journalismus und/oder PR; ein Viertel sind Hausgewächse, die zuvor teilweise selbst forschend tätig waren. Dazu passt, dass knapp 40 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen an Forschungsinstituten ein naturwissenschaftliches Studium

absolviert haben, an den Hochschulen dagegen nur acht. Die Wissenschaftsorganisationen legen mehr Wert auf Fachkompetenz passend zur Institutsausrichtung:

> „Wir haben immer versucht, die Kontakte so zu gestalten [...], dass zum Beispiel der Kollege, der Politikkontakte macht, auch einen ganz starken inhaltlichen Fuß hat, um einfach dadurch auch die Qualität der Kontakte [...] zu steigern. Manchmal, wir haben jetzt nicht so einen Lobbyisten, der nur sozusagen dazu da ist, hin und her zu springen, sondern, der, der das macht, der hat sozusagen auch selber gute Einblicke in unsere Forschungsthemen“ (FO5: 45).

Entsprechend kritisiert ein Befragter im Freitextfeld: „Mangelnde Kompetenz im Verständnis politischer Kontexte, um gesellschaftliche Probleme zu lösen“. Im Gegensatz zu den einzelnen Instituten besetzen die Dachgesellschaften der Forschungsorganisationen ihre Stellen für die Kommunikation mit der Politik vermehrt mit Personen von außerhalb der Wissenschaft, die den politischen Prozess kennen:

> „Meine eigene Wahrnehmung, auch als jemand, der vorher aktiv in der Politik gearbeitet hat, das wurde mitgemacht, von der Kommunikationsabteilung, aber nicht besonders professionalisierte PR in den letzten Jahren. Was immer mehr Stellen geschaffen werden, gerade hier in Berlin bei den Forschungseinrichtungen, die sich dezidiert damit beschäftigen. Damit geht eben auch eine Professionalisierung mit einher, das sind in der Regel eben nicht mehr Leute, die aus dem Wissenschaftsmanagement kommen, die aus einem anderen Karriereweg kommen und dann Politik machen, sondern Wissenschaft ist selbst dazu übergegangen, Spezialistinnen und Spezialisten anzuwerben, die zum Beispiel aus der aktiven Politik kommen“ (FO3: 21).

An den einzelnen Instituten und Hochschulen ist dieser Trend (noch) nicht angekommen. Wenn überhaupt ist er an den großen Hochschulen und Universitäten zu erkennen, wo bis zu 30 Prozent angeben, eine Aus- oder Fortbildung in Public Affairs durchlaufen zu haben. Bei den Forschungsorganisationen sind es maximal sieben Prozent. Sie alle sind mit durchschnittlich 53 bis 54 Jahren etwas älter als der Durchschnitt von 47 bis 48 Jahren und alle mehr als fünf Jahre in ihrer jetzigen Einrichtung beschäftigt, zwei Personen bereits länger als zehn Jahre. Diese Daten sprechen also nicht für eine neue Entwicklung.

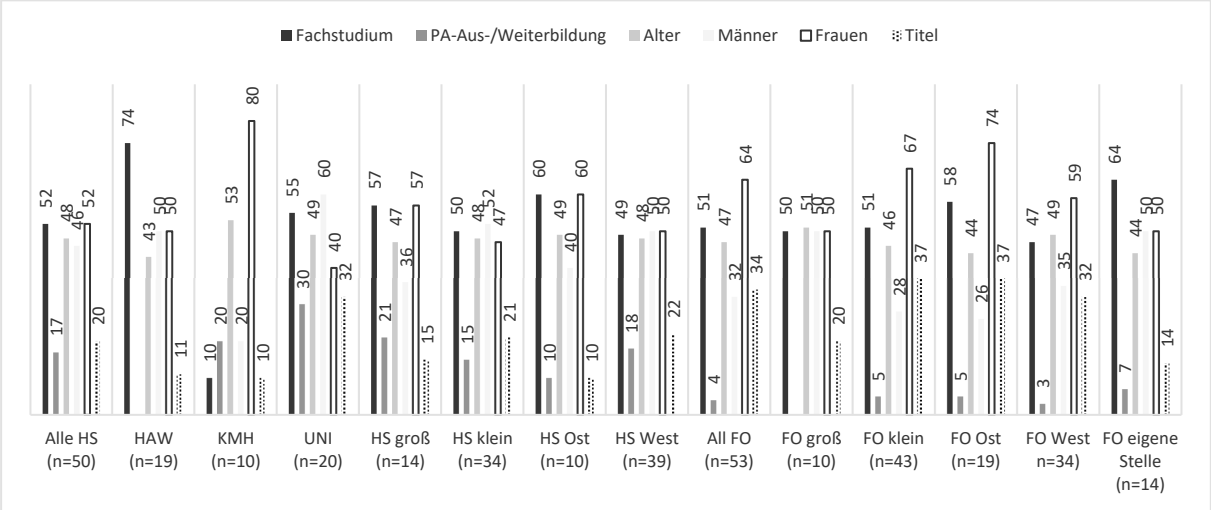


Abb. 115 Biographische Daten der Befragten in %; Alter in Jahren

Unklar ist auch, was genau die Befragten unter Aus- und Fortbildung in Public Affairs verstehen. Entsprechende Angebote sind rar und nicht standardisiert (vgl. Kapitel 2.6.3). Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer bietet seit wenigen Jahren unter der Leitung der beiden langjährigen Kommunikationsverantwortlichen von Universitäten und Forschungsorganisationen, Christine Burtscheidt und Patrick Honecker den zweitägigen Workshop „Politische Kommunikation von Wissenschaftseinrichtungen“ (Burtscheidt 2019; Burtscheidt/Honecker 2023) an, der zunächst im Untertitel und jetzt im Titel den Zusatz strategische Kommunikation enthält. Zu den Zielen der einmal jährlich stattfindenden Fortbildung gehören unter anderem, „die Grundlagen politischer Kommunikation zu vermitteln, [...]

„Kommunikationsansätze und Instrumente zu beleuchten, die im Rahmen politischer Entscheidungsprozesse in Wissenschaftseinrichtungen zur Verfügung stehen, [...] mit den TeilnehmerInnen ein Instrumentarium zu erarbeiten, um Rahmen, Methoden und Grenzen der politischen Kommunikation einzuordnen, individuelle Kommunikationskonzepte zu erarbeiten, welche die strategische Kommunikation in der eigenen Organisation vorantreiben“ (Burtscheidt/Honecker 2023). Auch wenn es sich bei dem Workshop um das bisher einzige Angebot in diesem Bereich handelt, verweist allein dessen Existenz durchaus auf wachsenden Bedarf und ein gestiegenes Interesse an dem Tätigkeitsfeld.

Am häufigsten können die Befragten ein einschlägiges Kommunikationsstudium vorweisen, vor allem an großen Einrichtungen und im Osten sowie an den Universitäten. Am häufigsten verbreitet ist es an HAW, deren Befragte auch dadurch auffallen, dass sie mit 43 Jahren deutlich jünger sind als ihre Kolleg:innen, vor allem die der KMH, die wiederum mit einem Frauenanteil von 80 Prozent stark vom Durchschnitt abweichen. Ebenfalls mehr Frauen gibt es in ostdeutschen Einrichtungen. Außerdem sind die Befragten an den dortigen Forschungsinstituten jünger, bei den Hochschulen gibt es aber keinen Unterschied. Dort wiederum besteht eine deutliche Differenz bei der Anzahl der Promovierten, die im Westen doppelt so hoch ist. Sowohl an den Hochschulen als auch an den Forschungsinstituten haben mit 24 beziehungsweise 41 Prozent mehr Männer einen Doktortitel als Frauen mit 15 beziehungsweise 32 Prozent. Diese Befunde decken sich mit anderen Studien, wonach in der PR mehr Männer promoviert sind (vgl. Hassenstein 2016: 123). In Hinblick auf die Geschlechterverteilung bestehen widersprüchliche Auffassungen, wonach mal Frauen (vgl. Seidenglanz/Fechner 2021: 43), mal Männer (vgl. Fröhlich 2023: 290) in der Mehrheit sind. Diese Uneinigkeit spiegelt sich auch in der vorliegenden Studie: Während an den Hochschulen knapp zwei Drittel der Frauen und ein Drittel der Männer in leitender Funktion tätig sind, dominieren bei den Forschungsinstituten genau umgekehrt die Männer in der Leitung.

Mit PR und Wissenschaft kommen zwei Berufsfelder zusammen, in der die Diskussion um Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen zum Dauerthema gehört (vgl. Barth 2022; Topić 2023). Eine aktuelle Studie belegt, dass Frauen in der Wissenschaft seltener als Autorinnen von Publikationen auftauchen, obwohl sie daran mitgewirkt haben, das heißt, ihre Leistung wird teilweise ignoriert (vgl. Ross et al. 2022). In der PR-Forschung wird seit etwa 20 Jahren „die Freundlichkeitsfalle“ (Fröhlich 2002: Titel) diskutiert, wonach Frauen bestimmte Stereotype und eine daraus resultierende „kommunikative Begabung“ (Fröhlich 2002: Titel) zugeschrieben werden, die sie für den Beruf besonders qualifizieren würden, weil sie unter anderem schöner formulieren und netter plaudern könnten. Für die vermeintlich härteren Aufgaben, bei denen es um Strategie und Macht gehe, wie Führung oder die Kommunikation mit der Politik seien sie wegen ihrer weichen Eigenschaften nicht geeignet. „PR-Frauen arbeiten deutlich häufiger als PR-Männer in weniger prestigeträchtigen und schlechter bezahlten PR-Arbeitsfeldern“ (Fröhlich et al. 2023: 290f.; vgl. Fröhlich et al. 2005: 81; Hassenstein 2016: 94f.).

Zu geschlechterspezifischen Unterschieden im Lobbying gibt es bisher keine Befunde. Die vorliegende Studie deutet darauf hin, dass Frauen und Männer den damit verbundenen Herausforderungen unterschiedlich begegnen. Danach befragt, wie sie sich ihre Rolle vorstellen und wie diese tatsächlich aussieht, fällt auf, dass Männer deutlich höhere Erwartungen an sich und die Einrichtung haben und diese auch eher erreichen, wenn es darum geht, dass die Kommunikation mit der Politik ganz selbstverständlich zu ihren Aufgaben gehört, dass sie Impulse liefern und in die strategische Planung der politischen Interessenvertretung eingebunden sind. Frauen dagegen treten mit deutlich weniger Anspruch auf und setzen sich dementsprechend seltener durch. Entsprechend geben doppelt so viele Männer an, in ihrer Einrichtung gebe es eine mit allen relevanten Gruppen ausgewiesene Strategie.

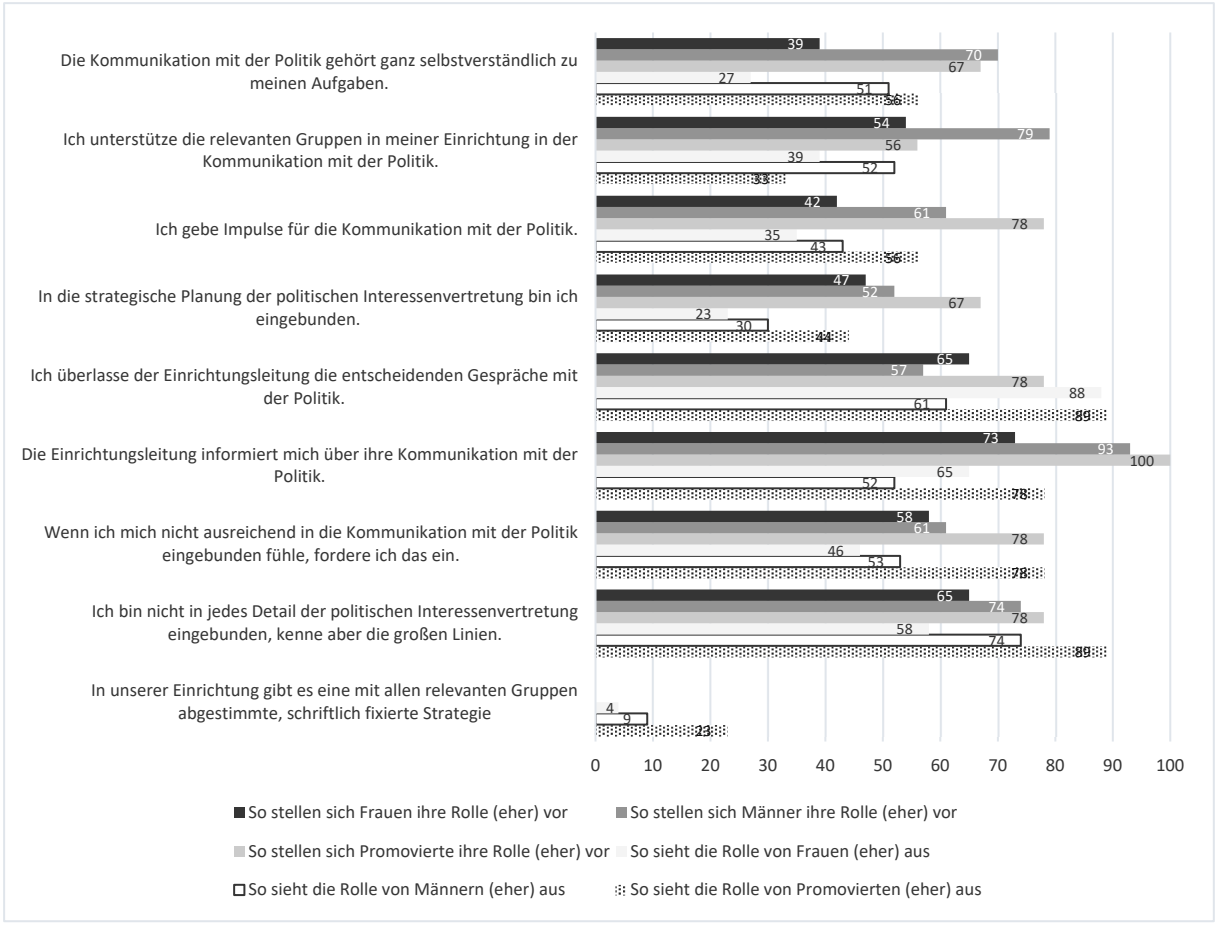


Abb. 116 Rollenverständnis der Kommunikationsverantwortlichen an Hochschulen und dessen Ausprägung in der Praxis in Abhängigkeit von Geschlecht und Bildungsabschluss; Soll/Ist im Vergleich; Angaben in %; Strategie: stimme (eher) zu in %

Bei den entscheidenden Gesprächen mit der Politik treten Frauen eher in den Hintergrund als Männer. Am häufigsten haben hier die mit Doktortitel zugestimmt. Ein Viertel der Promovierten gibt an, in ihrer Einrichtung gebe es eine mit allen Gruppen abgestimmte, schriftlich fixierte Strategie. Gleichzeitig sind sie in deren Planung am ehesten eingebunden und werden besser von der Leitung informiert. Ob die deutlich stärkere strategische Ausrichtung der politischen Interessenvertretung bei Kommunikationsverantwortlichen mit Doktortitel mit deren Qualifikation zusammenhängt, lässt sich aufgrund fehlender Vergleichsstudien nicht feststellen. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sowohl die Leitung von Hochschulen als auch ein großer Teil ihrer Beschäftigten nicht nur promoviert, sondern habilitiert sind, liegt die Vermutung nahe, dass Kommunikationsverantwortliche mit Doktortitel eher auf Augenhöhe agieren können und ihre Expertise eine deutliche höhere Anerkennung findet (vgl. Kapitel 3.1.2). Dadurch werden sie häufiger in Überlegungen zur Entwicklung der Einrichtung einbezogen und können die Kommunikation dementsprechend strategisch ausrichten.

Bei den Forschungsinstituten treten die Zusammenhänge zwischen Geschlecht und Titel sowie Einbindung in die politische Interessenvertretung nicht so deutlich zutage beziehungsweise sind sie gar nicht zu erkennen, weshalb sie graphisch nicht dargestellt werden. Dass eine Promotion hier keinen Unterschied macht, könnte daran liegen, dass in den Forschungsorganisationen das Gefälle im Bildungsabschluss weniger groß ist: Einerseits trägt mehr als ein Drittel der Kommunikationsverantwortlichen einen Doktortitel, andererseits müssen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Forschungsinstituten keine Habilitation mitbringen, so wie das für eine Universitätsprofessur weiterhin gefordert ist.

Infrastruktur & Finanzen

Im Vergleich zu anderen Branchen, wo drei Viertel der Unternehmen für ihre politische Interessenvertretung ein Büro in Berlin und die Hälfte ein Büro in Brüssel unterhält, sind Wissenschaftsorganisationen schlecht ausgestattet (vgl. MSL Group 2019: 30): Nur zwölf Prozent der Befragten an Hochschulen und dreizehn Prozent an Forschungsinstituten geben an, über eine Anlaufstelle in der jeweiligen Landeshauptstadt zu verfügen. Mit 15 Prozent betreiben Forschungsinstitute am ehesten noch eine Geschäftsstelle in Berlin, doppelt so viele wie die Hochschulen – ein Unterschied, der auch auf die unterschiedliche Bedeutung der politischen Ebenen zurückzuführen ist (vgl. Kapitel 5.2.2). Die Forschungsinstitute zeigen zusätzlich über ihre Dachorganisationen Präsenz in Berlin. Dem Lobbyregister des Deutschen Bundestages lassen sich Angaben zu Personal und Budget entnehmen (vgl. Tab. 17). Geschäftsstellen in Berlin sind dort nicht vermerkt, sondern lassen sich nur über die Internetseiten der Einrichtungen recherchieren. Auf Seiten der Hochschulen sind einige wenige private im Lobbyregister eingetragen, staatliche Universitäten tauchen über ein paar einzelne Institute oder Stiftungen auf, wie etwa die Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Universität Regensburg oder die Stiftung der Universität Mannheim (vgl. Deutscher Bundestag 2023a). Obwohl nur wenige Hochschulen über ein Büro an den Orten verfügen, wo die Politik oder andere Zuwendungsgeber über deren (finanziellen) Rahmenbedingungen entscheiden, erachten sie einen solchen Auftritt durchaus als sinnvoll, wie auch die Präsidentin der KU Eichstätt-Ingolstadt, Gabriele Gien: „Am besten wären zusätzliche Campus in Berlin und Rom. Das brächte uns näher an die große Politik heran [...]. Dadurch könnten wir unsere Wirkmacht verstärken“ (Gien, zitiert in Beschnitt 2020: o.S.).

Im Fragebogen hat nur eine Hochschule angegeben, ein Büro in Brüssel zu haben. Ihr jährliches Lobbying-Budget bewegt sich nach eigenen Angaben zwischen 10.000 und 50.000 Euro. Im EU-Transparenzregister waren zum Zeitpunkt der Erhebung deutlich mehr Hochschulen aufgeführt, inzwischen sind weitere hinzugekommen (vgl. Tab. 17). Keine von ihnen ist mit einem Büro in Brüssel vermerkt. Dabei haben vier Universitäten dort einen Sitz, wie etwa die Universität Münster (vgl. Schaftner 2019), inzwischen ohne Eintrag im Transparenzregister. „Natürlich ist jemand, der sich in Brüssel gut auskennt, der dort die entsprechenden Politiker kennt [...] in der Lage, uns einen kleinen Vorsprung zu verschaffen, uns frühzeitig zu informieren, auf bestimmte Dinge hinzuweisen, und da erhoffen wir uns tatsächlich zumindest den einen oder anderen kleinen Vorteil“, erklärt ihr Pressesprecher Norbert Robers (zitiert in Schaftner/Nefzger 2019: o.S.). Auch die Hochschulrektorenkonferenz hält ein Engagement in der EU-Hauptstadt für geboten: „Alle sollten sich bemühen, auch auf europäischer Ebene so gut wie möglich ihre Interessen voranzubringen. Ob dies den Betrieb eines eigenen Büros in Brüssel voraussetzt, sei dahingestellt. Hier müssen letztlich Aufwand und Ertrag an jeder einzelnen Hochschulen abgewogen werden“ (HRK, zitiert in Schaftner/Nefzger 2019: o.S.). Wie viel Geld sie für die politische Interessenvertretung auf EU-Ebene ausgeben, müssen Hochschulen und Forschungsorganisationen seit einer entsprechenden Änderung im Jahr 2021 nicht mehr angeben (vgl. Interinstitutionelle Vereinbarung L 207, Anhang II, Absatz III/c). Auf dem Internetportal Lobbyfacts, das Corporate Europe Observatory und LobbyControl gemeinsam betreiben, sind die Daten weiterhin abrufbar. Demzufolge ist eine ganze Reihe an Hochschulen auf EU-Ebene aktiv. Von den Befragten der Forschungsinstitute hat niemand angegeben, ein Büro in Brüssel zu haben. Dabei sind laut EU-Transparenzregister einige von ihnen zumindest temporär dort vertreten. Außerdem zeigen sie über ihre Dachorganisationen Präsenz, die alle eine Niederlassung in der EU-Hauptstadt haben. Im Gegensatz zum Lobbyregister des Bundestages sind im EU-Transparenzregister auch die Adressen der örtlichen Büros eingetragen.

Einrichtung	Lobbying in Berlin		Lobbying in Brüssel	
	Personen	Budget/Jahr (€)	Personen	Budget/Jahr (€)
Akkon – Hochschule für Humanwissenschaften	0	0	nicht registriert	
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg[1)]	nicht registriert		1	[2)]
Eberhard Karls Universität Tübingen	nicht registriert		1	9.999
Europa-Universität Viadrina[1)]	nicht registriert		13	[2)]
FernUniversität Hagen	nicht registriert		1	37.500
Freie Hochschule Stuttgart[1)]	nicht registriert		1	9.999
Freie Universität Berlin[1)]	nicht registriert		1	200.000
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	nicht registriert		1	9.999
Hochschule Bremen	nicht registriert		4	75.000
Hochschule der Medien Stuttgart	nicht registriert		1	9.999
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Ansbach	nicht registriert		1	9.999
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	nicht registriert		1	9.999
Humboldt-Universität Berlin	nicht registriert		60	9.999
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main	nicht registriert		1	9.999
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	nicht registriert		2	9.999
Kühne Logistics University	nicht registriert		12	150.000
Leuphana Universität Lüneburg[1)]	nicht registriert		1	9.999
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg	nicht registriert		2	9.999
Technische Universität Berlin	nicht registriert		2	17.500
Technische Universität Clausthal	nicht registriert		2	37.500
Technische Universität Dresden	nicht registriert		6	100.000-199.000
Universität Bremen	nicht registriert		2	75.000
Universität des Saarlandes	nicht registriert		1	9.999
Universität Konstanz	nicht registriert		1	17.500
Universität Mannheim	nicht registriert		2	9.999
Universität Siegen	nicht registriert		1	37.500
Universität Stuttgart	nicht registriert		2	37.500
Universität Witten/Herdecke	1-10	Angaben verweigert	nicht registriert	
Fraunhofer Gesellschaft	771-780	2.710.001-2.720.000	9	450.000
Helmholtz Gemeinschaft	31-40	540.001-550.000	8	350.000
Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung	nicht registriert		2	17.500
CISPA – Helmholtz-Zentrum für Informationssicherheit	1-10	Angaben verweigert	nicht registriert	
Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ)	nicht registriert		1	17.500
Deutsches Elektronen-Synchrotron (DESY)	21-30	230.001-240.000	nicht registriert	
Deutsches Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen (DZNE)	1-10	Angaben verweigert	1	37.500
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)	1-10	Angaben verweigert	33	850.000
Forschungszentrum Jülich (FZJ)	1-10	Angaben verweigert	12	150.000
GEOMAR Helmholtz Centre for Ocean Research Kiel[1)]	nicht registriert		3	17.500
GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	1-10	90.001 bis 100.000	nicht registriert	
Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie (HZB)	11-20	Angaben verweigert	1	17.500
Helmholtz-Zentrum Dresden – Rossendorf (HZDR)	21-30	Angaben verweigert	nicht registriert	
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung (HZI)	1-10	Angaben verweigert	nicht registriert	
Helmholtz Zentrum München (HMGU)	21-30	Angaben verweigert	nicht registriert	
Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ)	1-10	Angaben verweigert	nicht registriert	
Leibniz Gemeinschaft	11-20	760.001-770.000	5	450.000
Akademie für Raumentwicklung (ARL)	nicht registriert		5	75.000
Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung	nicht registriert		1	9.999
Deutsches Museum	1-10	0	nicht registriert	
ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung	nicht registriert		44	750.000
Institut für Weltwirtschaft (IfW)	nicht registriert		20	1.125.000
Leibniz-Institut DSMZ Dt. Sammlung von Mikroorganismen u. Zellkulturen	0	0	0	Keine Angabe
Leibniz-Institut für Agrartechnik und Bioökonomie (ATB) [1)]	nicht registriert		25	[2)]
Leibniz-Institut für Gewässerökologie und Binnenfischerei (IGB) [1)]	nicht registriert		1	150.000
Leibniz Institut für Biodiversität der Tiere (ZFMK)	nicht registriert		2	300.000
Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien (GIGA)	151-160	80.001 bis 90.000	nicht registriert	
Leibniz-Zentrum für Marine Tropenforschung (ZMT)	nicht registriert		10	75.000
Leibniz Institut für Medienforschung | Hans-Bredow-Institut[1)]	nicht registriert		4	[2)]
Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung (IÖR)	nicht registriert		11	950.000
Leibniz-Institut für Pflanzengenetik und Kulturpflanzenforschung (IPK)	nicht registriert		8	250.000
Leibniz-Institut für Zoo- und Wildtierforschung (IZW)	nicht registriert		4	37.500
Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK)	21-30	280.001 bis 290.000	nicht registriert	
Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung (SGN) [1)]	1-10	1-10.000	4	[2)]
Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK)	nicht registriert		3	17.500
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)	41-50	Angaben verweigert	nicht registriert	
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft	nicht registriert		6	75.000
ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung	nicht registriert		10	150.000
Max Planck Gesellschaft	11- 20	1.280.001-1.290.000	2	250.000
Max-Planck-Institut für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht	nicht registriert		0	Keine Angabe

Tab. 17 Personal und Budget für Interessenvertretung der für die vorliegende Studie ausgewählten Wissenschaftseinrichtungen gemäß Lobbyregister des Bundestags (Stand: 12/2022) und der EU (Stand: 12/2020); Quellen: Deutscher Bundestag 2023a; EU 2023; Lobbyfacts 2023; [1)] Registrierung erst nach Erhebungszeitraum; [2)] keine Auskunft erforderlich; eigene Darstellung

Nach eigenen Angaben verfügen nur sechs beziehungsweise vier Prozent der Hochschulen und Forschungsorganisationen über ein eigenes Budget für die politische Interessenvertretung. Insgesamt ein Drittel der Hochschulen gibt an, die Ausgaben liefen über die Kostenstelle der Kommunikationsabteilung oder der Einrichtungsleitung, bei den Forschungsinstituten ist es jeweils ein Drittel. Knapp 60 Prozent der Hochschulen und 40 Prozent der Forschungsinstitute haben gar kein Budget für die politische Interessenvertretung. Von den elf Hochschulen, die Angaben zur Höhe des Budgets gemacht haben, verfügen acht über maximal 10.000 Euro und zwei über bis zu 50.000 Euro. Nur eine größere Universität gibt an, bis zu einer halben Million Euro für die politische Interessenvertretung auszugeben. Von den 18 Forschungsorganisationen, die Auskunft zur Höhe des Budgets erteilt haben, wenden 13 bis zu 10.000 Euro auf, drei bis zu 50.000 Euro und zwei bis zu 100.000 Euro. Die Selbstauskünfte in der vorliegenden Studie bewegen sich insgesamt deutlich unter den Beträgen, welche die Einrichtungen in den Lobbyregistern angegeben haben. Zwölf beziehungsweise acht Prozent der Befragten konnten nicht sagen, ob ihre Einrichtung über ein Budget verfügt. Die Unterschiede zwischen der Auskunft in der Befragung und den öffentlich einsehbaren Einträgen deuten – wie bereits bei der Frage nach dem Eintrag in einem Lobbyregister (vgl. Kapitel 5.1.2) – darauf hin, dass in Brüssel andere Personen als die Befragten zuständig sind und in der Einrichtung ein Austausch über deren Aktivitäten fehlt.

So wie etwa die Hälfte der Wissenschaftseinrichtungen grundsätzlich die finanziellen Mittel für die Kommunikation bemängelt, wirkt sich auch die Ausstattung mit Büros und Budget für die Interessenvertretung auf die Zufriedenheit aus (vgl. Höhn 2011: 229; Schwetje et al. 2017: 48): Einrichtungen mit Geschäftsstellen an Orten des Politikgeschehens sind zufriedener mit dem Lobbying-Erfolg, ebenso Hochschulen mit Budget. Bei Forschungsinstituten hat das Budget keine entsprechende Auswirkung.

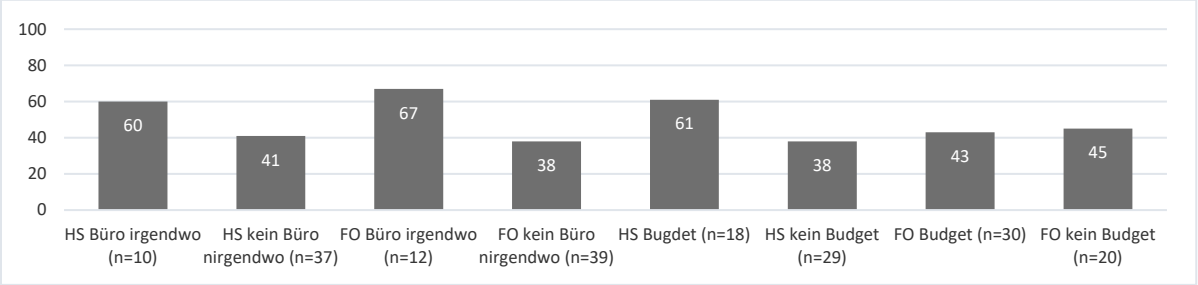


Abb. 117 Büros und Budget für die politische Interessenvertretung in Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit dem Lobbying-Erfolg; (eher) zufrieden in %

Fazit Ressourcen

Zu wenig Personal und Budget nennen Kommunikationsverantwortliche als die häufigsten Ursachen für Misserfolg in der strategischen Kommunikation, an dritter Stelle folgt fehlender interner Austausch (vgl. o.a. 2022b). Hochschulen verfügen kaum über eigene Stellen und finanzielle Mittel für die politische Interessenvertretung, die Forschungsorganisationen sind deutlich besser ausgestattet. Demzufolge weniger zufrieden sind die Hochschulen, bei denen es an Ressourcen fehlt. Dies ist dennoch nicht der Grund für die fehlende strategische Ausrichtung ihrer politischen Interessenvertretung. Vielmehr zeigen die Ausführungen zu Aufgabenverteilung und Rollenverständnis erneut, dass es an Abstimmung zwischen den beteiligten Personen und an der Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen mangelt und es weniger auf einen Ausbau der Ressourcen ankommt, sondern darauf, diese strategisch zu nutzen:

> „Politische Kommunikation zu machen, heißt nicht, eine Abteilung einzurichten, die man so nennt, sondern im Gegenteil, das geht auch ohne. [...] wenn man sagt, man hat nicht mehr Ressourcen unbedingt, heißt das nicht, dass man es nicht machen muss. [...] Das ist wirklich das Wichtigste, dass die Hochschulen nach innen schauen [...], wie kann man das Thema aufstellen, wie kann man es bearbeiten und wie kann man sich da auch organisieren“ (UNI3: 136ff.).

5.3.3 Evaluation

Der letzte Schritt im Kreislauf politischer Interessenvertretung gilt der Überprüfung des gesamten Prozesses – von der analytischen Einordnung über die strategische Planung bis hin zur operativen Umsetzung. Damit steht die Evaluation am Ende und am Anfang zugleich, denn erst die Auswertung der eigenen Lobbying-Aktivitäten ermöglicht es, die Kommunikation mit der Politik entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln. Da die Phase der Analyse eng mit der Evaluierung der bisherigen Arbeit zusammenhängt, enthält Kapitel 5.1 bereits zahlreiche bewertende und einordnende Elemente. Auch die Strategie- und Umsetzungsphase greifen Aspekte der Evaluierung auf. Die abschließende Evaluation des gesamten Lobbying-Prozesses erfolgt mithilfe zuvor festgelegter Instrumente und Kriterien. Die Ausführungen zu Hochschul- und Wissenschaftskommunikation im Allgemeinen und die Vorstudie deuten allerdings darauf hin, dass die Einrichtungen an dieser Stelle nicht planvoll vorgehen. Wer politische Interessenvertretung nicht als strategische Kommunikation betreibt, nutzt auch nicht das entsprechende Handwerkszeug zur Evaluation. Daher klammert die Online-Erhebung entsprechende Fragen zu den Instrumenten der Erfolgsmessung aus. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf die von den Befragten gemachten Angaben zur Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung und auf einzelne in den Leitfadengesprächen genannte Instrumente. Beispiele erläutern die Gründe für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entlang des Lobbying-Kreislaufes. Daraus ergeben sich Vorschläge, wie Hochschulen und Forschungsinstitute die Kommunikation mit der Politik künftig ausrichten sollten.

(Un-)Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung

Obwohl insbesondere die Hochschulen im Vergleich zu ihren sonstigen kommunikativen Aktivitäten wenig politische Interessenvertretung und dies meist nicht als Teilbereich der strategischen Kommunikation betreiben, betrachten die Befragten ihren Lobbying-Erfolg als insgesamt zufriedenstellend, ebenso wie ihre Kolleg:innen von den Forschungseinrichtungen. Auf der Zufriedenheits-Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 5 (voll zufrieden) landeten die Befragten bei 3,4. Der Durchschnitt, also teils zufrieden/teils unzufrieden, liegt bei 3,0. Unterschieden nach Art und Größe der Einrichtungen variiert der Wert kaum, nur die privaten Hochschulen sind mit einem Durchschnitt von 2,3 deutlich weniger zufrieden als alle anderen Einrichtungen. Große Einrichtungen und die im Osten sind etwas zufriedener als der Durchschnitt, insbesondere die großen Forschungsinstitute. Große und kirchliche Einrichtungen haben nie die Ausprägungen eher unzufrieden und unzufrieden gewählt.

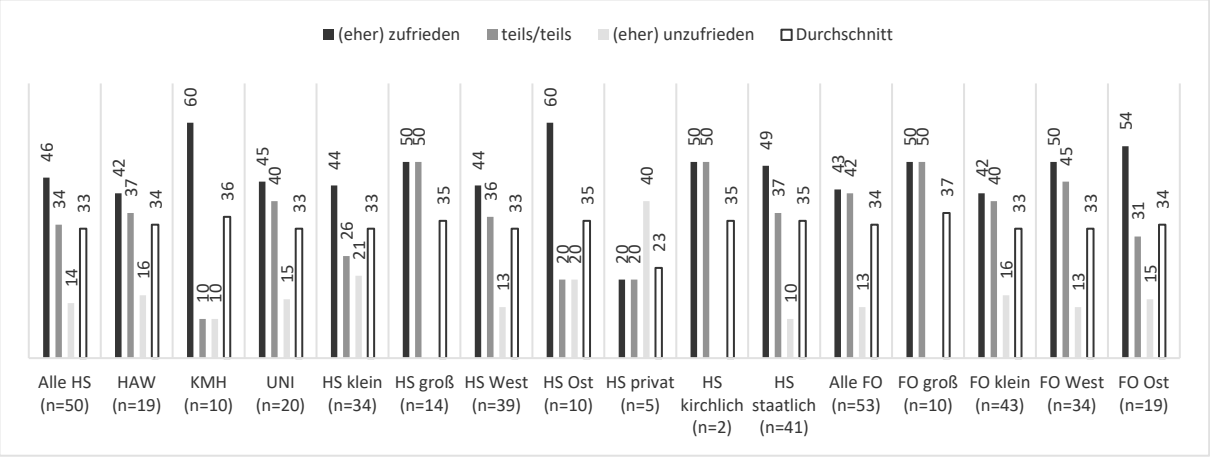


Abb. 118 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in %; die Durchschnittswerte von 1 = unzufrieden bis 5 = zufrieden sind mit zehn multipliziert, um sie zusammen mit den Prozentwerten in einer Graphik abbilden zu können

Wie bei Befragungen üblich, tendieren die Antworten hier zur Mitte: Die meisten Befragten haben fast genauso häufig teils zufrieden angekreuzt wie (eher) zufrieden. Nur die Einrichtungen im Osten sowie die Kunst- und Musikhochschulen legen sich deutlicher in Richtung (eher) zufrieden fest. Dabei gehören Hochschulen und KMH zu den Einrichtungen, die bei der Kommunikation mit der Politik am wenigsten strategisch vorgehen, in denen die Kommunikationsverantwortlichen seltener von der Hochschulleitung über deren Lobbying-Aktivitäten informiert werden und kaum in die Planung der Interessenvertretung eingebunden sind. Die höhere Zufriedenheit bei den KMH lässt sich zum einen auf ihr kulturelles Angebot zurückführen, mit dem sie den Hochschulstandort bereichern, was wiederum den Eindruck von einer gelungenen Kommunikation in das gesellschaftliche und somit auch politische Umfeld stärkt (vgl. Burk/Hetze 2020: 9). Eine andere Erklärung liefert der hohe Frauenanteil unter den Befragten der KMH, der auch bei den Einrichtungen im Osten höher ist. Wie die Ausführungen in Kapitel 5.3.2 gezeigt haben, ist nicht nur die tatsächliche Einbindung von Frauen in die politische Interessenvertretung geringer, sondern auch ihr Anspruch darauf. Das eher ausgeglichene Verhältnis von Erwartungen und Erfahrungen führt letztlich zu einer höheren Zufriedenheit mit der aktuellen Situation.

Die höhere Zufriedenheit von Einrichtungen im Osten weckt die Vermutung, dass ein Zusammenhang zu den politischen Rahmenbedingungen besteht. Eine Unterscheidung der Zufriedenheit nach einzelnen Bundesländern ist in der vorliegenden Studie schon allein aufgrund der geringen Fallzahlen nicht angezeigt. Außerdem deuten andere Untersuchungen darauf hin, dass die parteipolitische Färbung der Landesregierungen keinen oder wenig Einfluss auf Autonomie oder Finanzierung der Hochschulen hat (vgl. Dohmen/Krempkow 2015: 64; Henke/Pasternack 2018). Das heißt, in Bezug auf wichtige Lobbying-Ziele der Hochschulen unterscheiden sich die Bundesländer nicht wesentlich voneinander.

Auffällig große Unterschiede in der Zufriedenheit bestehen lediglich zu den privaten Hochschulen. Die Unzufriedenheit korreliert mit der geringen Bedeutung, welche die Einrichtungen der Kommunikation mit der Politik beimessen. Sie haben deutlich seltener Kontakt zur Politik und fühlen sich gegenüber staatlichen Hochschulen weniger respektiert. Interessenvertretung gehört nicht selbstverständlich zu ihren Aufgaben, geschweige denn liegt ihr eine intern abgestimmte Strategie zugrunde. Interne Stakeholder und Kommunikationsverantwortliche werden, wenn überhaupt vorhanden, nicht ausreichend über die Lobbying-Aktivitäten informiert und kaum in die strategischen Überlegungen der Einrichtung eingebunden. Vor allem gelingt es den privaten Hochschulen nicht, gegenüber der Politik zu kommunizieren, worin sie sich von Hochschulen in anderer Trägerschaft unterscheiden und dementsprechend gefördert werden sollten. Beispielhaft für den ausbleibenden Lobbying-Erfolg sei auf die weiter oben angeführte Hochschule Göttingen und ihren Studiengang Orthobionik verwiesen, dessen Einführung zunächst als wegweisend galt. Beim Antrag auf Reakkreditierung bemängelte der WR dessen unzureichende Wissenschaftlichkeit. Jetzt gibt die private Hochschule den Studiengang auf. Er wird ab dem Wintersemester 2023/2024 an der staatlichen Hochschule und der Universität Göttingen in Kooperation mit dem bisherigen Partner aus der Wirtschaft weitergeführt (vgl. Schlegel 2022). Sinnbildlich dazu passt das Resümee zur politischen Interessenvertretung aus einem Leitfadengespräch:

> „Ich glaube, Sie sind da bei Hochschulen, die stecken da bestenfalls in den Kinderschuhen“ (HAW3: 73).

Instrumente zur Erfolgsmessung

Ob ein Studiengang eingerichtet oder weiterhin genehmigt wird, ist eines von zahlreichen Kriterien für den Lobbying-Erfolg von Hochschulen. Messen lässt sich das Ergebnis unter anderem in Studierendenzahlen und damit zusammenhängenden finanziellen Mitteln für die Lehre. Selbstverständlich erheben

die Einrichtungen solche Zahlen. Sie verwenden sie aber nicht systematisch als Instrumente für die Messung ihrer Lobbying-Aktivitäten, denn das würde voraussetzen, dass diesen ein Plan zugrunde liegt, dessen Umsetzung sich nach einem zuvor festgelegten Zeitraum überprüfen lässt. Dass die Einrichtungen kaum Instrumente zur Erfolgsmessung verwenden, liegt auch an der ihrer Ansicht nach mangelnden Planbarkeit von Wissenschafts-Lobbying und der damit verbundenen schwierigen Messbarkeit:

> „Also, wir haben keine festen Forderungen, dass wir sagen, mindestens drei Veranstaltungen, mindestens drei Policy Briefs oder ähnliches. Da ist Herr [Direktor] auch nicht so ein Freund davon, weil er halt auch gerade sagt, bei der Wissenschaftspolitik lässt sich nicht alles planen. Also, zum Beispiel kann er nicht fest planen, ob er nun als Mitglied des Rates für [Name] wiedergewählt wird oder nicht. Daher haben wir bisher keine Milestones sozusagen, die wir jedes Jahr erreichen wollen, sondern wir setzen uns am Anfang des Jahres durchaus ein paar Ziele, für das kommende Jahr, entscheidende Bausteine, die wir auf jeden Fall bespielen wollen und schauen dann, was sich aus dem wissenschaftlichen Dialog dann auch zusätzlich ergibt. [...] wir messen auch unseren Erfolg in der Wissenschaftspolitik nicht an Drittmittelquoten [...]. [...] man kann Erfolg bestimmt daran bemessen, dass man sieht, wie viele Personen man übers Jahr erreicht. [...] Man kann es daran auch bemessen, an der eigenen, was aber wiederum schwer zu bemessen ist, an der eigenen Stellung am Gesamtsystem, also zum Beispiel merkt man schon bei dem Evaluieren alle sieben Jahre, dass die Evaluatorinnen und Evaluatoren auch wahrnehmen, wenn eine Einrichtung auch sehr präsent ist, wie unsere Einrichtung in der Wissenschaftspolitik und im Wissenschaftssystem“ (FO1: 9f.).

> „Also, wenn es um die direkte Kommunikation mit der Politik geht, dann ist natürlich die Erfolgsmeldung, [...] sind wir erfolgreich, wenn es um Anmerkungen zu Gesetzesvorhaben geht [...]. [...] natürlich gucken wir auf bestimmte Zahlen und auch bestimmte Reichweiten, das ist das klassische Procedere [...] oder wir messen den Erfolg von Gesprächsrunden und gucken, ob dann die Initiativen, um die es gehen sollte, dann auch wirklich stattfinden“ (FO5: 43).

Gründe für den (Miss-)Erfolg von Wissenschaftslobbying

Auch ohne, dass die Einrichtungen ihren Erfolg genau messen, liefern sie Gründe, weshalb sie mit ihrer politischen Interessenvertretung zufrieden sind oder auch nicht. Zunächst einmal fällt auf, dass bis auf einen keiner der Gründe stark hervortritt und Erfolg beziehungsweise Misserfolg auf verschiedene Ursachen zurückzuführen sind. Bei den Forschungsorganisationen sticht lediglich die Beziehung zur Politik mit zwei Dritteln Zustimmung hervor, und auch für die Hochschulen stehen die Kontakte zur Politik an erster Stelle. Die daraus resultierenden guten Beziehungen zur Politik sind Voraussetzung für einen beständigen Dialog, der auf lange Sicht dazu führen kann, dass die eigenen Anliegen Gehör finden (vgl. Kapitel 5.1.1). Einige Befragte geben an, dass sich diese Kontakte in den vergangenen Jahren erhöht und verstetigt haben, unter anderem durch die Einführung von festen Strukturen und neuen Kommunikationskanälen. Den Einschätzungen liegen allerdings keine messbaren Daten zugrunde, sondern sie gehen eher auf das subjektive Empfinden der Befragten zurück:

> „Also, ich glaube so in der Intensität so, dass es ein regelmäßig sich treffender Arbeitskreis gibt und so, dass es dies früher nicht gab“ (UNI1: 110).

> „[...] sicherlich auch durch andere Kommunikationsformen – also vor zehn Jahren hat [...] noch keiner getwittert – sind wir, glaube ich, auch unter einem schnelleren Reaktionsdruck. [...] das meine ich gar nicht notwendigerweise negativ, [...] mein Gefühl ist, dass die Intensität stärker ist und auch die Kontakte zur Politik intensiviert wurden“ (FO5: 44).

> „Also, zum Beispiel ist bei uns ein großer Erfolg, würde ich sagen, dass wir nicht nur lokal Wissenschaftspolitik betreiben, sondern national und europäisch (FO1: 9).

Dass die Forschungsorganisationen in Europa erfolgreich sind, zeigt das Beispiel der Helmholtz-Gemeinschaft. Die Stellungnahmen und persönlichen Treffen des Brüsseler Büros mit EU-Abgeordneten und Mitgliedern der EU-Kommission zur Weiterentwicklung des Förderprogramms Horizon Europe haben nicht nur zu einer allgemeinen Erhöhung des EU-Forschungsbudgets und Verbesserungen in der grenzüberschreitenden Forschungsinfrastruktur geführt (vgl. Krapp 2022a). Gleichzeitig profitieren einzelne Helmholtz-Institute von dem Programm, wie etwa das deutsche Geoforschungszentrum in Potsdam, das an einem 16-Millionen-Euro-Projekt zur Sammlung von Geodaten beteiligt ist oder das

Helmholtz-Zentrum München, das 600.000 Euro für die Erforschung der Sicherheit von Nanopartikeln erhält (vgl. GFZ 2022; Helmholtz-Zentrum München 2023).

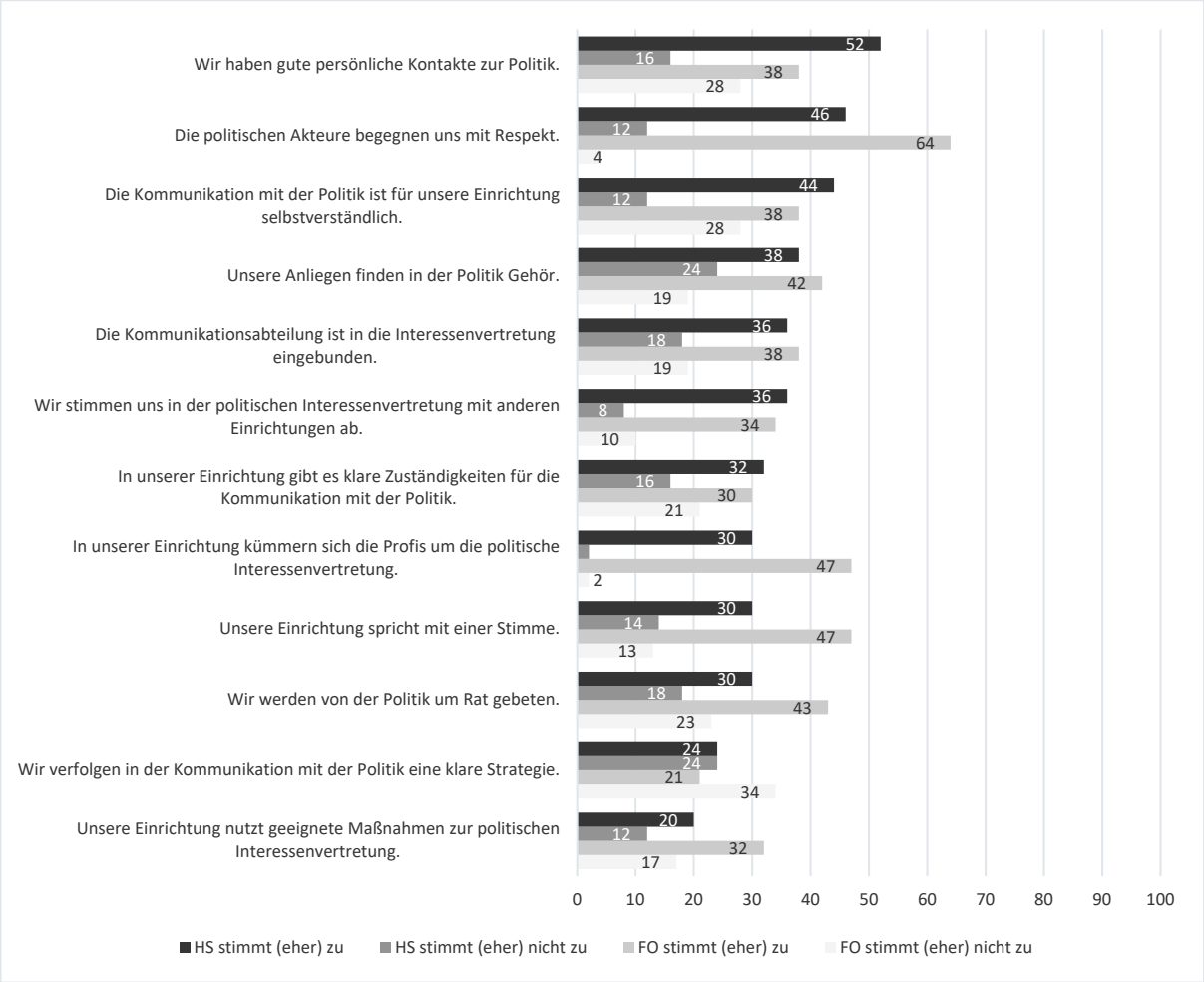


Abb. 119 Gründe für die (Un-)Zufriedenheit mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung in %; Mehrfachnennungen

Außer bei den Kontakten zur Politik stimmen die Befragten den Gründen für den Erfolg der politischen Interessenvertretung jeweils zu weniger als der Hälfte zu. Stattdessen bemängelt mehr als ein Viertel der Befragten in den Forschungsinstituten, dass ihre Einrichtung zu wenig Kontakte zur Politik habe. Genauso viele kritisieren, dass die Kommunikation mit der Politik für ihre Einrichtung nicht selbstverständlich sei. Die fehlende Strategie ist mit einem Drittel der häufigste Grund für ein Scheitern der politischen Interessenvertretung. Allerdings ist auch eine solche, gepaart mit dem passenden Maßnahmenmix und guten Beziehungen zur Politik keine Garantie dafür, dass die Einrichtungen Gehör finden. Zwar geben die Forschungsorganisationen als Grund für die Zufriedenheit häufig an, dass sie von der Politik um Rat gebeten werden. Ein Viertel von ihnen räumt jedoch ein, dass die Politik ihren Rat zu wenig beherzigt. „Die Grenzen der Politikberatung zeigen sich dort, wo Beratung zwar gewünscht ist, politische Entscheidungen in Ministerien oder auch im Parlament aber auf einer anderen Grundlage bzw. mit anderen Argumenten getroffen werden“ (Koschatzky 2020). Ein Beleg hierfür sind Versuche unter anderem von Fraunhofer ISE, die politischen Rahmenbedingungen für die Solarwirtschaft nach ihren Vorstellungen zu beeinflussen. Zwar baut die Fraunhofer-Ausgründung Nexwafe inzwischen – auch durch die Einwerbung staatlicher Fördermittel – eine neue Fabrik im so genannten Solar Valley in Bitterfeld (vgl. Höhne 2023). Die breite Zustimmung seitens der Politik zum Ausbau der Photovoltaik fehlt

aber weiterhin – trotz aller Lobbying-Bemühungen, unter anderen von ISE-Direktor Andreas Bett: „Das Thema Solarindustrie ist in Deutschland [...] politisch verbrannt“ (Bett, zitiert in Arzt 2019: o.S.).

Nur ein gutes Drittel der Befragten ist der Ansicht, dass sie ihre Ziele in der Politik durchsetzen können. Gehör gefunden hat die weiter oben als Fallbeispiel eingeführte KU Eichstätt-Ingolstadt mit ihrem Anliegen, „dass sich kirchlichen [sic] Hochschulen nun grundsätzlich an allen staatlichen Förderlinien und Wettbewerben beteiligen dürfen“ (Gien 2023: o.S.). Gleichzeitig gibt ein Viertel der Hochschulen als Grund für die Unzufriedenheit an, ihre Anliegen nicht durchsetzen zu können. Besonders unzufrieden sind diejenigen Einrichtungen, deren Lobbying-Ziele finanzieller Art sind:

> „Aber das wichtigste Ziel, unsere Dauerstellen zu erhöhen und unsere Ausstattung zu verbessern, hat sich dadurch nicht erreicht“ (HAW2: 65).

Mit weniger als einem Viertel nennen die Hochschulen Strategie und Maßnahmen als Gründe für den Erfolg. Umgekehrt gibt ebenfalls ein Viertel der Hochschulen die fehlende Strategie als Grund für den Misserfolg an, gepaart mit unklaren Zuständigkeiten. Hierzu passen die Beispiele der Hochschule Fulda und der Universität Trier. Während die HAW Fulda – wie weiter oben bereits dargestellt – gemeinsam mit zahlreichen Partnern ihr Ziel eines Regionalen Innovationszentrums mit klaren Botschaften kommuniziert und schließlich auch eröffnet hat, fehlt bei der Universität Trier eine entsprechend deutliche Positionierung. Im Jahr 2020 wurde in Trier der vom Präsidenten ursprünglich erhoffte Medizincampus eingeweiht – allerdings ohne Beteiligung der Universität Trier (vgl. MWG RLP 2020). Im Hochschulentwicklungsplan 2025 der Universität Trier taucht die Medizin ebenso wenig auf wie ein Hinweis auf die Trierer Kliniken und die Universität Mainz, welche den Studiengang betreuen (vgl. Jäckel 2021b: 21). Die mangelnde strategische Ausrichtung nicht nur ihrer Kommunikation, sondern der gesamten Einrichtung findet auch Erwähnung im Hochschulzukunftsprogramm Rheinland-Pfalz:

> „Für die Universität Trier zeigen die verfügbaren Daten [...], dass sie in den letzten Jahren ihre Potenziale nicht ausreichend genutzt hat [...]. Dies sollte für das Land Anlass sein, eine intensive strategische Beratung mit der Universität zu führen und dabei noch nicht ausgeschöpfte Kooperationsmöglichkeiten [...] zu berücksichtigen. Die Einbindung einer qualifizierten Sicht von außen ist im Selbstinteresse der Universität, um eine bessere strategische Reflexion der eigenen Ausgangslage zu gewinnen“ (Burckhart 2018: 35).

Einen Grund für den mangelnden Erfolg einer Einrichtung sehen die Befragten in deren Größe. Kleinere Einrichtungen geben an, weniger Kontakte zur Politik zu haben, ihre Anliegen fänden weniger Gehör, und die Politik begegnete ihnen mit weniger Respekt. Eine bessere personelle und finanzielle Ausstattung ist jedoch nicht maßgeblich dafür, dass sich größere Einrichtungen in der politischen Interessenvertretung leichter tun. Vielmehr sind bei ihnen die (gezielter ausgebildeten) Kommunikationsverantwortlichen eher in die strategische Planung eingebunden und besser über die Kommunikation mit der Politik informiert, so, wie generell die Beschäftigten von größeren Einrichtungen. Auch wenn die Größe allein nicht entscheidend für den Lobbying-Erfolg ist, halten manche Kommunikationsverantwortliche sie dennoch beinahe reflexhaft für ausschlaggebend. Diese festgefahrene Meinung birgt sowohl für große als auch für kleine Einrichtungen die Gefahr, dass sie sich in ihrer Position einrichten: Demnach gehen die großen häufig davon aus, dass sie allein aufgrund ihrer Größe und Bedeutung Aufmerksamkeit von Seiten der Politik erhalten und sich darum nicht bemühen müssen, ihre politische Interessenvertretung strategisch auszurichten. Im Gegensatz dazu sind kleine Einrichtungen eher der Auffassung, dass sie gegen die großen ohnehin nicht ankommen, weil sie von Haus aus gegenüber den großen benachteiligt sind, was ihre Ressourcen angeht.

> „Ich glaube aber auch, dass wir uns in einem marktwirtschaftlichen System bewegen, wo eben einfach bestimmte Sachen in so einer kontemplativen Art und Weise ausgehandelt werden [...]. Du hast als Großuniversität einen Vorteil gegenüber Kleinuniversitäten“ (UNI2: 126).

> „Das ist etwas, was [...] bei mir immer hinten runterfällt, weil ich einfach nicht genug Zeit habe [...] auch zu so konzeptuellen Dingen, [...] dass man strategisch denkt. [...] Das kostet ja einfach viel Zeit. Aber gleichzeitig liegen hier Berge von Scheißarbeit. [...] da müsste man uns einfach anders ausstatten“ (KMH2: 98).

Andere sehen dagegen eine gut funktionierende interne Organisation als beste Ressource für eine erfolgreiche Kommunikation mit der Politik:

> „Das ist die Grundlage, die Information plus die Kompetenz, die Expertise, die Professionalität in der internen Organisation, denn wenn das ganze Gefüge marode ist und unprofessionell geleitet wird, aber auch unprofessionell im Alltagshandeln ist, dann sagt die Politik natürlich, bei euch ist sowieso alles im Argen und dann könnt ihr euch auch noch so strecken, klar habt ihr schlechte Zahlen, weil alles andere auch nicht funktioniert“ (UNI6: 174).

Verbesserungsvorschläge für die politische Interessenvertretung von Wissenschaftseinrichtungen

Entsprechend fallen die Antworten auf die Frage nach Verbesserungen aus. Auch wenn sich Hochschulen und Forschungsorganisationen zum Teil deutlich unterscheiden, weist die Zustimmung zu den Aussagen in die gleiche Richtung: Klare Zuständigkeiten, um mit einer Stimme zu sprechen und eine klare Strategie sind die wichtigsten Punkte, um die Kommunikation mit der Politik zu verbessern. Dass die Werte so stark voneinander abweichen, liegt daran, dass die Befragten jeweils nur drei Vorschläge auswählen durften. Dadurch bevorzugten vor allem die (eher) Unzufriedenen allgemeinere Aussagen wie *Wir sollten deutlicher auf unsere Interessen aufmerksam machen* oder *Unsere Einrichtung sollte verstärkt auf die Politik zugehen*. Die Forschungsorganisationen setzen außerdem auf mehr geeignete Maßnahmen, während die Hochschulen sich besser mit anderen Einrichtungen abstimmen wollen.

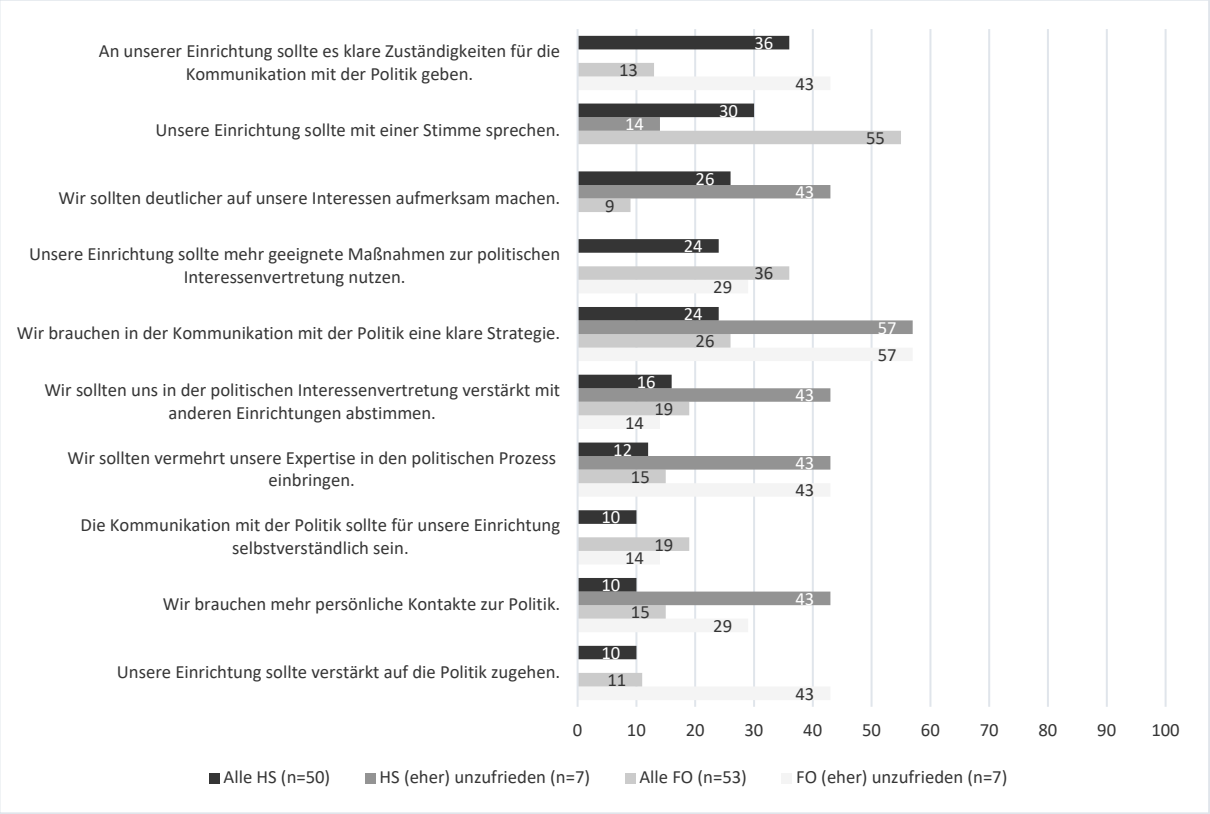


Abb. 120 Verbesserungsvorschläge für die politische Interessenvertretung in %; Dreifachauswahl möglich

Die (eher) Unzufriedenen wünschen sich neben einer klaren Strategie vor allem, dass ihre Einrichtung stärker ihre Expertise in den politischen Prozess einbringt sowie mehr persönliche Kontakte zur Politik. Diese Verbesserungsvorschläge gehen einher mit dem Wunsch nach einer funktionierenden internen

Abstimmung, der gezielten Nutzung der in der Einrichtung vorhandenen Kommunikationsexpertise sowie einer genaueren Beobachtung der Politik.

> „Ja, auf jeden Fall und halt einfach auch eine Strategie, hinsichtlich auch dass man auch denen vielleicht einen Ansatzpunkt gibt, wie sie denken können, damit sie einen weiter fördern. [...] Damit man einfach [...] auch mit einem Selbstbewusstsein auftritt“ (KMH2: 88).

> „Also, ich bin so ein bisschen Gewehr bei Fuß, weil ich denke, wenn das tatsächlich in eine Richtung laufen sollte, wo es darum geht, da werden Entscheidungen getroffen, die nicht so gut für uns sind [...]. Dass man frühzeitig reagiert. [...] die Zukunft ist eher so weiterhin halt aufmerksam bleiben. So ein bisschen die Themen mitnehmen und schauen, wo muss man wie reagieren. [...] Dafür muss man eigentlich gerüstet sein“ (UNI4: 148f.).

> „Ich glaube, am erfolgreichsten kann eine Einrichtung sein, wenn sie zeigt, dass sie professionell arbeitet. Dass sie die Expertise hat, dass sie ihre Aufgabe verantwortungsvoll wahrnimmt, dass die Aufgaben gut verteilt sind, dass überall die besten Leute sitzen, dass man die Probleme erkennt, dass man Lösungen bereitstellt, anbahnt und man dann aber in bestimmten Punkten auch sagt, hier kommen wir nicht weiter. Dann wird die Politik auch hellhörig und sagt, gut, wir sehen, ihr seid gut organisiert, [...] wenn ihr jetzt sagt, da ist eine rote Lampe angegangen, dann nehmen wir das ernst“ (UNI6: 173f.).

Ein verbessertes und eher konzeptionell angelegtes Vorgehen in der politischen Interessenvertretung setzt „mehr politisches Wissen bei allen Mitarbeitern [...]“ voraus, wie es ein/e Befragte/r eines Forschungsinstituts im Freitextfeld notiert, ergänzt um den Zusatz „in Arbeit“. Das heißt, die eine oder andere Einrichtung hat die Defizite in der politischen Interessenvertretung erkannt und entwickelt bereits Lösungsansätze für eine verbesserte Kommunikation mit der Politik.

> „Der Austausch von Wissenschaft und Politik lebt von einem individuellen, kontinuierlichen Dialog auf Augenhöhe. [...] Wir merken allerdings, dass wir noch viel lernen können: darüber, wie Themen aufbereitet sein müssen, damit sie in politische Meinungsbildung hineinfinden können, und auch darüber, wie politische Entscheidungsprozesse getaktet sind, welche Zwänge und Abläufe sie bestimmen“ (Rother 2020).

Fazit Evaluation

Hochschulen und Forschungsorganisationen sind insgesamt etwas mehr als teilweise zufrieden mit dem Erfolg ihrer politischen Interessenvertretung. Obwohl sie kaum Instrumente zu deren Evaluation nutzen, führen sie zahlreiche Gründe für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg an. Die wichtigsten drei Voraussetzungen für eine erfolgreiche Interessenvertretung sind gute Kontakte zur Politik, die Einbindung der politischen Interessenvertretung in die strategische Kommunikation und eine damit einhergehende interne Abstimmung über die Lobbying-Aktivitäten. Auch wenn manche Beispiele und Aussagen darauf verweisen, dass die Wissenschaft ihren Erfolg in der politischen Interessenvertretung nicht selbst steuern kann, sondern auf das Wohlwollen der Politik angewiesen ist, ziehen die meisten Befragten den Schluss, dass Verbesserungen in den Einrichtungen selbst ansetzen müssen.

Zentral sind dabei klare Zuständigkeiten, um nach außen und innen einheitlich aufzutreten sowie eine mit allen Gruppen abgestimmte Strategie. Nur wer hierfür die Kommunikationsverantwortlichen einbezieht, verfügt über eine entsprechende Expertise, um wissenschaftliche Erkenntnisse so aufzubereiten, dass die Politik sie als Grundlage für politische Entscheidungen heranziehen kann. Gleichzeitig kommt es darauf an, den politischen Prozess zu beobachten, um die Bedarfe auf Seiten der Politik frühzeitig zu erkennen, entsprechend vorausschauend agieren und mithilfe einer funktionierenden internen Abstimmung zielgruppengerecht die passenden Informationen liefern zu können.

> „Aber auch wir können da auf jeden Fall noch ganz viel professioneller werden, ja, auf jeden Fall. Mit professioneller meine ich auch, dass man sich auch wirklich die internen Strukturen anschaut, weil auch sozusagen, wenn was gut funktioniert, heißt es ja nicht automatisch, dass es perfekt war. Also, für mich ist eine Professionalisierung oder Erfolg haben dann einfach auch etwas, wo man sagt, das ist jetzt auch in den Alltag der Uni eingebettet. Man hat auch wirklich Abläufe und wenn man weiß, man hat eine Anfrage, dass dann wirklich die Uni dann weiß, okay, das hat jetzt diesen und diesen Ablauf und man vergisst jetzt auch niemanden einzubeziehen. Daran misst sich für mich noch mehr der Erfolg, als wenn man jetzt sagt, ob die Kampagne an sich erfolgreich war. Daran zeigt sich dann auch wirklich die Professionalisierung, wenn das in Fleisch und Blut übergangen ist“ (UNI3: 136).

5.4 Lobbying in Hochschul- und Wissenschaftsverbünden

Verbände spielen in der politischen Interessenvertretung eine zentrale Rolle (vgl. Kapitel 2.3.4). Auch Hochschulen und Forschungsorganisationen sind in Verbünden zusammengeschlossen (vgl. Kapitel 3.2.3). Ihr Beitrag zum Wissenschaftslobbying scheint allerdings gering und eher als Anspruch in Hochschulgesetzen und Kooperationsvereinbarungen zu existieren. In der Vorstudie kamen die Befragten von sich aus fast nie auf Verbünde zu sprechen. Anhand verschiedener Quellen sowie der Aussagen in den Leitfadengesprächen entstand in Kapitel 3.2.3 erstmals eine Übersicht über die Zusammenschlüsse. Sie diente als Grundlage für die Online-Erhebung, in der die Einrichtungen Fragen zur Mitgliedschaft beantworten sollten. Die Befunde lieferten schließlich das Sample für die Befragung der Verbünde.

Von den 38 ermittelten Organisationen nahmen 17 an der Befragung teil, was auf den ersten Blick darauf hindeutet, dass die Verbünde dem Thema Lobbying aufgeschlossener gegenüberstehen als ihre Mitglieder (vgl. Kapitel 4.3.4). Bei den so genannten Landesrektorenkonferenzen (LRK) fehlen in der Erhebung allerdings die ressourcenarmen Verbünde ohne Geschäftsstelle und Homepage. Diejenigen, welche den Fragebogen ausgefüllt haben, betreiben alle eine Website und sind häufiger bei Social Media aktiv. Bundesländer, in denen es jeweils getrennte Vereinigungen für HAW und Universitäten beziehungsweise zusätzlich für KMH gibt, haben proportional häufiger mitgemacht als solche mit nur einem Verband. Dadurch fehlen Verbünde aus kleinen Ländern und Stadtstaaten. Die geringere Teilnahme ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass sich in Verbünden ohne Geschäftsführung niemand zuständig oder in der Lage sieht, einen Fragebogen zu politischer Interessenvertretung zu beantworten.

Die ausgefüllten Fragebögen verweisen auf durchaus vorhandene Aktivitäten in der Kommunikation mit der Politik, die im Folgenden entlang des Lobbying-Kreislaufes von der analytischen Einordnung über die strategische Entscheidung bis zur operativen Umsetzung dargestellt werden. Beispiele aus der Praxis und Aussagen aus den Fragebögen der Mitglieder ergänzen die Ausführungen und zeigen zum Teil erhebliche Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen auf der einen und deren Zusammenschlüssen auf der anderen Seite sowie zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Lobbyarbeit der Verbünde.

5.4.1 Analytische Einordnung

Obwohl die befragten Vereinigungen eine hohe Bedeutung und Zufriedenheit im Wissenschaftslobbying für sich reklamieren, fühlen sich die Hochschulen und Forschungsorganisationen nur zum Teil entsprechend von ihnen vertreten. Die Analyse der Ausgangssituation fördert eine hohe Bandbreite an Wissenschaftsverbünden zu Tage, die ihre zentrale Aufgabe in der politischen Interessenvertretung ihrer Mitglieder sehen. Auch die Hochschulen und Forschungsorganisationen selbst sind von der Zusammenarbeit in Verbünden grundsätzlich überzeugt, wenn es um die Kommunikation mit der Politik geht. In der Praxis bleiben die Verbände allerdings hinter ihrem Anspruch zurück und treten öffentlich kaum in Erscheinung. Entgegen ihrer eigenen Wahrnehmung dringend sie mit ihren Anliegen in der Politik verhältnismäßig wenig durch, was auf drei wesentliche Faktoren zurückzuführen ist: Durch eine häufig wechselnde Federführung fehlt die Kontinuität bei den personellen Ressourcen, insbesondere in Hinblick auf die strategische Kommunikation. Dadurch gelingt es nicht, die Interessen aller Einrichtungen gleichermaßen zu integrieren und zu artikulieren. Stattdessen dominieren die Leitungen einzelner Einrichtungen die Verbände, was sich bei den Hochschulen bereits in deren Namen widerspiegelt.

Ausgangssituation

Hochschulen sind in erster Linie in der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und in den meist so genannten Landesrektorenkonferenzen (LRK) organisiert. Auch der Deutsche Hochschulverband (DHV) und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) vereinen eine Vielzahl an Einrichtungen, insbesondere seitens der Universitäten und der großen Hochschulen, deren Organisationsgrad insgesamt höher ist als der kleiner Einrichtungen und HAW, die häufiger nicht wissen, in welchen Verbünden sie zusammengeschlossen sind. Universitäten und große Hochschulen treten deutlich mehr in grenzüberschreitenden Verbünden auf, während HAW stärker auf lokale und regionale Zusammenarbeit setzen, was die Befunde zu den Bezugsgruppen der Einrichtungen bestätigt (vgl. Kapitel 5.3.2).

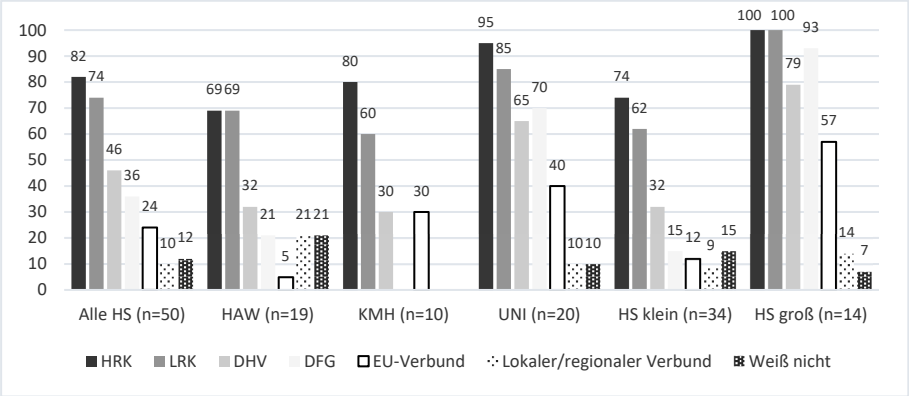


Abb. 121 Mitgliedschaften der Hochschulen in %; Mehrfachnennungen

Nicht nur aus geographischer, sondern auch aus fachlicher Nähe schließen sich Hochschulen zu Verbünden zusammen (vgl. Kapitel 3.2.3). Mit German U15, HAfM, TU9 und UAS7 sind die meisten von ihnen über ihre Mitgliedshochschulen in der vorliegenden Studie vertreten, und zwar weit überdurchschnittlich, was daran liegen könnte, dass die Verbände und die in ihnen vernetzten Hochschulen dem Thema Lobbying größere Aufmerksamkeit schenken. Von den sechs Mitgliedern der HAWtech und den ursprünglich elf Mitgliedern des noch relativ jungen Verbands der mittelgroßen Universitäten UA11+ taucht keines in der Studie auf – möglicherweise ein Hinweis auf den geringeren Organisations- und Aktivitätsgrad der beiden Vereinigungen. Innerhalb der HRK haben sich Verbünde der Kunst- und Musikhochschulen herausgebildet, teilweise mit Ablegern auf Landesebene. In der Befragung haben alle KMH angegeben, in der RKK oder der RKM Mitglied zu sein. Von den privaten Hochschulen aus der Online-Erhebung sind 60 Prozent im Verband der privaten Hochschulen (VPH) vertreten. Die anderen 40 Prozent wissen nicht, in welcher Vereinigung ihre Hochschule Mitglied ist. Nur eine private Hochschule gibt an, der VPH sei für sie der wichtigste Verbund. 80 Prozent von ihnen haben auf diese Frage gar keine Antwort. Aber auch bei den anderen Hochschularten wollen oder können viele Befragte nicht sagen, welcher Verbund für sie die meiste Bedeutung hat (vgl. Abb. 121).

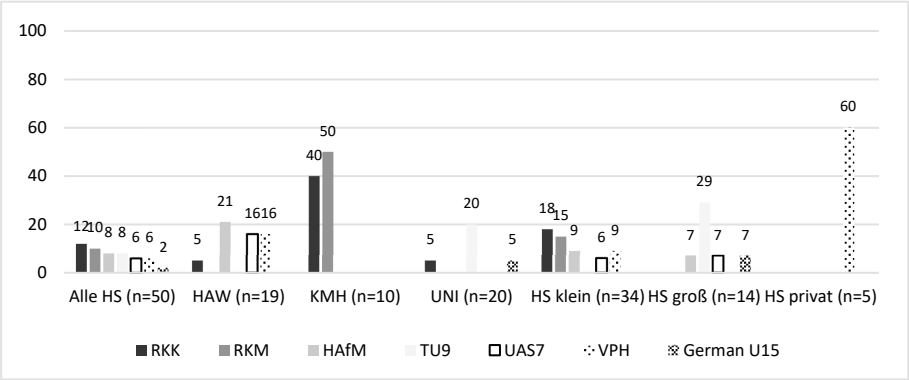


Abb. 122 Mitgliedschaft in fachlichen Hochschulverbünden in %; Mehrfachnennungen

Obwohl die Politik in den Bundesländern die wichtigste Ansprechpartnerin für die Hochschulen ist, rangieren die Landesverbünde nur bei einem Drittel der Einrichtungen auf dem ersten Platz. Den großen Hochschulen ist die HRK wichtiger als die LRK. Für die HAW ist die LRK am wichtigsten, wenn auch mehr als die Hälfte von ihnen keinen Favoriten angeben kann oder will. Nicht bei allen KMH sind RKK oder RKM die Nummer eins, ein Fünftel von ihnen bevorzugt die LRK, und zwar dort, wo es keine Landesverbände von RKK und RKM gibt. Ein Fünftel nennt keinen Topverbund.

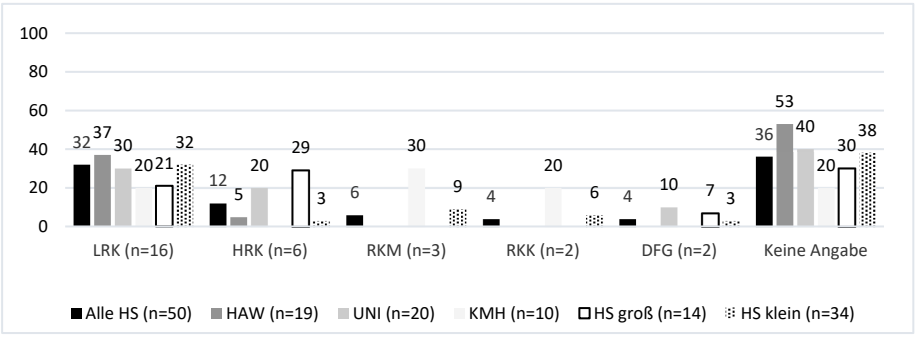


Abb. 123 Wichtigster Verbund der Hochschulen in %

Da die außeruniversitären Forschungsinstitute in ihren vier großen Dachgesellschaften organisiert sind, haben sie keine mit den Hochschulen vergleichbaren Zusammenschlüsse auf Bundes- und Landesebene. Die Befragten der außeruniversitären Forschungsorganisationen nannten in den Leitfadengesprächen von sich aus nur die Allianz der Wissenschaftsorganisationen als Verbund:

> „In der Allianz arbeitet man auch mit anderen Einrichtungen stark zusammen. Da suchen wir oft den Schulterschluss mit anderen [...]“ (FO1: 3).

> „Der Verbund ist, der erste und wichtigste ist die Allianz der Wissenschaftsorganisationen“ (FO3: 24).

Offenbar findet die Zusammenarbeit in der Allianz eher auf Ebene der Dachgesellschaften statt. Die einzelnen Institute nannten sie nur in acht Prozent der Fälle als wichtigsten Verbund, 40 Prozent von ihnen haben sie auf keinen der acht Plätze gesetzt. An erster Stelle steht für die Forschungsinstitute ihre Gemeinschaft, also die Zentrale von Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz oder Max Planck. Für 13 Prozent der Einrichtungen spielt sie keine Rolle. Im Gegensatz zu den Hochschulen haben insgesamt nur sechs Prozent der befragten Forschungsinstitute keine Platzierung vergeben. Andere Zusammenschlüsse als die Zentralen stehen insgesamt seltener auf dem ersten Platz. Für ein Viertel bis ein Drittel der Einrichtungen hat sie gar keine Bedeutung. Am ehesten sind Kooperationen mit der Wirtschaft – vor allem für Häuser, die sich als Lobbyist:innen betrachten – und die Zusammenarbeit in Fachverbänden relevant, hier vor allem für große Einrichtungen und solche mit eigener Stelle. Ein Beispiel ist das Fraunhofer ISE in Freiburg, das seine Interessen über den Bundesverband Solarwirtschaft vertreten lässt (vgl. Deutscher Bundestag 2023a). Verbünde mit Hochschulen oder Zusammenschlüsse auf Bundes-, EU- oder lokaler beziehungsweise regionaler Ebene spielen für die Forschungsinstitute kaum eine Rolle.

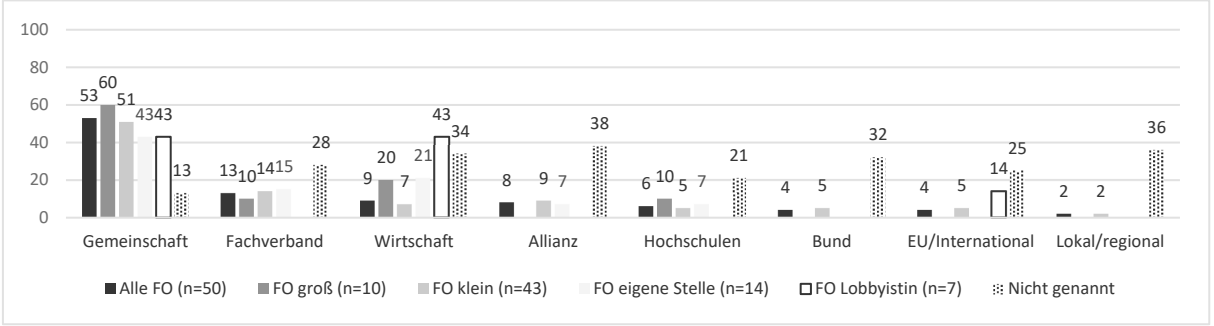


Abb. 124 Wichtigster Verbund der Forschungsinstitute; Verbünde auf Platz Nr. 1 in %

Größere Unterschiede in der Bedeutung der Verbünde ergeben sich, wenn man die vier Dachgesellschaften einzeln betrachtet. Besonders auffällig ist, dass weniger als ein Drittel der Max-Planck-Institute in Sachen politischer Interessenvertretung auf die Dachgesellschaft setzt, obwohl die Forschungsorganisation eher zentralistisch ausgerichtet ist. Genauso häufig zählen sie auf Kooperationen mit der Wirtschaft – mehr als die Institute der anderen Forschungsorganisationen. Auch in der Zusammenarbeit auf lokaler und auf europäischer Ebene liegen die Max-Planck-Institute – wenn auch nur leicht – vorne. Dass die von den Instituten für weniger wichtig gehaltene Allianz der Wissenschaftsorganisationen nur bei einigen Leibniz-Instituten auf Platz eins steht, lässt sich damit erklären, dass die Gemeinschaft im Jahr vor der Online-Erhebung die Federführung für den Verbund innehatte und dieser dadurch offenbar auch bei den Befragten in den einzelnen Häusern in Erscheinung getreten ist. Für die Institute der anderen drei Forschungsorganisationen spielt die Allianz der Wissenschaftsorganisationen keine Rolle.

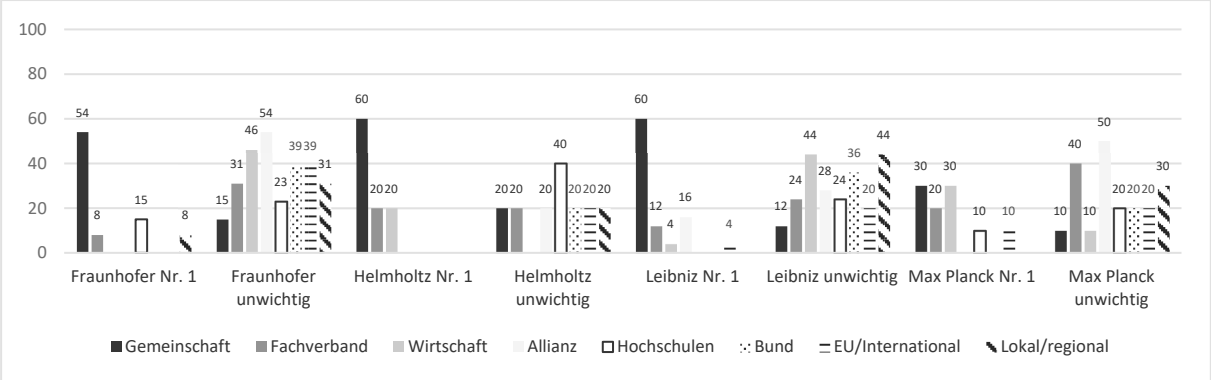


Abb. 125 Wichtigste und unwichtige Verbünde der Institute differenziert nach den vier Forschungsorganisationen in %

Obwohl die Forschungsinstitute in Bezug auf den für sie wichtigsten Verbund unterschiedliche Prioritäten setzen, sind sie sich in der grundsätzlichen Bedeutung der Zusammenarbeit weitgehend einig. Sie geben mehrheitlich an, dass sie gemeinsam leichter Zugang zur Politik haben, politische Entscheidungen eher zu ihren Gunsten beeinflussen können und sich Lobbying im Verbund besser organisieren lässt.

„Wir nennen das immer ‚Gewicht auf die Waage bringen' und das ist natürlich das Beste" (FO2: 17).

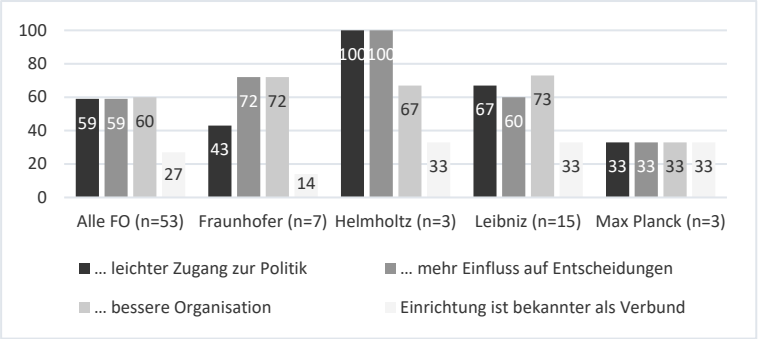


Abb. 126 Gründe für die Zusammenarbeit im Verbund von den Forschungsinstituten, deren wichtigster Verbund die Gemeinschaft ist; stimme (eher) der Aussage zu *Im Verbund haben wir …* in %; Mehrfachnennungen

Einen Vorteil für die gemeinsame politische Interessenvertretung in der Dachgesellschaft sehen die meisten Institute darin, dass der Name ihrer Einrichtung der Politik weniger bekannt ist als der Name der Gemeinschaft. Nur die Max-Planck-Institute sind etwas skeptischer, was den Einfluss der Dachgesellschaft auf die Politik angeht. Das Ergebnis passt zu dem Befund, dass nur ein Drittel dieser Institute ihre Zentrale als den wichtigsten Verbund erachtet. Die Antworten der Befragten aus den Instituten lassen sich nicht mit den Dachgesellschaften abgleichen, weil diese keinen Fragebogen ausgefüllt haben, da sie bereits in den Leitfadengesprächen ihre Haltung zur Zusammenarbeit ausgedrückt hatten:

„Also, in der Tat ist es so, dass die Organisationen [...] sehr eng zusammenarbeiten, das ist auch immer mehr geworden, das muss vielleicht auch so sein, wenn Sie den ad hoc Aspekt der Lobbyarbeit ansprechen, dann ist das wirklich auch gut, dass es eine starke Organisation gibt, die Aspekte apportieren kann, die alle mehr oder weniger betreffen, aber dass dann halt auch eine Meinungsbildung oder Positionierung stattfindet“ (FO5: 40).

Dass die Verbünde ihre Rolle in der politischen Interessenvertretung höher bewerten als ihre Mitglieder, lässt sich insgesamt an den Antworten aus der Erhebung unter den Verbünden ablesen. Während sie alle (eher) den Aussagen zustimmen, dass die Zusammenarbeit im Verbund den Zugang zur Politik erleichtert und sich politische Entscheidungen eher zugunsten der Einrichtungen beeinflussen lassen und mit großer Mehrheit der Ansicht sind, dass sich die Lobbyarbeit im Verbund besser organisieren lässt, stimmen nur die wenigsten von ihnen der Auffassung zu, der Name ihrer Mitglieder sei in der Politik bekannter als der Name des Verbunds. Kleine Institute und solche, die ihren wichtigsten Verbund als Lobbyisten bezeichnen, setzen ebenfalls auf den Namen des Verbunds, während große Einrichtungen ihren eigenen Namen für bekannter halten. Gleichzeitig meint nur die Hälfte von ihnen, im Verbund ließe es sich besser lobbyieren. Diejenigen Institute, die ihre Dachgesellschaft für den wichtigsten Verbund halten, sind von der Zusammenarbeit etwas mehr überzeugt als der Durchschnitt der Institute.

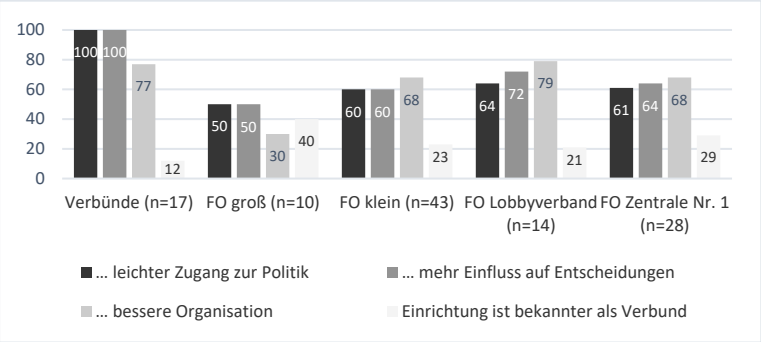


Abb. 127 Gründe der Forschungsinstitute und der Verbünde für die Zusammenarbeit im Verbund; stimme (eher) der Aussage zu *Im Verbund haben wir ...* in %, Mehrfachnennungen

Bei den Hochschulen halten diejenigen, welche ihren Landesverband als den wichtigsten erachten, die gemeinsame politische Interessenvertretung ebenfalls für gewinnbringender und besser zu organisieren, genauso wie diejenigen, welche ihren wichtigsten Verbund für einen Lobbyisten halten. Im Gegensatz zu den Forschungsinstituten sehen bei den Hochschulen die großen noch eher die Vorteile als die kleinen Einrichtungen, wobei auch diese mehrheitlich den Aussagen (eher) zustimmen, dass sich Lobbying-Aktivitäten im Verbund besser organisieren und politische Entscheidungen eher beeinflussen lassen.

„Du kannst nur als Organisation gemeinsam schlagfertig sein und da hat eine Universität […] einen kleinen Hebel, wenn Du Dich zusammentust als Rektorenkonferenz oder als LRK, dann hast Du einen etwas größeren Hebel etwas zu machen“ (UNI2: 117).

„Aber es ist schon ein Stück weit auch Lobbyarbeit, weil man natürlich so gebündelt auch auftreten kann. Wenn der Vorstandsvorsitzende von der [Name Verbund] im Namen aller in [Landeshauptstadt] vorspricht, hat das eine andere Kraft, als wenn das jeder einzeln machen würde“ (UNI4: 143).

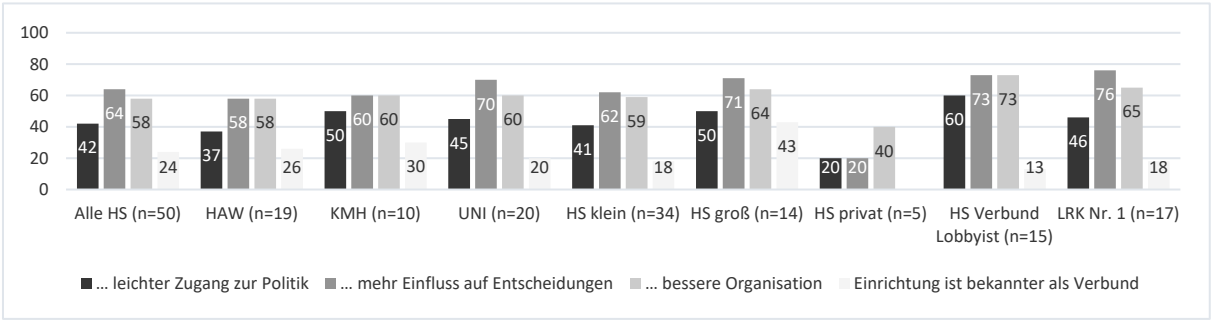


Abb. 128 Gründe der Hochschulen für die Zusammenarbeit im Verbund; stimme (eher) der Aussage zu *Im Verbund haben wir ...* in %; Mehrfachnennungen

Dass die meisten Hochschulen der Aussage, durch den Verbund leichter Zugang zur Politik zu bekommen, weniger zustimmen als die Forschungsinstitute, liegt daran, dass die Hochschulen allein schon aus administrativen Gründen häufiger Kontakt insbesondere zur Landespolitik haben (vgl. Kapitel 5.1.1). Für die politische Interessenvertretung im Bund wissen sie den Verband im Rücken eher zu schätzen:

> „Natürlich braucht man das, diesen Zugang zum Zentrum, den braucht man, sonst ist man abgehängt. Wer da nicht seine Lobbyagenda betreibt, hat es ein bisschen schwerer. Deshalb machen wir es ja auch gemeinsam, wir versuchen es ja auch mit diesen Gruppen zu organisieren, um es nicht immer als Einzeljob zu betreiben“ (UNI6: 169).

Ebenso wie die Forschungsinstitute sehen auch die Hochschulen – mit Ausnahme der großen – einen Vorteil in der Zusammenarbeit darin, dass der Name ihrer Einrichtung der Politik weniger geläufig ist als der des Verbundes. Die privaten Hochschulen sind der Ansicht, dass ihr Name vollkommen unbekannt ist. Allerdings haben auch nur zwei von ihnen die Fragen zu den Gründen für die Zusammenarbeit im Verbund beantwortet. Die beiden stimmen noch am ehesten der Aussage zu, gemeinsam lasse sich Lobbying besser organisieren. Leichteren Zugang zur Politik oder mehr Einfluss auf politische Entscheidungen erwarten sie sich davon nicht. Unklar bleibt, ob sie die Antworten grundsätzlich auf die Zusammenarbeit im Verbund oder auf den Verband der privaten Hochschulen beziehen. Ob dieser selbst mit dem Erfolg seiner Interessenvertretung zufrieden ist, lässt sich aus der Online-Erhebung nicht ableiten, da die Antworten der Verbünde aus Gründen der Anonymität nicht einzeln ausgewertet werden.

Mehr als die Hälfte der Verbünde ist (eher) zufrieden mit ihrem Lobbying-Erfolg. Genauso viele geben an, ihre Anliegen fänden in der Politik Gehör. Von den Verbünden außerhalb der Hochschulrektorenkonferenz sind allerdings nur 17 Prozent (eher) zufrieden. Ebenso wenig meinen, mit ihren Interessen bei der Politik durchzudringen. Auch schätzen sie ihre persönlichen Kontakte nicht so gut ein wie die anderen Verbünde, fühlen sich aber dennoch zum Großteil von der Politik respektiert.

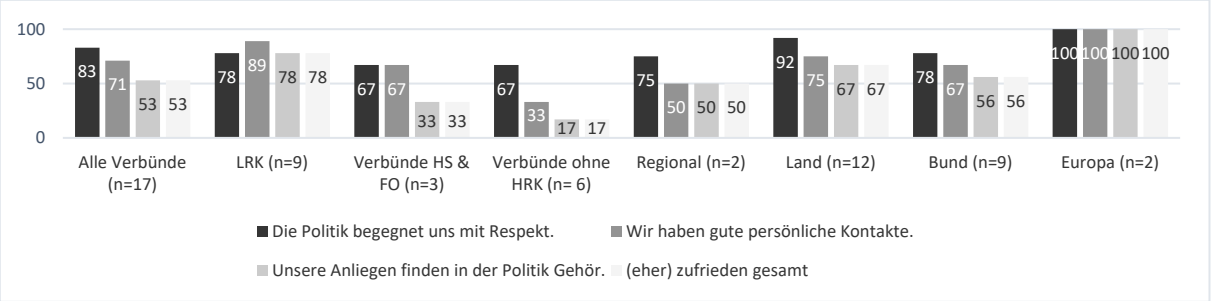


Abb. 129 Zufriedenheit der Verbünde mit ihrer Beziehung zur Politik und zu den verschiedenen geographischen Ebenen bei häufigem bis intensivem Kontakt (im Lokalen gibt es keinen Fall); (eher) zufrieden in %

Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Lobbying-Erfolg und im Verhältnis zur Politik ergeben sich durch die politischen Ebenen: Diejenigen, die engen Kontakt zur Politik in der Region haben, sind am wenigsten zufrieden. Viele Kontakte zur Politik auf europäischer Ebene führen dagegen bei den Verbänden zu höchster Zufriedenheit. Auch Kontakte zur Landespolitik werden sehr positiv bewertet, was sich mit den Antworten der LRK deckt, von denen knapp 80 Prozent mit der politischen Interessenvertretung (eher) zufrieden sind. Ein weiterer Beleg für das enge Verhältnis von LRK und Politik ist der Befund, dass 80 Prozent der Befragten angeben, die Initiative für Kontakte ginge von beiden Seiten gleichermaßen aus. Bei den Verbünden insgesamt sind es 60, bei Verbünden außerhalb der HRK 50 Prozent und bei gemeinsamen Verbünden von Hochschulen und Forschungsorganisationen ein Drittel.

> „Das andere ist, der vielleicht noch etwas häufigere Fall, dass wir erster Ansprechpartner für die Politik sind, aber auch für das Ministerium, wenn es um die Frage der Gestaltung und Finanzierung, rechtliche Rahmenbedingungen, all sowas geht. Da kommen Politik und Ministerium auf uns zu, weil sie natürlich sozusagen mit den HAWs sprechen wollen, ohne mit [...] einzelnen sprechen zu müssen“ (BUND1: 5).

Aufgabenstellung

Ansprechpartner für die Politik zu sein, Anliegen der Mitglieder zu bündeln und in der Öffentlichkeit zu repräsentieren sind demzufolge die wichtigsten Aufgaben der Verbünde. Im Gegensatz zu ihren Mitgliedern, für die Beratung eine große Rolle spielt, geht es den Verbünden am wenigsten darum, Expertise für die Gesellschaft zu vermitteln. Sie vertreten mit ihrer Kommunikation in erster Linie die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber der Politik, wobei die LRK die Aufgabe für weniger wichtig halten als die Verbände, die eine klare Strategie verfolgen und sich selbst als Lobbyisten einstufen.

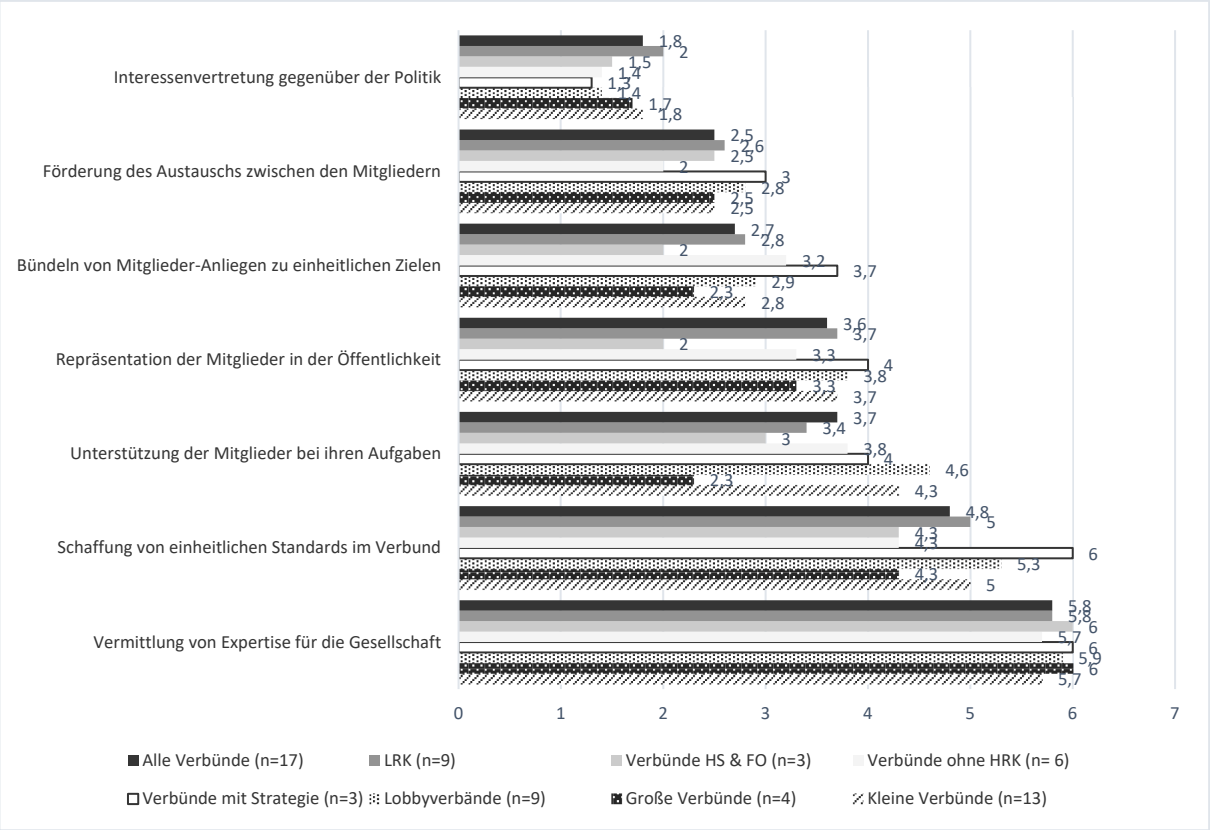


Abb. 130 Aufgaben der Hochschul- und Wissenschaftsverbünde; Durchschnittswerte von Platz 1 bis Platz 7

Knapp die Hälfte der Verbünde vergibt für die Vermittlung von Expertise gar keine Platzierung, sie liegt bei allen nahezu gleichauf auf Platz 6. Die Unterstützung der Mitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben wird von mehr als einem Drittel der Befragten nicht als Aufgabe gesehen – von den LRK und kleinen Zusammenschlüssen mit weniger als fünf Mitarbeitenden von etwa 40 Prozent, von großen Verbünden, denjenigen außerhalb der HRK und denjenigen, die sich als Lobbyisten einstufen, dagegen nur von 20 Prozent. Offenbar fehlt es den LRK sowie kleinen Verbünden an personellen Ressourcen, so dass sie manche Aufgaben ausklammern. Diejenigen dagegen, die sich als Lobbyisten sehen, nehmen alle anderen Aufgaben auch wahr, legen aber auf die Interessenvertretung mit Abstand mehr Wert.

Im Vergleich zu den Hochschulen und Forschungsinstituten haben die Verbände deutlich weniger Berührungsängste mit Lobbying. So wie die Kommunikation mit der Politik für drei Viertel von ihnen fast doppelt so selbstverständlich ist wie für ihre Mitglieder, sehen sie sich selbst – im Gegensatz zu 18 beziehungsweis 14 Prozent der Hochschulen und Institute – mit 53 Prozent (eher) als Lobbyisten. Damit liegt ihre Selbstwahrnehmung weit über der Einschätzung ihrer Mitglieder, welche den für sie wichtigsten Verbund nur mit 30 beziehungsweise 27 Prozent (eher) als Lobbyisten bezeichnen. Nur bei den Einrichtungen, die sich selbst als Lobbyisten sehen, stimmen Selbst- und Fremdwahrnehmung überein.

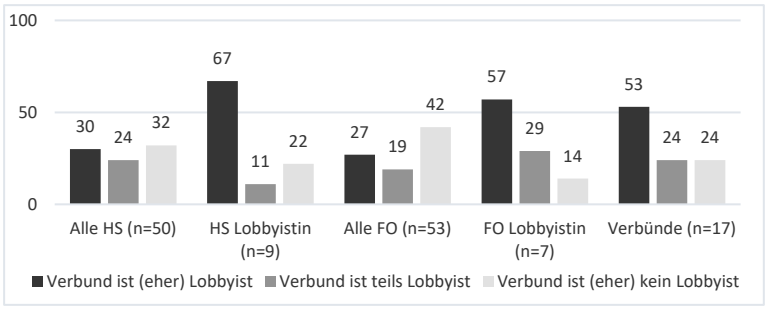


Abb. 131 Selbst- und Fremdeinschätzung der Verbünde als Lobbyisten in %

Die Mitglieder begründen die Ablehnung des Begriffes im Freitextfeld des Fragebogens damit, dass ihr Verbund eher auf inhaltliche Fragestellungen ausgerichtet sei und weniger auf Interessenvertretung:

„Weil wenig aktive Interessenvertretung geleistet wird. Es geht eher um Dienstleistung für Politik und Gesellschaft."

„[...] Verbund ist nicht nur auf Politik ausgerichtet [sic] sondern eher fachlich [sic] Frage [...]"

„RKM ist vor allem ein Verbund zur Entwicklung inhaltlicher Themen, Interessenvertretung wird erst entwickelt [...]"

Zumindest ein Teil der Verbünde sieht sich dagegen voll und ganz als Lobbyisten:

„politische Interessenvertretung ist im demokratischen Prozess etwas natürliches [sic]. Warum es dann nicht auch Lobbyismus nennen, nur weil es ein negativ aufgeladener Begriff zu sein scheint."

„Wenn man Lobbyismus neutral als Interessensvertretungsarbeit definiert, ist genau das Aufgabe unseres Verbunds."

„Ja, weil wir Interessenvertretung betreiben"

„Wir bemühen uns, die besten Rahmenbedingungen für unsere Mitglieder durch Einflussnahme auf die politische Gestaltung zu schaffen."

Fast genauso viele Verbünde finden den Begriff des Lobbyings allerdings auch kritisch, einerseits, weil er negativ besetzt sei und andererseits mit Verweis auf fehlende personelle Kapazitäten:

„negative Konnotation in der Politik"

„Lobbyist nur in dem Sinne, als Vertreter des Hochschultypus"

„Da es keinen [sic] Politikbeauftragten [sic] gibt, lässt sich niemand als (reiner) Lobbyist bezeichnen"

Differenziert nach den einzelnen Verbundarten ergeben sich noch deutlichere Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung: Während die LRK sich selbst zu 67 Prozent (eher) für Lobbyistinnen halten, schätzen nur 17 Prozent der Hochschulen sie als solche ein. Auch so manches Forschungsinstitut teilt die Einschätzung, dass die Landeshochschulverbünde kaum Lobbying betreiben:

„Aber es ist nicht so, sage ich mal, eine klassische Interessensvertretung, sondern sehr stark, sage ich mal, Berichtswesen, Nachkommen von Pflichten" (FO4: 36).

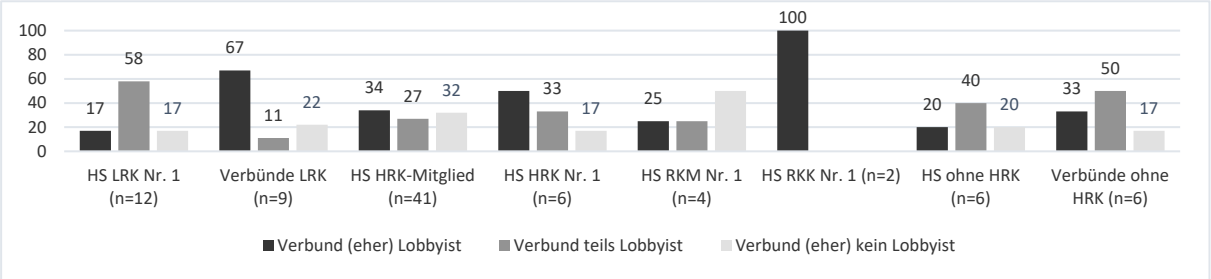


Abb. 132 Selbst- und Fremdeinschätzung von Hochschulen und deren Verbünden als Lobbyist:innen in %

Die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung kann auch mit dem Rücklauf zusammenhängen: Gut ausgestattete Landesverbünde, die über mehr Kapazitäten für die politische Interessenvertretung verfügen, haben bei der Befragung eher teilgenommen als die kleinen mit wenig Ressourcen.

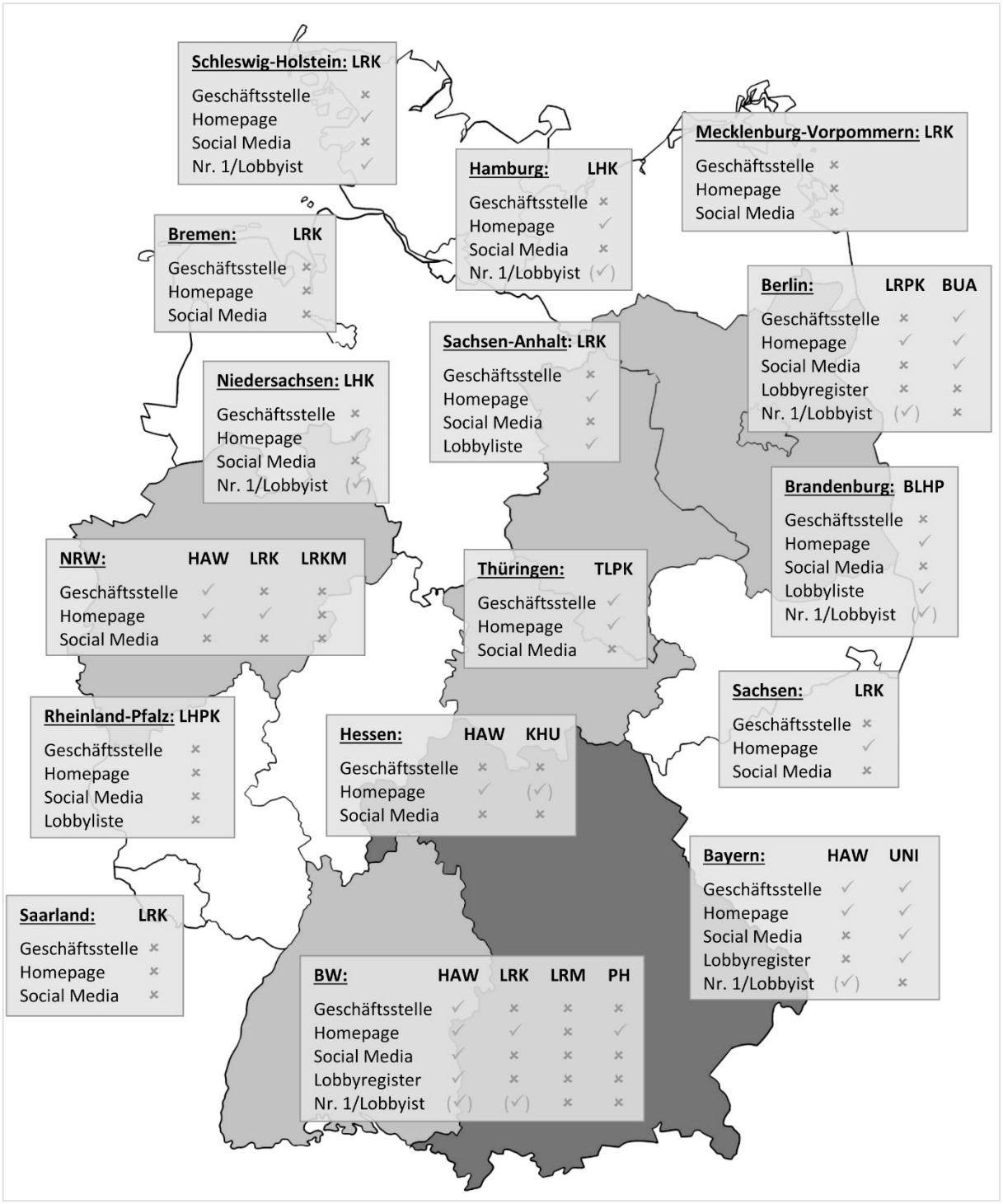


Abb. 133 Ausstattung der Landeshochschulverbünde und deren Einstufung als wichtigster Verbund und Lobbyist durch die Mitglieder; je dunkler, desto fester sind die Landeshochschulverbünde als Lobbyorganisationen in ihrem Bundesland verankert: dunkelgrau = alle Verbünde im Land haben eine feste Geschäftsstelle und/oder sind im Lobbyregister eingetragen; hellgrau = ein Teil der Verbünde im Land hat eine feste Geschäftsstelle und/oder ist im Lobbyregister eingetragen; weiß = kein Verbund im Land hat eine feste Geschäftsstelle und/oder ist im Lobbyregister eingetragen; (√) = trifft teilweise zu.

Die Hochschulrektorenkonferenz wird immerhin von der Hälfte ihrer Mitglieder, die sie als wichtigsten Verbund einstufen, für eine Lobbyistin gehalten. Von allen HRK-Mitgliedern ist es ein Drittel, genauso viele, wie die Bezeichnung ablehnen. Der Befund passt zu Aussagen von Wissenschaftslobbyisten, welche „die HRK nie als Lobbyverwand wahrgenommen“ (BUND2: 8) haben.

Innerhalb der HRK gilt die RKM bei ihren Mitgliedern eher nicht als Lobbyistin, während die RKK voll als Lobbyistin gesehen wird. Dass die Einstufungen hier auseinandergehen, ist möglicherweise auf die geringe Fallzahl zurückzuführen. Auf beide Vereinigungen passt die im Fragebogen notierte Begründung: „Interessenvertretung wird erst entwickelt." Kurz vor dem Start der Online-Erhebung hatten sich die Kommunikationsverantwortlichen von RKK und RKM auf der Jahrestagung des Bundesverbands Hochschulkommunikation mit dem Thema Lobbying beschäftigt und darüber diskutiert, wie sie ihre Interessen gemeinsam stärker gegenüber der Öffentlichkeit und insbesondere gegenüber der Politik kommunizieren könnten. Der Großteil der Anwesenden äußerste sich eher zurückhaltend, was die Möglichkeiten der Zusammenarbeit angeht, vor allem aufgrund mangelnder Kapazitäten in der Kommunikation und in Hinblick auf die zu erwartende ablehnende Haltung der Hochschulleitungen. Bis auf die Verständigung darauf, das Thema bei den kommenden Tagungen der RKK und RKM erneut auf die Tagesordnung zu setzen, erzielten die Anwesenden kein Ergebnis (vgl. BUND3: 10ff.).

Die KMH, welche RKK beziehungsweise RKM als Lobbyistinnen bezeichnen, haben ihren Sitz in Bayern und Hessen, wo die LRK nicht als Topverbund gelten (vgl. Abb. 132). Offenbar fühlen sich die KMH dort nicht von den LRK vertreten und wenden sich in der politischen Interessenvertretung Bundesverbänden zu, die thematisch zu ihnen passen. In Berlin und Schleswig-Holstein haben die KHM die LRK als Topverbund gewählt, die sie teilweise beziehungsweise voll als Lobbyistin einstufen. Auch die LRK in Brandenburg und Hamburg wurden von ihren Mitgliedern als Topverbund und gleichzeitig teilweise als Lobbyistin eingestuft. In Baden-Württemberg und Niedersachsen haben ein Teil der Hochschulen die LRK als wichtigsten Verbund genannt und bewerten ihn ebenfalls teilweise als Lobbyisten. In Bayern und Baden-Württemberg gelten darüber hinaus die Landesverbünde der HAW als wichtigste Verbünde und ebenfalls teilweise als Lobbyisten. Die LRK in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Thüringen sind für ihre Mitglieder nicht die wichtigsten Verbünde, ebenso wie die bereits genannten LRK in Bayern und Hessen. In Nordrhein-Westfalen und Thüringen ist den Universitäten die HRK wichtiger als die jeweilige LRK. Hochschulen aus Sachsen-Anhalt und dem Saarland hatten sich nicht an der Online-Erhebung beteiligt. Wie sich die LRK aus den jeweiligen Bundesländern selbst einschätzen, kann aus Gründen der Anonymität hier nicht veröffentlicht werden. Insgesamt bleibt aber festzustellen, dass sie sich alle stärker als Lobbyistinnen sehen, als dies ihre Mitglieder tun. Die Befunde deuten insgesamt darauf hin, dass Hochschulen und LRK in ihren Vorstellungen von politischer Interessenvertretung nicht übereinstimmen.

Bei den Verbünden außerhalb der HRK liegen Selbst- und Fremdwahrnehmung näher beieinander. Von den Hochschulen, welche einen der thematischen Verbände als wichtigsten einstufen, halten 20 Prozent diesen für einen Lobbyisten. Die Verbände selbst sehen sich zu einem Drittel als solche. Die Mitglieder des VPH sprechen von diesem überhaupt nicht als Lobbyverband, ein Drittel ist explizit dagegen, ihn als solchen einzustufen. Die Hochschule, welche den VPH in der Befragung als Topverbund einstuft, hat die Frage nach der Bezeichnung als Lobbyist nicht beantwortet. All diese Befunde weisen darauf hin, dass die privaten Hochschulen unzufrieden sind mit der politischen Interessenvertretung durch ihren Verband. Diese Einschätzung deckt sich mit Eindrücken vom Treffen des Arbeitskreises Private Hochschulen auf der Jahrestagung des Bundesverbands Hochschulkommunikation kurz vor Start der Online-Erhebung. Dort bemängelten die Anwesenden das ihrer Meinung nach schlechte Image der privaten Hochschulen, was auch auf unzureichende Lobbytätigkeit zurückzuführen sei. Die Geschäftsstelle des VPH wurde dabei als guter Ansprechpartner genannt, tauchte aber in der weiteren Diskussion zur politischen Interessenvertretung nicht mehr auf (vgl. BUND4: 13f.).

Ein Hinweis auf den Aktivitäts- und Organisationsgrad von Verbänden ist ein Eintrag im Lobbyregister. Jeweils sechs Prozent der befragten Verbünde geben an, im Bundesland beziehungsweise auf EU-Ebene eingetragen zu sein, 18 Prozent haben demnach einen Eintrag auf Bundesebene. Ein Abgleich mit den zum Zeitpunkt der Online-Erhebung existierenden Lobbyregistern beziehungsweise Lobbylisten bestätigt exakt diese Selbsteinschätzung. Demnach waren von den Verbänden, die den Fragebogen beendet haben, ein Verband auf der Lobbyliste eines Bundeslandes, drei auf der Lobbyliste des Bundestages und ein Verband im EU-Transparenzregister aufgelistet. Einer der Verbünde war in Land und Bund registriert. Jeweils ein Viertel der Befragten weiß nicht, ob ihr Verbund in einem Lobbyregister eingetragen ist. Dieses Ergebnis, in Kombination mit der Tatsache, dass insgesamt weniger als ein Viertel der teilnehmenden Hochschul- und Wissenschaftsverbünde in einem Lobbyregister erwähnt ist, deutet darauf hin, dass die politische Interessenvertretung bei ihnen (noch) nicht sehr fest verankert ist.

Inzwischen haben sich einige der befragten Verbünde als Lobbyisten eingetragen, auch, weil neue Register in Bund und Ländern hinzugekommen sind, so dass nun ein Drittel der für die vorliegende Studie angefragten Verbünde als Lobbyist registriert ist. Aber auch diese Zahl stimmt längst noch nicht mit dem Anteil der Verbünde überein, die sich selbst als Lobbyisten sehen. Von den Landeshochschulverbünden, die sich zu zwei Dritteln als Lobbyisten sehen, sind nur 17 Prozent in einem Lobbyregister auf Landesebene eingetragen, wobei nur die Verbünde in Bayern, Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt die Möglichkeit dazu hätten, weil es nur in diesen Bundesländern bisher entsprechende Regelungen gibt. HAW Baden-Württemberg e.V. hat sich nach einem Aufruf des Landtages direkt nach Einführung des Registers im Mai 2021 darin aufnehmen lassen. „Die Verbände und Organisationen, die regelmäßig Parlamentarische Abende veranstalten, wurden von der Landtagsverwaltung vor Inkrafttreten des Transparenzregistergesetzes angeschrieben und auf das Transparenzregister und die Eintragungspflicht hingewiesen“ (Schreitmüller 2022). Die LRK findet sich nicht in dem Register, führt also entweder keine Parlamentarischen Abende oder ähnliche Veranstaltungen durch oder möchte sich aus anderen Gründen nicht eintragen lassen. Im Nachbarbundesland hat sich im Jahr 2022 Universität Bayern e.V. im neu eingeführten Register angemeldet, Hochschule Bayern e.V. fehlt darin allerdings weiterhin, ebenso wie die LRK in Rheinland-Pfalz und die LRK in Berlin. Schon länger auf der Lobbyliste ihres Bundeslandes stehen die LRK Brandenburg und Sachsen-Anhalt.

Von den Forschungsinstituten sind alle vier Dachgesellschaften sowohl auf EU- als auch auf Bundesebene im Lobbyregister eingetragen, ebenso wie die Allianz der Wissenschaftsorganisationen – im Gegensatz zu den Hochschulen an dieser Stelle also ein eindeutiges Bekenntnis zu politischer Interessenvertretung. Da die Zentralen der Forschungsorganisationen nicht an der Befragung teilgenommen haben, weil sie bereits in der Vorstudie für Leitfadengespräche zur Verfügung standen, ist statistisch nicht erfasst, inwiefern sie sich als Lobbyistinnen verstehen. In den Leitfadengesprächen ließen aber alle ihre Haltung durchblicken, wobei zwei sich voll und ganz als Lobbyistinnen bezeichnen würden und zwei zumindest teilweise (vgl. Kapitel 5.1.2). Damit unterscheiden sie sich in ihrer Selbsteinschätzung – wie auch die Hochschulverbünde – deutlich von der Wahrnehmung ihrer Mitglieder: Von denjenigen Instituten, welche ihre Dachgesellschaft als wichtigsten Verbund betrachten, sieht nur ein Viertel in ihr eine Lobbyistin, die Hälfte lehnt diese Einschätzung komplett ab. Nur die Institute der Max-Planck-Gesellschaft sehen in ihrer Zentrale eine Lobbyistin, wenn sie ihr wichtigster Verbund ist. Genauso viele von ihnen betrachten Kooperationen mit der Wirtschaft als wichtigsten Zusammenschluss und bezeichnen deren Tätigkeiten ebenfalls (eher) als Lobbying. Kein Institut, welches Wirtschaftskooperationen für am wichtigsten hält, spricht sich dagegen aus, das Lobbying zu nennen.

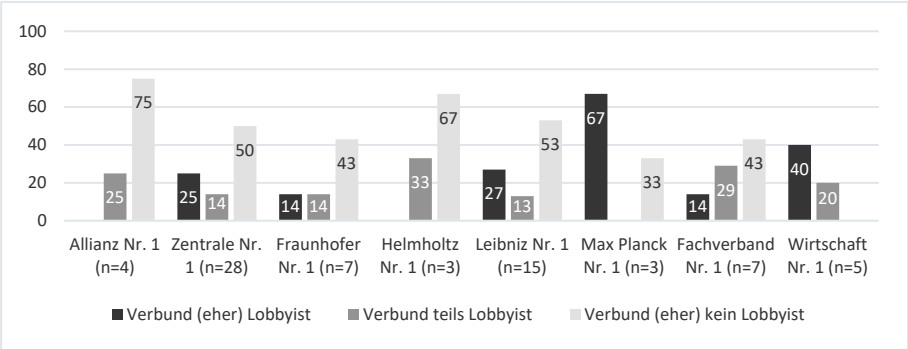


Abb. 134 Einschätzung der Forschungsinstitute von deren Verbünden als Lobbyisten in %

Ein Eintrag ins Lobbyregister zeugt bei einigen Einrichtungen zwar von einem verstärkten Bewusstsein für politische Interessenvertretung, ist bei anderen wiederum kein hinreichender Beleg dafür. Das zeigt sich daran, dass zahlreiche Forschungsorganisationen im Lobbyregister des Bundestages bestimmte Angaben verweigern mit dem Hinweis darauf, sie würden kein Lobbying betreiben (vgl. Kapitel 5.1.2).

Aus den zum Teil relativ jungen Lobbyregistern lassen sich nicht nur Einstellungen der eingetragenen Organisationen zu politischer Interessenvertretung ableiten. Nebenbei tauchen weitere Vereinigungen auf, die in den verschiedenen Befragungsrunden bisher nicht erwähnt wurden, wie etwa im Bayerischen Lobbyregister der vhw bayern – Verband Hochschule und Wissenschaft, dessen Aufgabe es ist, an der Hochschul- und Wissenschaftspolitik in Bund, Ländern und Gemeinden mitzuwirken (vgl. Bayerischer Landtag 2023). Im Lobbyregister des Bundes findet sich die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten (vgl. Deutscher Bundestag 2023a). Auf EU-Ebene erscheint die Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen mit sechs Beschäftigten, der neben DFG und HRK die vier großen Wissenschaftsorganisationen angehören, oder die Bayerische Forschungsallianz BayFor, deren Büro mit drei Mitarbeitenden und einem Jahresetat von einer viertel Million Euro die Verbünde Universität Bayern e.V. und Hochschule Bayern e.V. mit betreut (vgl. EU 2023; Lobbyfacts 2023).

Insgesamt bleibt festzustellen, dass sich Hochschulen und Forschungsorganisationen zu einer Vielzahl an Verbünden zusammengeschlossen haben, mit dem Ziel, gemeinsam ihre Interessen gegenüber der Politik zu vertreten. Daraus ist inzwischen ein schwer durchschaubares Netz an einerseits immer spezielleren und andererseits immer größeren Vereinigungen entstanden, deren Durchschlagskraft zumindest aus Sicht der Mitglieder größtenteils hinter dessen Ansprüchen zurückbleibt.

Problemanalyse

Hochschul- und Wissenschaftsverbünde, allen voran die so genannten Landesrektorenkonferenzen, formulieren Lobbying als eine ihrer wichtigsten Aufgaben, werden diesem Anspruch aber nicht gerecht. Vor allem die Zusammenschlüsse der Hochschulen haben kein Büro, kein Personal und kein Budget für die Interessenvertretung. Nur ein Viertel der Hochschulen und Forschungsinstitute hält den für sie wichtigsten Verbund für einen Lobbyisten. Die im Gegensatz zu anderen Verbänden relativ geringe Bedeutung der Hochschul- und Wissenschaftsverbünde ist im Wesentlichen auf drei Faktoren zurückzuführen: das zumindest in Teilen bestehende Machtgefälle zur Politik, mitunter große Unterschiede zwischen den Interessen der Mitglieder sowie die dominante Rolle der Leitungen der Einrichtungen und mithin der Verbünde, deren Federführung in der Regel unter den Leitungen der Mitglieder rouliert.

Die Befragten der Verbünde geben zwar zum Großteil an, von der Politik mit Respekt behandelt zu werden und gute persönliche Kontakte zu pflegen. Allerdings haben an der Befragung eher diejenigen mit einem höheren Organisations- und Aktivitätsgrad teilgenommen, deren Verhältnis zur Politik grundsätzlich enger zu sein scheint. Gleichzeitig deuten die Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahr-

nehmung darauf hin, dass die Hochschul- und Wissenschaftsverbünde ihr Verhältnis besser einschätzen als es ist. Im Gegensatz zu anderen Verbänden tauchen sie in der Berichterstattung der Massenmedien kaum auf, wobei bisher keine wissenschaftliche Studie hierzu vorliegt. Ein Hinweis auf ihre marginale Bedeutung in der öffentlichen Wahrnehmung ist zum Beispiel die Berichterstattung über die Wiederwahl des HRK-Vorsitzes, also des mutmaßlich ranghöchsten Hochschullobbyamtes. Bis auf ein paar wenige Randnotizen berichtete bei der letzten Wahl – wie so oft – nur der Tagesspiegel, und zwar deswegen, weil die Zeitung ihrem ehemaligen Mitarbeiter und freiberuflichen Bildung- und Wissenschaftsjournalisten Jan-Martin Wiarda hierfür Platz einräumt, der diesem ansonsten nur auf dessen durch Spenden finanzierten Blog zur Verfügung steht (vgl. Wiarda 2023a; www.jmwiarda.de).

Die mangelnde mediale Aufmerksamkeit ist ein Grund dafür, warum die Politik im Zweifelsfall einem der anderen zahlreichen Verbände den Vorzug gibt, wie folgende Anekdote erzählt:

> „Also, ich kann mich erinnern, dass es vor einigen Jahren dann mal den Versuch gab, einen parlamentarischen Abend in [Landeshauptstadt] durchzuführen, gemeinsam mit dem Verband der Privathochschulen, da war meine Hochschule dann federführend in der Organisation. Das hat auch eigentlich ganz gut funktioniert, bis auf eine relativ schwache Beteiligung von Abgeordneten, die zu Konkurrenz-Veranstaltungen gegangen sind vom Jägerverband, der sich zwar später festgelegt hatte, aber eine größere Einladungszahl vorweisen konnte“ (HAW1: 55).

Im Gegensatz zu Verbänden der freien Wirtschaft betrachtet die Politik die der Hochschulen aufgrund ihrer staatlichen Finanzierung zuweilen eher als Bittsteller und behandelt sie mitunter entsprechend:

> „Der neue Minister lädt die Hochschulpräsidenten ständig zu sich nach Mainz ein. Von daher könnte man sagen, dass die Kommunikation auf der Ebene an Quantität zugenommen hat. Aber sie ist eher unverbindlicher. Der Minister ist eher wie ein gelangweilter König, der ständig seine Untertanen antanzen lässt“ (HAW2: 65).

Hochschulleitungen wissen solche Treffen durchaus für sich zu nutzen, vor allem dann, wenn sie gerade die Federführung des Verbunds innehaben:

> „Wir haben hier [...] momentan den Sonderfall, dass unsere Präsidentin [...] auch Präsidentin der [Name], also das ist praktisch die [Bundesland] Hochschulrektorenkonferenz, [...] ist […] und hat dadurch natürlich einen Sonderstatus [...], da unsere Präsidentin dadurch halt in dieser Funktion wieder, in Anführungszeichen, in [Landeshauptstadt] ist. [...] sie kommt an mehr Informationen. Sie ist präsenter. Das ist der Vorteil von dem Job, den sie da macht“ (UNI5: 153ff.).

Dabei kommt es vor, dass die Hochschulleitungen ihre Funktion als Verbandsvorsitzende mit der Leitung ihrer Einrichtungen vermischen und die Interessen ihrer eigenen Einrichtung in den Vordergrund stellen, anstatt die Gemeinschaft der Hochschulen zu repräsentieren.

Dass die Hochschul- und Wissenschaftsverbünde von der Politik wenig oder nur teilweise wahrgenommen werden, liegt also vor allem an diesen selbst. Dabei vermitteln die Selbstaussagen der Verbünde in der Befragung zunächst ein Bild der Geschlossenheit:

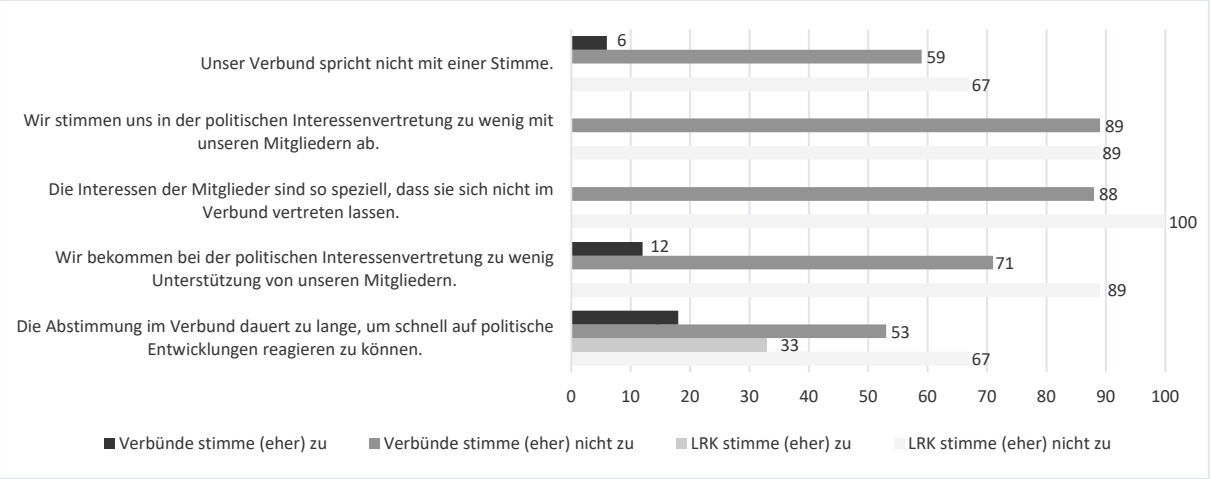


Abb. 135 Abstimmung und Zusammenarbeit innerhalb der Hochschul- und Wissenschaftsverbünde in %

Mehr als die Hälfte bis knapp 90 Prozent der Verbünde lehnen Aussagen ab wie, sie würden nicht mit einer Stimme sprechen, sich nicht ausreichend mit den Mitgliedern abstimmen, die Interessen der Mitglieder seien zu speziell für die Zusammenarbeit im Verbund oder die Abstimmung untereinander würde zu lange dauern, um schnell auf politische Entwicklungen reagieren zu können. Lediglich bei der letzten Aussage gibt es von einem Drittel der LRK Zustimmung. Nur zwölf Prozent der LRK fordern eine bessere interne Abstimmung, und ebenso viele Verbünde wünschen sich mehr Unterstützung durch die ihre Mitglieder.

Selbst- und Fremdwahrnehmung der Verbünde klaffen auch in Bezug auf die Bewertung der Zusammenarbeit mit ihren Mitgliedern auseinander: Die Hochschulen selbst fordern sehr wohl eine bessere Abstimmung zwischen den Einrichtungen, zumindest diejenigen, welche mit der politischen Interessenvertretung unzufrieden sind (vgl. Abb. 119, Kapitel 5.3.3). Auch in den Leitfadengesprächen machten einige von ihnen darauf aufmerksam,

> „wie schwierig die Abstimmungsprozesse sind zwischen den einzelnen Hochschulen“ (UNI2: 117).

> „Also, da soll eigentlich auch etwas Hand in Hand passieren. Um den Standort [Ort] als Wissenschaftsstandort nach vorne zu bringen. Aber das ist oft, wie es mit solchen Vereinen ist, halt schwierig. [...] Also, es macht jeder erst mal selber, zuerst. Dann könnte man es [Verbund] zur Verfügung stellen, aber dann ist es halt ein alter Hut“ (UNI4: 143).

Gleichzeitig ist den Hochschulen und deren Verbünden bewusst, wie wichtig es ist, sich zu einigen und geschlossen aufzutreten:

> „Wir sind da sehr bestrebt, uns abzustimmen, damit nicht der Eindruck entsteht, wir lassen uns auseinanderdividieren“ (UNI6: 172).

In der Praxis bleibt dieser Anspruch allerdings häufig auf der Strecke. „Herausforderungen sind unter anderem der ‚Umgang mit den unterschiedlichen Strukturen, Prozessen und Kulturen der Partnerhochschulen‘ sowie ‚das Vereinbaren von Konkurrenz und Kooperation‘“ (Abegg 2020). Was – wie hier zitiert – auf die Zusammenarbeit in wissenschaftlichen Verbünden zutrifft, gilt auch für die Verbünde der Hochschulen als Organisationen, wie etwa auch für die LRK:

> „Und man muss auch bedenken, die neun Unis sind ja sowas wie Partner in Konkurrenz“ (FO4: 36).

Allerdings steht die Konkurrenz nach Ansicht der Befragten einer Zusammenarbeit im Verbund nicht im Wege, wobei sich die Einschätzungen von Mitgliedern und Verbünden an dieser Stelle erneut erheblich unterscheiden: Hochschulen und Forschungsorganisationen lehnen die Aussage, sie könnten aufgrund der Konkurrenz untereinander nicht zusammenarbeiten, nur zu knapp beziehungsweise etwas mehr als der Hälfte ab, während fast vier von fünf Verbünden der Aussage (eher) nicht zustimmen.

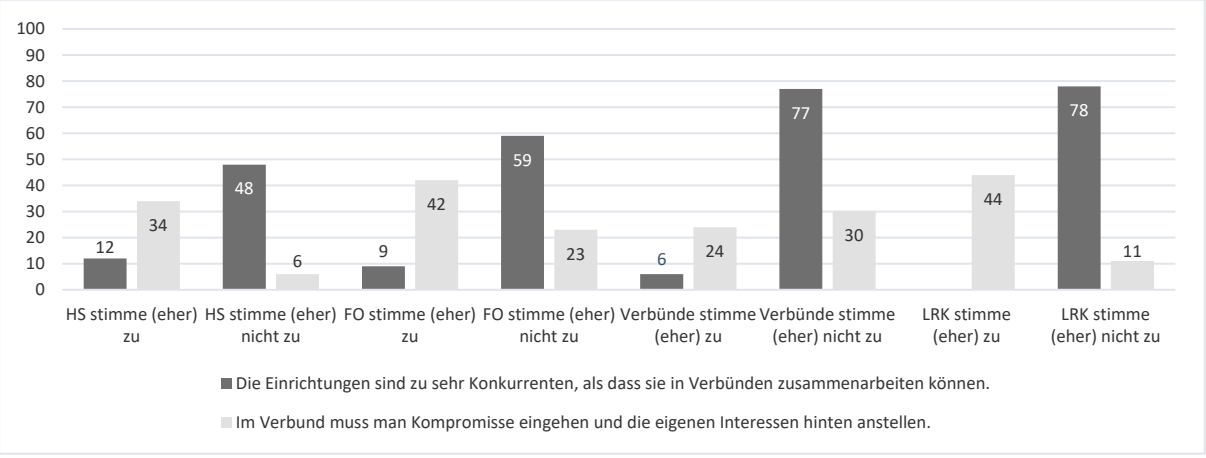


Abb. 136 Einschätzung von Konkurrenz- und Kompromiss-Verhalten von Mitgliedern und Verbänden in %

Auch in Hinblick auf die Aussage, im Verbund müsse man Kompromisse eingehen, unterscheiden sich Mitglieder und Verbände: Während mehr als ein Drittel der Hochschulen und Forschungsinstitute der Aussage zustimmt, ist es bei den Verbünden nur ein Viertel. Befragte der LRK sehen durchaus, dass eine Zusammenarbeit im Verbund Kompromisse erfordert – und zwar deutlich stärker als ihre Mitglieder. Allerdings bleibt aufgrund der unpräzisen Formulierung der Antwortoption unklar, ob die Befragten Kompromisse als notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Interessenvertretung betrachten oder eher als Grund dafür, warum sie lieber allein agieren als im Verbund. Die Anmerkung einer Hochschule im Online-Fragebogen zur Bewertung der Interessenvertretung im Verbund deutet darauf hin, dass die Einrichtungen selbst für die mangelnde Zusammenarbeit innerhalb der Verbünde verantwortlich sind:

> „Der Verbund ist selbst nicht stark genug; wird kaum wahrgenommen; die einzelnen Mitglieder sind wiederum zu sehr mit eigenen Interessen beschäftigt; sehen meist nicht die Notwendigkeit, als geschlossene Gesamtgruppe aufzutreten => zu starke Konkurrenz unt“ [sic].

Gleichzeitig verweisen die Hochschulen darauf, dass eine gewisse Konkurrenz in der politischen Interessenvertretung durchaus erwünscht sei: „Die Uni Münster sieht sich klar im Wettbewerb mit anderen Unis. ‚Selbstverständlich geht es auch darum, dass man miteinander in Konkurrenz steht und dass man schaut, dass man möglichst frühzeitig über Dinge informiert ist‘, sagte Pressesprecher Norbert Robers in einem Fernsehinterview“ (Schaftner/Nefzger 2019: o.S.). Auch die Verbünde begrüßen diese Haltung: „Einige Überlappungen und auch ein wenig Konkurrenz schaden dabei nicht unbedingt dem Anliegen der Hochschulen“, so die HRK [...]“ (Schaftner 2019: o.S.). Ein Grund dafür, in der politischen Interessenvertretung allein zu agieren, sind unterschiedliche Schwerpunkte der einzelnen Hochschulen, die der Politik im Alleingang besser zu vermitteln seien: „Die TU Berlin will nach eigener Aussage durch die Lobbyarbeit speziell die wissenschaftlichen Stärken der Uni in der EU bekannt machen. Außerdem könne sie als einzelne Uni besser Informationen zu Einzelthemen beschaffen oder Impulse zu Sachthemen setzen als im Zusammenschluss der Hochschulrektorenkonferenz“ (Schaftner 2019: o.S.).

Auch die Forschungseinrichtungen verweisen darauf, dass sie thematisch sehr unterschiedlich aufgestellt sind, was eine selbständige Lobbyarbeit erfordere, und zwar nicht nur getrennt nach den vier großen Organisationen, sondern auch getrennt nach einzelnen Instituten:

> „Förderung der Geisteswissenschaften ist für uns eher unwichtig, deshalb haben wir nicht überall die gleichen Interessen und konkurrieren auch, konkurrieren um begrenzte Mittel, deshalb tritt man auch nicht immer gemeinsam auf und da ist durchaus auch eine gewisse Distanz und nicht zu große Nähe“ (FO4: 36f.).

> „Aber es ist eben nichts, was wir sagen, dass es das Alltagsgeschäft prägen kann und deswegen gibt es natürlich auch eine eigene Interessenvertretung auch für die Sachen, die dann nur die Institute oder nur die [Name] betreffen. Das hat auch einfach was mit einer gewissen Pragmatik zu tun“ (FO5: 41).

Im Gegensatz zu den Hochschulen fordern nur sehr wenige der Forschungsinstitute eine bessere Abstimmung zwischen den Einrichtungen, was darauf zurückzuführen ist, dass hier der Austausch bereits eher gelingt (vgl. Abb. 119 und Kapitel 5.1.3 und 5.2.3).

Die Hochschulen selbst benennen die Abstimmungsschwierigkeiten innerhalb der Verbünde als zentrale Schwäche in der politischen Interessenvertretung. Die HRK werde „nach außen nicht nur als erfolgreich wahrgenommen, sondern auch als zerstritten“ (Walter Rosenthal, zitiert in Wiarda 2023b; siehe hierzu auch BUND2). Der Verband müsse künftig genau da ansetzen, die Ziele der einzelnen Hochschulen nach außen transportieren und den Bedürfnissen aller Gruppierungen gerecht werden (vgl. Wiarda 2023b). Eine bessere interne Kommunikation müsse Grundlage der HRK-Arbeit sein und „Grabenkämpfe überwunden werden“ (Oliver Günther, zitiert in Wiarda 2023b). Direkt nach seiner Wahl zum HRK-Vorsitzenden im Mai 2023 wiederholte Walter Rosenthal seine wichtigste Forderung: „Zugleich müssen wir geschlossen auftreten, wenn wir gehört werden wollen“ (Rosenthal, zitiert in HRK

2023b: o.S.). Ansonsten gehen die Hochschulen in der politischen Interessenvertretung verstärkt ihren eigenen Weg:

> „Die [Zahl] HAW, die inzwischen Mitglied sind, fühlen sich von den herkömmlichen Hochschulbündnissen nicht ausreichend vertreten und beschäftigen gemeinsam einen Lobbyisten in Berlin“ (HAW2: 63).

Angesichts der Gründung zahlreicher neuer Verbünde „muss man sich schon den Anfängen einer Kannibalisierung der Hochschulen untereinander wehrhaft entgegenstellen“, forderte Ulrich Radtke, Rektor der Universität Duisburg-Essen bereits vor zehn Jahren (Radtke 2013: 473; vgl. Kramer 2012).

> „Schon in den Gruppen ist es ja heterogen, es ist ja divers, auch U15 ist nicht immer einer Meinung, natürlich nicht. Darum ist es ganz gefährlich, wenn man das noch weiter atomisieren würde, würde man den Einfluss der Hochschulen mit Sicherheit schwächen. Man braucht immer auch ein synchronisiertes Handlungsfeld und ein Dach drüber, das ist der Punkt. Ich würde nicht sagen, dass mir das Sorge macht, aber so von der organisationstechnischen Seite würde ich sagen, man muss diesem Prozess der Atomisierung jetzt wirklich Einhalt gebieten und muss sagen, das sind informelle Gruppen. Manchmal ist es besser, keine Gruppe zu bilden und Vereine zu gründen, sondern sich am Kamin bei einem Glas Wein zu treffen und sich auszutauschen“ (UNI6: 173).

Ob im Alleingang oder im Verbund: Am Kamin sitzen die Präsidenten – in der Tat fast ausschließlich Männer (vgl. Kapitel 3.1.2). Genauso wie die Leitungen der Hochschulen und Forschungsinstitute die politische Interessenvertretung dominieren, ist dies auch bei den Verbünden der Fall:

> „Über die Jahrzehnte wurde aus der selbst ernannten ‚Stimme der Hochschulen‘ ein vielstimmiger Chor aus zunehmend selbstbewussten Rektoren [...], Hochschulchefs mit einer eigenen Agenda, die nicht identisch sein muss mit den Wünschen von Fakultäten, Professoren oder Studenten [...]“ (van Bebber 2012).

In der vorliegenden Studie stimmen demnach mehr als die Hälfte bis zwei Drittel der Befragten der Aussage zu *Der Erfolg der politischen Interessenvertretung des Verbundes hängt von dessen Leitung ab*. Weniger als ein Viertel lehnt die Aussage ab.

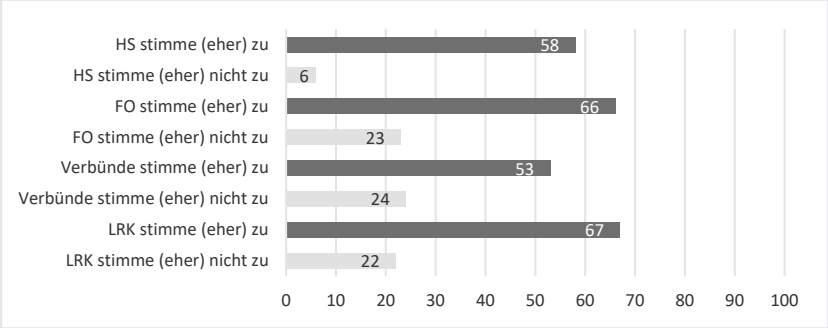


Abb. 137 Zustimmung zu der Aussage *Der Erfolg der politischen Interessenvertretung des Verbundes hängt von dessen Leitung ab* in %

Am deutlichsten stimmen die Befragten der LRK der dominierenden Rolle der Führungspersonen zu, wobei eine starke Position der Hochschulleitungen im Verbund durchaus gewünscht ist:

> „Also, nach meinem Bauchgefühl, als dass ich es richtig belegen könnte: [...] Wenn man da offene Präsidenten hat, das ist jetzt im Moment bei allen drei [Ort] Hochschulen so [...], dann merkt man, dass die alle [...] an einem Strang ziehen. Eine Präsidentengeneration vorher war das halt komplett anders. Da war der Präsident der Privathochschule ein ganz eigener Kopf, der sich eigentlich abgrenzen wollte und die Unipräsidenten haben eben auch private Hochschulen für Teufelswerk gehalten. Da gab es überhaupt keine Übereinkunft. Keine Basis dafür. Das hat sich letztlich über die Offenheit der Präsidien geändert“ (HAW1: 60).

Auch die Forschungsinstitute weisen den Leitungen der Einrichtungen in den Verbünden eine entscheidende Rolle zu, wie zum Beispiel in der Allianz der Wissenschaftsorganisationen:

> „Es ist auch ein Austauschgremium für die Präsidentinnen und Präsidenten dieser zehn Organisationen, um […] über Themen zu sprechen, die gerade aktuell werden [...]“ (FO3: 46f.).

Kritisch wird die Dominanz der Leitungen in Verbünden dann, wenn sie unter sich bleiben und sich nicht mit anderen relevanten Akteuren der Organisation und deren Mitglieder wie etwa mit den Kommunikationsverantwortlichen darüber austauschen, was sie in ihren Runden besprechen:

> „Da gibt es zum Beispiel eine Gruppe von Vizepräsidenten, die sich zusammengetan haben, um so eine [Bundesland]-Kampagne zu machen. [...] Die wollen das dann irgendwann vorstellen, aber das ist so ein bisschen schwierig, weil die das alleine machen. Keiner weiß so etwas davon, außer einer Handvoll Menschen“ (UNI4: 146).

Neben der fehlenden Weitergabe von Informationen durch die Leitungen der Mitgliedseinrichtungen bemängeln Kommunikationsverantwortliche von Hochschulen ein fehlendes Bewusstsein in den Präsidien ihrer Einrichtungen für die Bedeutung der Zusammenarbeit im Verbund auf dem Gebiet der politischen Interessenvertretung und die mangelnde Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen der Mitgliedshochschulen in die Kommunikation der Verbünde (vgl. BUND3; BUND4). Insofern verwundert es nicht, wenn „Vertreter von Studierenden, Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern regelmäßig (und zu Recht!) darauf hinweisen, dass die Hochschulrektorenkonferenz kein Club der Hochschulen, sondern der Hochschulchefs sei“ (Wiarda 2021). Die Dominanz der Verbünde durch die Leitungen ihrer Mitglieder macht sich zum Teil im Namen der Zusammenschlüsse bemerkbar. Neben der Hochschulrektorenkonferenz sind auch die meisten Landesverbünde der Hochschulen in der Praxis das, was sie in ihrem Namen tragen: Konferenzen der Rektoren oder Präsidenten – nur in jeweils einem Fall auch der Rektorinnen oder Präsidentinnen. Die Bezeichnung ist zum Teil in den Landeshochschulgesetzen festgelegt, ebenso wie die Besetzung der Zusammenschlüsse durch die Leitungen der Hochschulen:

> „Die Hochschulen bilden eine Landesrektorenkonferenz. Sie werden durch ihre Leiterinnen oder Leiter vertreten. Weitere Mitglieder können benannt werden. Die Landesrektorenkonferenz fördert die Zusammenarbeit der Hochschulen“ (§8 LHG M-V).

Obwohl Namen und Besetzung die LRK auf deren Leitungen reduzieren, sollen die Einrichtungen als Ganzes zusammenarbeiten. Zugleich suggeriert der Begriff Konferenz, dass es sich bei den Gebilden eher um regelmäßige Treffen als um feste Verbünde handelt. Damit rangieren die Verbünde zwar namentlich auf Augenhöhe mit den entsprechenden Runden in der Politik, wie etwa mit der 2007 geschaffenen Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz. Gleichzeitig führt die Nennung der Leitungen im Namen der Verbünde aber auch zu sehr langen, komplizierten Bezeichnungen und/oder unverständlichen Abkürzungen. Neun der 28 HRK-Verbünde haben sich – zum Teil durch eigene Satzungen – einen Namen gegeben, der Wörter wie Rektoren beziehungsweise Präsidenten und/oder Konferenz vermeidet oder ergänzt (vgl. Tab. 19, Kapitel 5.4.2). Manche bringen ihre feste Struktur dadurch zum Ausdruck, dass sie sich als Verein eintragen lassen; „bundesweit beachtet Hochschulgeschichte geschrieben“ (Universität Bayern 2023) hat im Jahr 2003 die Gründung des Universität Bayern e.V.. Die große Mehrheit der Hochschulverbünde agiert allerdings weiter als Rektorenkonferenz, was entsprechende Herausforderungen mit sich bringt, wie sie bei der jüngsten Wahl des HRK-Vorsitzes erneut zum Vorschein kamen:

> „Die ‚Stimme der Hochschulen‘ lautet der Claim der HRK, doch ist dieses Bild gleich doppelt schief. Erstens sind nur die Hochschulleitungen wahlberechtigt und die HRK entsprechend nur die Stimme der Hochschulleitungen. Zweitens hat sich innerhalb der HRK eine Handvoll schlagkräftiger Hochschul-Clubs etabliert, die mit dem Dachverband um die Aufmerksamkeit der Wissenschaftspolitik konkurrieren“ (Wiarda 2023a).

Fazit Analyse

Trotz oder gerade wegen der Vielzahl an Verbünden fehlt es an einer weithin bekannten und durchsetzungsstarken Interessenvertretung von Hochschulen und Wissenschaft. Eine häufig wechselnde Federführung der in der Praxis eher als lose Zusammenschlüsse agierenden Vereinigungen erschwert die notwendige Kontinuität bei den personellen Ressourcen, insbesondere in Hinblick auf die strategische Kommunikation. Den Verbünden gelingt es nicht, die Interessen ihrer Mitglieder gleichermaßen zu integrieren und zu artikulieren, was zu Unzufriedenheit bei einzelnen Gruppierungen und zur Bildung neuer Vereinigungen führt. Dominiert werden die Verbände von den Leitungen einzelner Mitglieder, was sich bei den meisten Verbünden der Hochschulen bereits in deren Namen widerspiegelt.

5.4.2 Strategische Entscheidung

Die Vielstimmigkeit der Verbünde spiegelt sich in deren Zielen und Botschaften wider. Nicht nur zwischen den Verbünden, auch innerhalb der Verbünde zeigt sich eine große Bandbreite an Themen und Forderungen, die sich zeitgleich und mitunter undifferenziert an verschiedene Ebenen in der Politik richten – von der Gemeinde über die Bundesländer bis hin zur Europäischen Union. Dass sich Hochschulen und Forschungsorganisationen schwertun, aus dieser Vielfalt klare Positionen abzuleiten und gegenüber Politik und Öffentlichkeit erfolgreich zu vertreten, liegt insbesondere an der mangelnden strategischen Ausrichtung ihrer Kommunikation und damit auch ihrer politischen Interessenvertretung.

Ziele

Weil die befragten Verbünde sowohl Hochschulen als auch Forschungsorganisationen vertreten, war die im Fragebogen vorgegebene Auswahl an Antwortoptionen in Hinblick auf ihre Ziele noch einmal deutlich größer als bei den Befragungen der einzelnen Einrichtungen. Das führte bei den Verbünden allerdings nicht – wie zu vermuten – dazu, dass sie einzelnen Zielen weniger zustimmten als ihre Mitglieder: Die Zustimmungswerte (wichtig/eher wichtig) bewegen sich in der gleichen Bandbreite zwischen knapp 20 bis etwa 80 Prozent, bei den Verbünden sogar darüber. Unterschiede ergeben sich in der Bedeutung der Ziele: Während den einzelnen Hochschulen die Sicherstellung ihrer Finanzierung am wichtigsten ist und die Forschungsorganisationen vor allem zu Fortschritt und Innovation beitragen wollen, wollen die Verbünde die Aufmerksamkeit der Politik auf bestimmte Themen lenken und in diesem Zusammenhang Gesetzesvorhaben beeinflussen, was für die Einrichtungen eine deutlich geringere Rolle spielt. Dass dieses Ziel an erster Stelle steht, deckt sich mit dem Befund, dass die Verbünde die politische Interessenvertretung als ihre wichtigste Aufgabe nennen (vgl. Abb. 130, Kapitel 5.4.1).

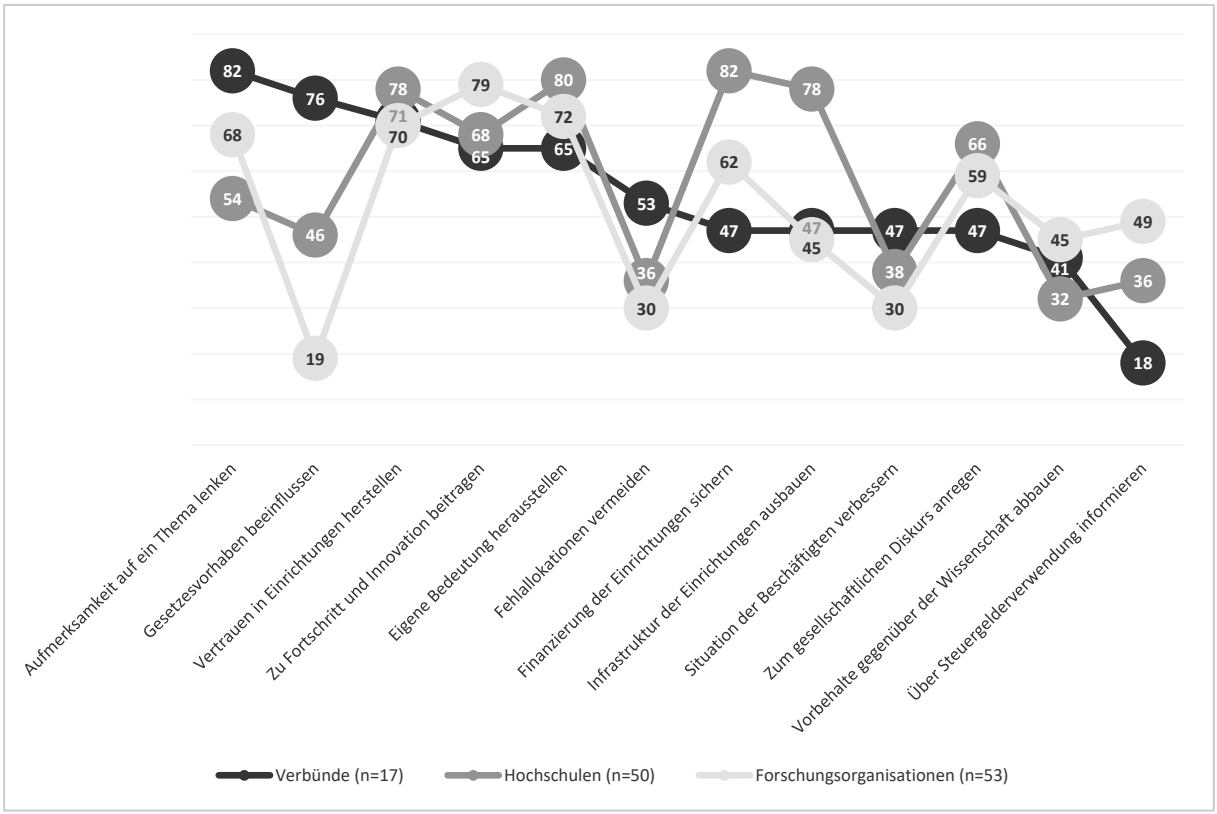


Abb. 138 Ziele der Verbünde und ihrer Mitglieder im Vergleich; Mehrfachnennungen; (eher) wichtig in %

Ein Beispiel für die Einflussnahme der Verbünde auf den politischen Gesetzgebungsprozess ist die Mitwirkung insbesondere der Landesrektorenkonferenzen an der Hochschulgesetzgebung der Länder. Hier werden von Seiten der Landespolitik explizit die Verbünde eingebunden und nicht primär die einzelnen Hochschulen selbst (vgl. §8 Abs. 4 Satz 2 SächsHSG). Dabei geht es häufig auch um Infrastruktur und Finanzierung der Einrichtungen, weshalb es verwundert, dass diese Ziele von weniger als der Hälfte der Verbünde als (eher) wichtig erachtet werden, während sie in zahlreichen Gesetzgebungsverfahren in zeitlicher Nähe zur Online-Erhebung eine wichtige Rolle spielen (vgl. LHK Niedersachsen et al. 2020; HAW & LRK Baden-Württemberg 2019; Universität Bayern 2019). Der zum Zeitpunkt der Befragung amtierende Präsident der HRK, Peter-André Alt nennt in einem Forderungskatalog an die Politik die Sanierung der Hochschulen als eines der wichtigsten Ziele (vgl. Alt 2021). Auch die Forschungsorganisationen sehen in ihrer Finanzierung ein Ziel, dass sie eher im Verbund angehen:

> „Das ist dann ganz stark natürlich immer der Fall, wenn es um Finanzierungsfragen geht, also Verlängerung Pakt [...] für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen [...], geht man natürlich auch gemeinsam vor“ (FO6: 46).

Ähnlich gering wie das Ziel *Finanzierung der Einrichtungen sichern* schätzen die Verbünde das Ziel *Situation der Beschäftigten in den Mitglieds-Einrichtungen verbessern*, obwohl diese häufig ebenfalls Gegenstand der Gesetzgebung sind, wie etwa beim Promotionsrecht für HAW oder in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse des wissenschaftlichen Personals (vgl. HAW Hessen 2020; HAW NRW 2019).

Stattdessen benennen die Verbünde allgemeinere Ziele wie *Wissenschaftsfreiheit erhalten*, *Vertrauen herstellen* sowie *zu Fortschritt und Innovation beitragen* als (eher) wichtig (vgl. Kapitel 3.2.3).

> „Das, was alle betrifft [...] und was auch von Bedeutung ist, das wird auch in der Allianz besprochen“ (FO5: 41).

Ihre alle Mitglieder betreffenden Ziele bringen die Verbünde regelmäßig in Form von Stellungsnahmen oder Wahlprüfsteinen zu Papier, welche auf sämtliche Bereiche der deutschen und europäischen Wissenschaftspolitik zielen (vgl. Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2021; HRK 2021b).

Unterschieden nach der Ausrichtung und Zusammensetzung der Verbünde zeigt sich ein differenzierteres Bild, das jedoch teilweise noch weniger plausibel erscheint:

	Alle (n=17)	Verbünde HS & FO (n=3)	Verbünde HS (n=13)	Verbünde HAW (n=4)	Verbünde UNI (n=4)	Verbünde Bund Nr. 1 (n=5)	Verbünde Land Nr. 1 (n=12)
Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken	82	67	85	75	100	80	83
Gesetzesvorhaben beeinflussen	76	67	77	75	100	100	67
Forschungsstandort Deutschland stärken	76	100	69	75	75	80	75
Wissenschaftsfreiheit erhalten	76	100	69	50	75	80	75
Vertrauen in den Verbund herstellen	71	67	69	50	75	80	67
Zu Fortschritt und Innovation beitragen	65	67	62	75	50	80	58
Bedeutung des Verbbunds herausstellen	65	67	62	25	75	80	58
Autonomie der Einrichtungen sichern	59	67	69	25	75	60	58
Fehlallokationen vermeiden	53	67	54	25	75	60	50
Finanzierung der Einrichtungen sichern	47	67	46	25	50	20	58
Infrastruktur der Einrichtungen ausbauen	47	67	46	25	50	20	58
Qualität der Lehre verbessern	47	33	46	50	75	60	42
Situation der Beschäftigten verbessern	47	33	46	50	50	40	50
Zum gesellschaftlichen Diskurs anregen	47	67	38	25	50	80	33
Den Verbund als Experten etablieren	47	67	38	50	50	80	33
Vorbehalte gegenüber Wissenschaft abbauen	41	67	38	0	25	40	42
Wissenstransfer und Anwendung fördern	41	33	38	75	50	40	42
Für soziales Wohl von Studierenden sorgen	29	33	31	0	0	40	25
Wettbewerb im Hochschulsystem fördern	29	33	23	25	50	60	17
Studiengänge erhalten bzw. neue schaffen	24	33	46	25	0	20	25
Über Steuergelderverwendung informieren	18	33	38	25	0	0	25
Dienstleistungen für Gesellschaft erbringen	18	33	15	25	25	20	17

Tab. 18 Ziele von Verbünden je nach Mitgliedern und Bezugsgruppen; Mehrfachnennungen; (eher) wichtig in %

Demnach sind den bundesweit agierenden Verbünden wie der Allianz der Wissenschaftsorganisationen Finanzierung und Infrastruktur noch weniger wichtig. Dafür bringen sie sich zu 100 Prozent für den Forschungsstandort Deutschland und für Wissenschaftsfreiheit sowie in Gesetzgebungsprozesse ein, ebenso wie die Verbünde der Universitäten. Überaschenderweise ist ihnen außerdem die Qualität der Lehre wichtiger als denjenigen Verbünden, die sich in erster Linie an die Länder wenden, obwohl die Lehre vor allem Sache der Länder ist, auch wenn der Bund sich seit einigen Jahren stärker daran beteiligt. Immerhin ist die Lehre für die Verbünde der Universitäten ein noch wichtigeres Ziel, das soziale Wohl der Studierenden spielt für sie wiederum keine Rolle, wobei auch alle anderen Verbünde hierauf keinen großen Wert legen. Möglicherweise wird dieses Anliegen eher den Studierendenwerken überlassen. Die Verbünde der HAW setzen gemäß der Ausrichtung ihrer Mitglieder vor allem auf den Wissenstransfer, der für andere Verbände deutlich weniger wichtig ist. Dass die HAW-Verbände gleichzeitig stark auf Fortschritt und Innovation setzen und den Forschungsstandort Deutschland genauso wie die anderen Verbünde stärken wollen, verweist auf ihren Anspruch, auf dem Gebiet der Forschung mit den Universitäten gleichgestellt zu werden.

Dadurch, dass manche Arten von Hochschulen wie die privaten oder die Kunsthochschulen bundesweit nur von einem Verband vertreten werden, lassen sich deren Befunde aufgrund der Gewährleistung der Anonymität an dieser Stelle nicht differenziert darstellen. Zusätzlich führt die insgesamt überschaubare Zahl der teilnehmenden Verbünde dazu, dass eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse oft nicht möglich oder wenig aussagekräftig ist. Die unscharfen Ergebnisse zu den Zielen der Verbünde werden möglicherweise bei der Auswertung ihrer thematischen Ausrichtung klarere Konturen annehmen.

Bezugsgruppen

Im Gegensatz zu ihren Mitgliedern, für welche die Kommunikation mit der Politik nur zu 40 Prozent selbstverständlich ist, stimmen drei Viertel der Verbünde dieser Aussage zu. Fast genauso viele geben an, gute persönliche Kontakte zur Politik zu haben (vgl. Abb. 129, Kapitel 5.4.1). Bei den Mitgliedern ist es maximal die Hälfte (vgl. Tab. 13, Kapitel 5.1.1). Diejenigen unter den Befragten, die ihren Verbund (eher) als Lobbyisten bezeichnen würden, stimmen den Aussagen zur Selbstverständlichkeit und zur Güte der Kontakte zu 100 Prozent zu, ebenso wie solche Verbünde, die eine mit allen Beteiligten abgestimmte Strategie verfolgen sowie diejenigen Verbünde, die ausschließlich Universitäten vertreten. Bei den Verbünden der HAW liegt die Zustimmung bei 75 Prozent. Nur jeweils zur Hälfte stimmen große Verbünde mit mehr als fünf Beschäftigten und solche außerhalb der HRK den Aussagen zu.

Entsprechend fallen die Antworten auf die Frage aus, von welcher Seite die Initiative für die Kontakte zwischen Politik und Verbünden ausgeht. Insgesamt betrachtet unterscheiden sich die Befunde nicht wesentlich von denen zu den Hochschulen und Forschungsorganisationen. Differenziert nach Art und Ausrichtung der Verbünde ergeben sich aber ähnliche Unterschiede wie bei der Bewertung der Kontakte: Eine Strategie sowie eine positive Einstellung gegenüber Lobbying führen eher dazu, dass sich beide Seiten auf Augenhöhe begegnen, ebenso wie bei den Verbünden der Universitäten. Demgegenüber müssen Verbünde der HAW sowie kleine Verbünde öfter von sich aus den Kontakt zur Politik suchen. Bei Verbünden, die (eher) zufrieden sind mit ihrem Lobbying-Erfolg, gehen die Kontakte zu fast 80 Prozent von beiden Seiten gleichermaßen aus, ebenso wie bei den LRK. Von den großen und von außerhalb der HRK organisierten Verbünden sowie von solchen, die Hochschulen und Forschungsorganisationen gemeinsam vertreten, stimmen der Aussage deutlich weniger zu. Dementsprechend sind diese Verbünde weniger zufrieden mit der politischen Interessenvertretung.

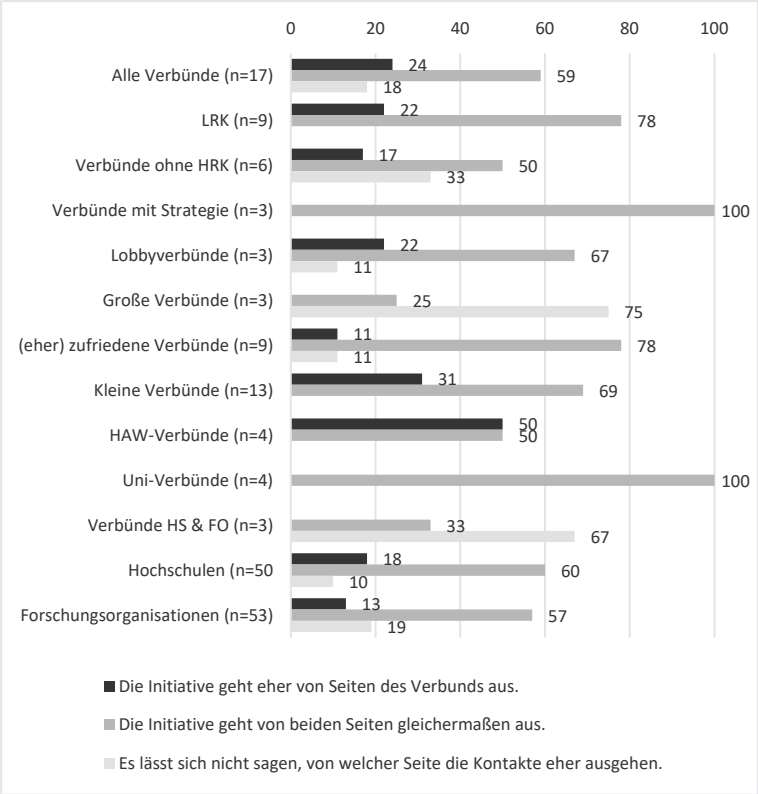


Abb. 139 Kontaktanbahnung zwischen Politik und Verbünden nach Mitgliedern und Ressourcen in %

Der Befund nährt die Vermutung, dass die in der HRK organisierten Verbünde – allen voran die LRK – die Kontakte zur Politik allein deshalb für eher selbstverständlich und ausgeglichen halten, weil sie „Objekt der politischen und administrativen Entscheidungsträger" (Universität Bayern 2023) sind:

> „Also, das MWK wendet sich halt oft an die LRK als Vertreter aller Universitäten. [...] Manchmal will das MWK von allen [...] Unis wissen, wie viele Studierende habt ihr im Bereich Ingenieurswissenschaften. Kürzlich kam eine Anfrage, wie viele internationale Studierende, die Studiengebühren zahlen müssen. Dann kommt die Anfrage vom MWK an das LRK und von der LRK an die [...] Unis. Die LRK sammelt dann die Antworten und gibt es wieder zurück. Oder es gibt Themen, wo die Unis [...] sich untereinander abstimmen, wie definieren wir jetzt Studienanfänger, Studierender, Absolvent, wie definieren wir eine wissenschaftliche Nachwuchsgruppe, damit alle die gleichen Zahlen berichten. Das sind so typische Sachen, die die Geschäftsstelle macht. Natürlich agiert sie dann auch gegenüber, vor allem gegenüber dem Ministerium, weniger dem Landtag, vielleicht beantwortet sie auch eine Anfrage aus dem Landtag" (FO4: 36).

Im Fragebogen differenzieren die Verbünde kaum zwischen Parlament, Regierung oder Verwaltung, egal, auf welcher geographischen Ebene.

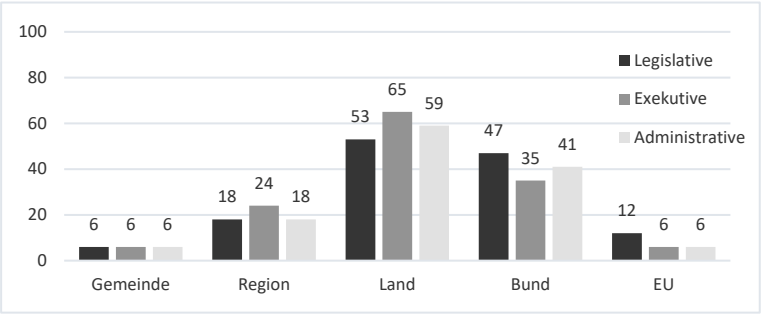


Abb. 140 Häufige und intensive Kontakte der Verbünde zu den verschiedenen politischen Ebenen in %

Zwei Drittel der LRK sprechen Legislative, Exekutive und Administrative häufig beziehungsweise intensiv an, wobei sie bei Exekutive und Administrative etwas mehr zu *intensiver Kontakt* neigen.

Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der geographischen Verteilung (vgl. Abb. 70): Wie bei ihren Mitgliedern haben die Verbünde zur Politik in den Bundesländern den meisten Kontakt, wobei für sie – im Gegensatz zu den einzelnen Hochschulen – auch der Bund eine große Rolle spielt. Die Gemeinden

sind für die Verbünde gänzlich unwichtig – ganz im Gegenteil zu den Hochschulen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass in die Befragung keine lokalen Verbünde einbezogen wurden. Die geringe Bedeutung der Lokalpolitik hängt aber vor allem damit zusammen, dass sie nicht über die für Hochschulen und Forschungsorganisationen maßgeblichen Gesetze entscheidet. Auf diese Einfluss zu nehmen, ist jedoch oberstes Ziel der Verbünde, vor allem jener, welche die Universitäten vertreten (vgl. Tab. 18):

> „Wir [...] sind dann natürlich auch mit den Bundespolitikern im Gespräch, wir machen dann Lobbyarbeit, wir adressieren unsere Themen dann direkt an die entsprechenden Fachpolitiker und -politikerinnen in den Ausschüssen, also im Bildungs- und Wissenschaftsausschuss. Mit dem BMBF gibt es natürlich schon auch Kontakte, das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn es um Programmförderung geht, wenn es um Weichenstellung für die Zukunft geht, etwa das Bund-Länderprogramm für Tenure Track Professuren. Da ist es aber so, dass man nicht auf Entscheiderebene kommuniziert, sondern eher eine atmosphärische Ebene, wo man sich austauscht, seine Meinung versucht zu platzieren. Beide, Staatssekretärin und Staatssekretär, […] sind Gesprächspartner, die ich schätze, deren Expertise, ich schätze und ich sehe, dass das umgekehrt genauso ist“ (UNI6: 167).

Die großen Verbünde wie der DHV, die Verbünde außerhalb der HRK wie German U15 oder diejenigen, die sowohl Hochschulen als auch Forschungsorganisationen vertreten wie die DFG adressieren in ihrer politischen Interessenvertretung als Erstes den Bund, während für alle neun Landesrektorenkonferenzen, die an der Befragung teilgenommen haben, das Land auf Platz 1 steht – und zwar mit Abstand.

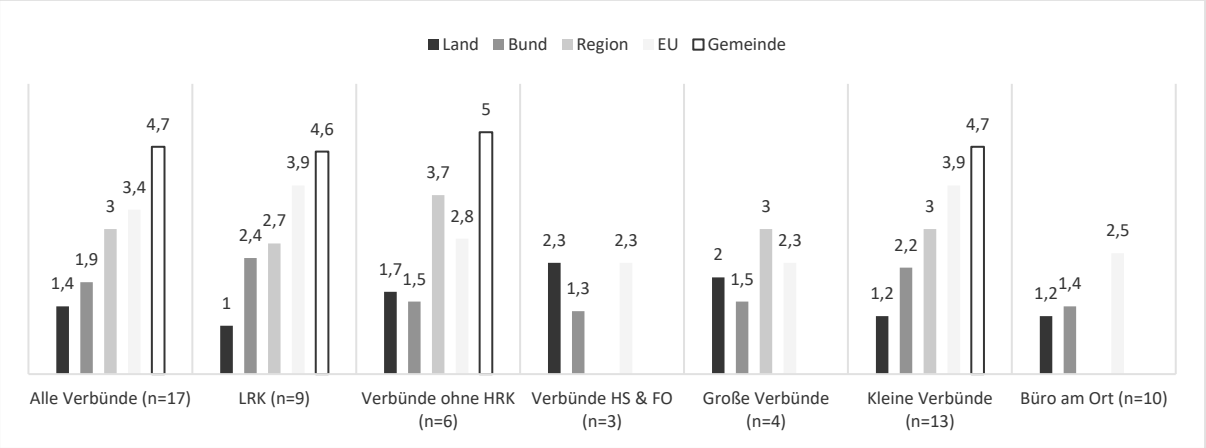


Abb. 141 Bedeutung der geographischen Ebenen für die Verbünde; durchschnittlich Platzierung; 0 = Keine Platzierung

Der Bund steht für die LRK an zweiter Stelle, wobei sie ihn eher über die HRK adressieren und seltener auf direktem Wege. Nur ein Viertel der LRK gibt an, selbst häufig Kontakt zur Bundespolitik zu haben. Dabei bedeutet ein Besuch in Berlin nicht, dort die entsprechenden Personen zu treffen, wie ein Besuch der Landeshochschulpräsidentenkonferenz (LHPK) Rheinland-Pfalz auf dem Sommerfest der Landesvertretung zeigt: In der Pressemitteilung der federführenden Universität Trier sind zahlreiche Politiker:innen aufgeführt, die „zu den Besuchern des gemeinsamen Wissenschaftsstandes gehörte[n]“ (Universität Trier 2022: o.S.) – allesamt aus Rheinland-Pfalz und anderen Bundesländern. Die Bundespolitik zählte nicht zu den Gästen am Stand. Dennoch resümierte der Vorsitzende der LHPK und Präsident der Universität Trier, Michael Jäckel: „Aus unserer Sicht hat sich dieses Engagement sehr gelohnt. Auf dem für Berlin entwickelten Konzept kann gut aufgebaut werden. Denn Rheinland-Pfalz muss sich als Hochschulstandort viel aktiver vermarkten. An diesem Abend wurde ein Signal gesetzt, das über die Grenzen von Rheinland-Pfalz hinaus wahrgenommen wurde“ (zitiert in Universität Trier 2022: o.S.).

Auf europäischer Ebene sind die Verbände insgesamt nicht aktiver als ihre einzelnen Mitglieder. Am wenigsten relevant ist die EU für kleine Verbünde und die LRK, wobei Universität Bayern e.V. im Fragebogen angibt, ein Büro in Brüssel zu unterhalten. Tatsächlich ist sie dort unter dem Dach der Bayerischen Forschungsallianz BayFor aktiv (vgl. Kapitel 5.4.1), so wie auch einige Universitäten

> „es für sinnvoller halten, in Zusammenschlüssen und Verbänden vertreten zu werden. Neben der Hochschulrektorenkonferenz sind die meisten Unis auch noch in kleineren Verbänden Mitglied, die zum Beispiel CESAER, The Guild, LERU, BayFOR und EuroTech heißen und auch Einträge im Transparenzregister haben. Somit haben auch Unis, die nicht im Register stehen, eine oder sogar mehrere Interessenvertretungen in der EU“ (Schaftner 2019).

Über die HRK ist auch die Allianz der Wissenschaftsorganisationen in Brüssel vertreten, auch die DFG betreibt dort eine Geschäftsstelle. Entsprechend gibt im Fragebogen ein Viertel der großen Verbünde an, häufig Kontakt zur Politik auf europäischer Ebene zu haben. Bei den Verbünden, die Hochschulen und Forschungsorganisationen gemeinsam vertreten, ist es ein Drittel. Trotz der Präsenz einiger Verbünde in Brüssel, agieren manche Universitäten dort aber lieber allein:

> „Brüssel spielt eine wichtige Rolle, wir haben ein eigenes Büro in Brüssel aus diesem Grund seit über zehn Jahren und das wird auch in Zukunft so bleiben. Da ist es ganz wichtig, dass man sich immer von der Referentin immer auf den neusten Prozessstand bringen lässt und weiß, was ist an Planung da, für das neue Forschungsrahmenprogramm. Was ist an politischen Hintergründen da, wenn es um Infrastrukturmittel und Förderung von angewandter Forschung und Technologie heute in der Forschung geht, es ist wichtig, das parat zu haben“ (UNI6: 169).

Trotz der Alleingänge einzelner Universitäten stimmt von den Befragten niemand der Aussage zu, die Verbünde sollten sich besser mit ihren Partnern austauschen. Nur sechs Prozent erwarten eine klarere Abstimmung zwischen den Mitgliedern. Von denjenigen Verbünden, welche eine Lobbying-Strategie verfolgen, fordert ein Drittel einen besseren Austausch, bei den Verbünden der Universitäten ist es ein Viertel. Die Hälfte der großen Verbünde wünscht sich mehr Unterstützung durch seine Mitglieder, bei den Verbünden, die Hochschulen und Forschungsorganisationen gemeinsam vertreten ist es ein Drittel. Ebenfalls ein Drittel von ihnen fordert, ihr Verbund solle mit einer Stimme sprechen, von den großen fordert das immerhin noch ein Viertel. Die LRK stimmen all diesen Aussagen nicht zu, möglicherweise aufgrund von positiven Erfahrungen wie etwa in Baden-Württemberg, als sich verschiedene Landesverbünde im Jahr 2019 gemeinsam zu Änderungen bei der Hochschulfinanzierung positioniert haben:

> „Der gemeinsame öffentliche Appell der beiden Rektorenkonferenzen, dem sich auch die anderen Hochschularten (Pädagogische Hochschulen, Duale Hochschule sowie Kunst- und Musikhochschulen) mit nahezu gleichlautenden Forderungen angeschlossen haben, ist ein bis dato einmaliger Vorgang. Er unterstreicht aus Sicht der Universitäten und Hochschulen den Ernst der Lage“ (HAW & LRK Baden-Württemberg 2019).

Ob und wie solche Lobbying-Aktivitäten zustande kommen, hängt vor allem von den Leitungen der Verbände ab. Fast alle Befragten geben an, diese würden mit der Politik kommunizieren beziehungsweise seien offiziell zuständig, etwa zwei Drittel beziehen Gremien und Kommunikationsverantwortlichen mit ein und knapp die Hälfte die Leitungen der Mitgliedseinrichtungen sowie andere Abteilungen.

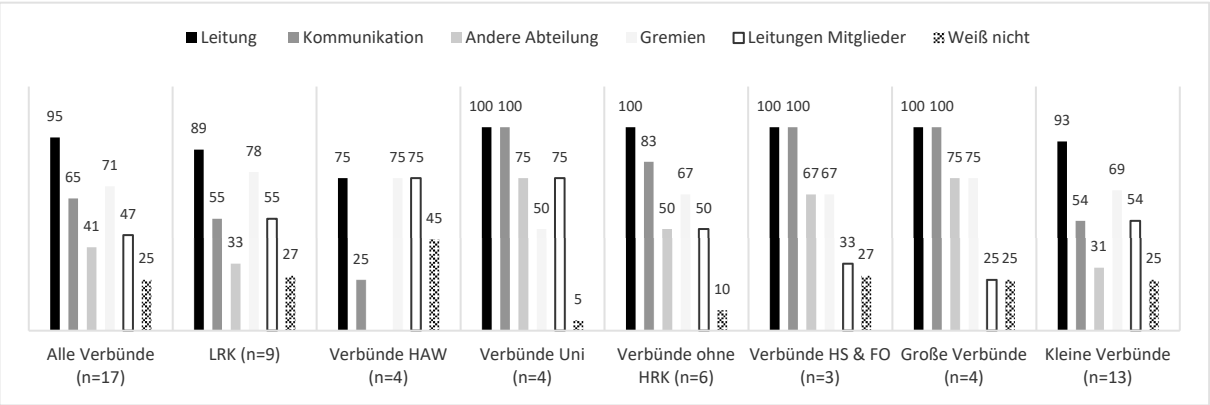


Abb. 142 Personen und Gruppen in den Verbünden, die mit der Politik kommunizieren, in Abstimmung oder weil sie offiziell für die politische Interessenvertretung zuständig sind; Mehrfachnennungen; Angaben in %

Bei den Verbünden, welche die Universitäten vertreten, übernehmen die Leitungen und die Kommunikationsverantwortlichen zu 100 Prozent gemeinsam oder in Abstimmung die Lobbying-Aktivitäten:

„Direktoren, Rektoren haben dann auf Ministerienebene gesprochen, wir dann auf Kollegenebenen und das war dann richtig geplant. Und es waren schon Aktivitäten von Universitäten, also nicht alleine der Kommunikation, aber es wurde auch in die Hände der Kommunikation gelegt. Wir waren da auch federführend in der Planung“ (UNI3: 131).

Ein Viertel der Universitäts-Verbünde und ein Drittel der LRK geben an, die Leitungen ihrer Mitgliedshochschulen würden im Alleingang gegenüber der Politik auftreten, was diese jedoch von sich weisen:

„Ja, wir treten nicht alle [Zahl] auf, sondern wir haben einen Vorstand, ich als Sprecher, einen Sprecher der Fachhochschulen und einen der künstlerischen, und wir drei gehen dann [...] durchaus mal zum Staatssekretär und werden unsere Probleme publik machen“ (UNI6: 169).

Außer den Leitungen der Mitgliedsorganisationen agieren alle anderen Beteiligten in den Verbünden in Absprache, die meisten schriftlich oder telefonisch. Tür- und Angelgespräche sind das unwichtigste Austauschformat, bedingt durch die räumliche Distanz zwischen den Mitgliedseinrichtungen.

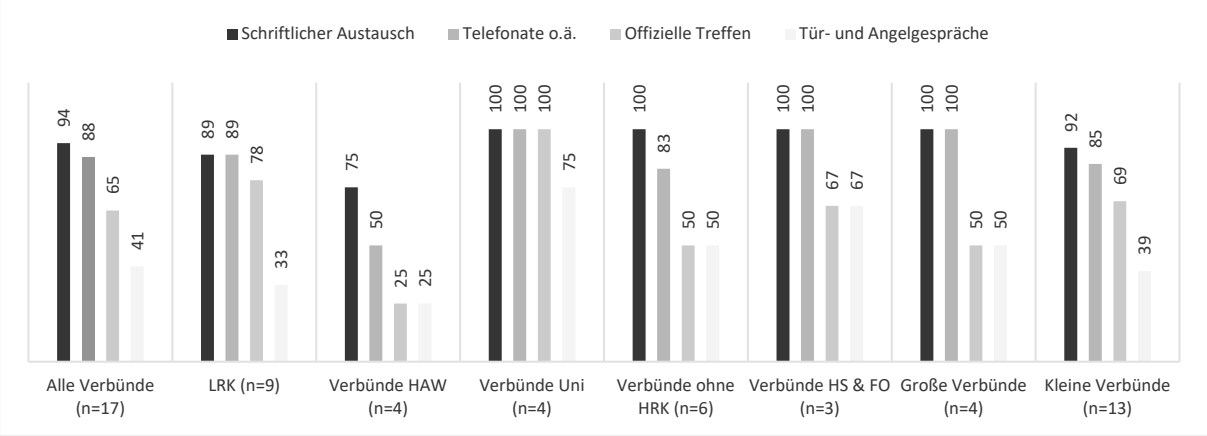


Abb. 143 Austauschformate zwischen den an der politischen Interessenvertretung beteiligten Personen und Gruppen der Verbünde; Mehrfachnennungen; Angaben in %

Regelmäßige Treffen in Form von Arbeitskreisen oder Tagungen dienen bei zwei Dritteln der Befragten als Plattform für die Abstimmung der Lobbying-Aktivitäten, vor allem bei Universitäts-Verbünden sowie denjenigen, die Hochschulen und Forschungsorganisationen gleichermaßen vertreten:

„Also, die Präsidenten sind im Austausch, die treffen sich einmal im Monat. [...] das ist bei [Name] der Fall, da gab es mal eine Runde von Leuten, die sowas auch machen oder Netzwerke betreuen und oft auch Politiker sind, ich sage mal an den meisten Unis werden diese Netzwerke durch die persönlichen Referenten betreut und die nehmen die hochschulpolitischen Themen wahr und sind zumindest auch in Aussagedingen, da gibt es einen Austausch“ (FO4: 35).

„Die Allianz [...] hat ja keinen Rechtsträger, die trifft sich dreimal im Jahr [...]. [...] es gibt ja immer eine federführende Organisation, die ist dann dafür auch immer zuständig, das läuft immer ein ganzes Jahr, insofern ist es ja die praktischen Aufgaben, die dann anfallen. Ich nehme das als ein sehr gut funktionierendes Miteinander wahr [...]“ (FO5: 41).

Ein Viertel der Befragten weiß nicht, ob Kommunikationsverantwortliche, andere Abteilungen des Verbands oder die Leitungen der Mitgliedseinrichtungen in die politische Interessenvertretung eingebunden ist. Bezogen auf die Grundgesamtheit der Verbünde, insbesondere auf die LRK, dürfte der Anteil derjenigen, die hierzu keine Auskunft geben können, höher sein. Durch den regelmäßig wechselnden Vorsitz haben nur die wenigsten Verbünde eine feste Ansprechperson für die Kommunikation. Vielmehr betreiben Mitarbeitende im Präsidium der federführenden Hochschule oder Forschungseinrichtung die Geschäftsführung und die Verbandskommunikation häufig neben ihrer regulären Tätigkeit:

„Aber ich sage mal: Jede Landesrektorenkonferenz hat irgendjemanden, der oder die sich um die Landesrektorenkonferenz kümmern muss, häufig bei den kleineren Bundesländern, da wo es auch nicht viele Hochschulen betrifft, sind das dann die persönlichen Referenten der dann jeweiligen Vorsitzenden. Also, die kommen dann aus den Hochschulen, die müssen das dann so nebenher mitmachen, das ist, glaube ich, sicherlich eine große Arbeitsbelastung noch zusätzlich zu den anderen Aufgaben, die man in der eigenen Hochschule hat. Da sind größere Landesverbände wie wir mit [Zahl] Mitgliedshochschulen natürlich ganz anders in der Lage auch eine eigene Geschäftsstelle zu unterhalten“ (BUND1: 3).

Positionen

Die Interessen ihrer Mitglieder zu bündeln und sie zu gemeinsamen Positionen zu verdichten, ist das Alleinstellungsmerkmal von Verbänden. Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen verfolgen eine große Bandbreite an Zielen, wobei sie sich je nach ihrer Ausrichtung und der Zusammensetzung ihrer Mitglieder unterscheiden. In einer quantitativen Erhebung ihre Positionen zu den sehr vielfältigen Zielen abzufragen, war daher nur schwer zu operationalisieren. Um mehr über ihre Schwerpunktsetzung zu erfahren, bekamen die Befragten einen Katalog von Themen vorgelegt, für den einige Äußerungen in den Leitfadengesprächen die Grundlage lieferten. Im Gegensatz zu den Zielen, bei denen weniger als die Hälfte der Befragten die Sicherstellung der Finanzierung als (eher) wichtig eingestuft hat (vgl. Abb. 137), wurde in den Leitfadengesprächen die Finanzierung meist als Erstes genannt:

> „Diese ganzen Hochschulfinanzierungsverhandlungen finden zwischen Land und Rektorenkonferenz statt. Da ist das [FO4] kein eigenständiger Akteur, sondern wir lassen uns durch die Landesrektorenkonferenz vertreten“ (FO4: 32).

> „Aber Themen, die bestimmend sind, sind Programme des Bundes, Finanzierungsengagement, also ganz konkret Hochschulpakt [...]. Dann geht’s um Fragen zum Urheberrecht [...], Open-Access-Strategien, [...] Fragen der Internationalisierung, Wissenschafts-Außenpolitik, Europa und die Wissenschaft [...] oder auch das Promotionsrecht. [...] Oder eben auch Studierendenaufwuchs [...]“ (UNI6: 168).

Entsprechend stufen fast 90 Prozent der Befragten die Finanzierung als (eher) wichtiges Thema ein, das eng mit der Gesetzgebung zusammenhängt. Ihr wichtigstes Ziel, die *Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema zu lenken*, spiegelt sich in der hohen Bedeutung der Digitalisierung wider, das als eines der wenigen von den vielen konkreten Themen direkt abgefragt wurde, weil es in den Leitfadengesprächen häufiger auftauchte. Im Gegensatz zu ihren Mitgliedern spielen für die Verbünde allgemeine Themen wie Wissenschaftsfreiheit oder Internationalisierung ebenfalls eine (eher) wichtige Rolle. Auch das Thema Studium & Lehre rangiert gemessen an den Zielen der Verbünde und den Themen der einzelnen Hochschulen weit vorne. Allgemeine Themen und gesellschaftliche Zusammenarbeit spielen für die Verbünde nach eigener Auskunft eine ebenso weniger wichtige Rolle wie die Situation der Beschäftigten und Studierenden, was wiederum mit ihren Zielen zusammenpasst (vgl. Abb. 137).

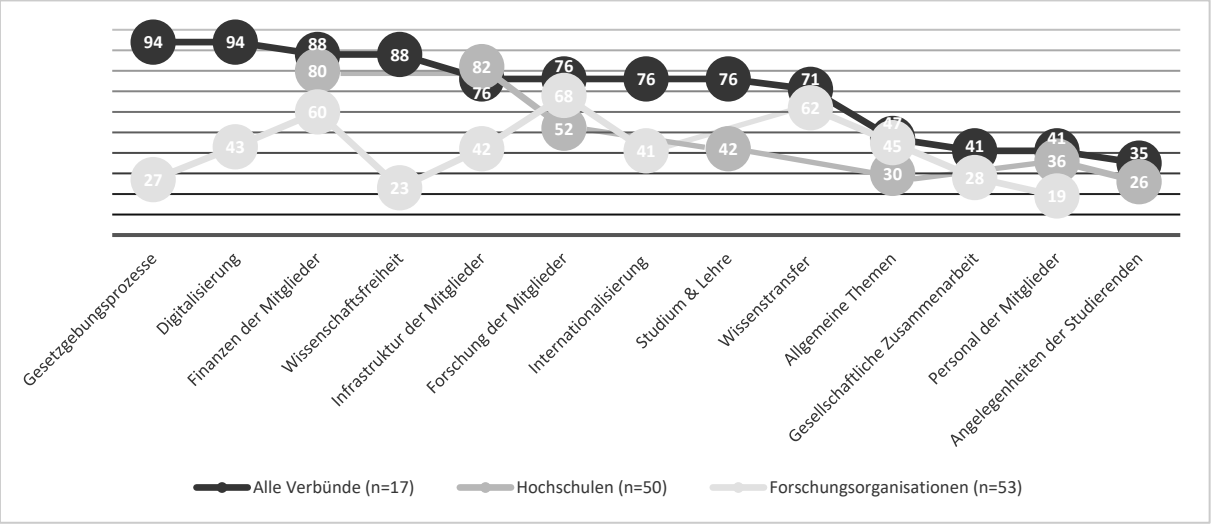


Abb. 144 Themen der Verbünde und ihrer Mitglieder im Vergleich; Mehrfachnennungen; (eher) wichtig in %

Ein konkretes Thema, was in den Leitfadengesprächen genannt und daher im Fragebogen aufgeführt war, bezieht sich auf den wissenschaftlichen Nachwuchs, was alle Verbünde zu 100 Prozent als (eher) wichtig einstufen. Bei den anderen Themen zeigen sich – wie bei den Zielen – deutliche Unterschiede zwischen den Verbünden. Studium & Lehre spielt eher für Verbünde der Hochschulen und insbesondere

die auf Landesebene eine größere Rolle, während das Thema für die Verbünde, die auch Forschungsorganisationen vertreten, nur zu einem Drittel von größerer Bedeutung ist. Diejenigen, welche Universitäten und Forschungsorganisationen vertreten und die in erster Linie auf den Bund ausgerichtet sind, stufen allgemeine gesellschaftliche und breiter angesetzte Themen wie Wissenschaftsfreiheit und Internationalisierung als wichtiger ein, während sie für die Verbünde der HAW weniger Bedeutung haben.

	Alle (n=17)	Verbünde HS & FO (n=3)	Verbünde HS (n=13)	Verbünde HAW (n=4)	Verbünde UNI (n=4)	Verbünde Bund Nr. 1 (n=5)	Verbünde Land Nr. 1 (n=12)
Wissenschaftlicher Nachwuchs	100	100	100	100	100	100	100
Gesetzgebungsprozesse	94	67	100	100	100	80	100
Digitalisierung	94	100	92	100	100	100	92
Finanzen der Mitglieder	88	100	85	75	100	80	92
Wissenschaftsfreiheit	88	100	85	50	100	100	83
Infrastruktur der Mitglieder	76	100	69	25	100	80	75
Forschung der Mitglieder	76	100	69	75	100	100	67
Internationalisierung	76	100	69	50	75	80	75
Studium & Lehre	76	33	92	75	75	60	83
Wissenstransfer	71	33	77	100	100	40	83
Allgemeine Themen	47	67	38	25	75	60	42
Gesellschaftliche Zusammenarbeit	41	33	46	25	75	20	50
Personal der Mitglieder	41	33	46	25	50	20	50
Angelegenheiten der Studierenden	35	33	38	25	25	40	33

Tab. 19 Themen von Verbünden je nach Mitgliedern und Ausrichtung; Mehrfachnennungen; in %

Die Verbünde der HAW setzen dagegen zu 100 Prozent auf Wissenstransfer, so wie es auch für die Verbünde, die sich vorzugsweise an das Land wenden, zu den (eher) wichtigen Themen gehört. Die Bedeutung für die Gesellschaft an die Finanzierungsfrage zu koppeln, also auf das Gemeinwohl gerichtete und partikulare Interessen miteinander zu verknüpfen, gilt zumindest manchen Verbünden offenbar als probates Mittel in ihrer Positionierung gegenüber der Politik, wie es der konkrete Fall zeigt:

> „Es ging, um es kurz zusammenzufassen, darum zu zeigen, wie der Wirtschaftsfaktor der Universitäten für ihre Region ist, also wie viel die Universitäten leisten und um zu zeigen, dass es zwar keine Kürzungen gab im Bereich der vergangenen Jahre, also das war das Argument des Landes, dass aber sozusagen eine Nichtkürzung aufgrund der gestiegenen Inflation und aufgrund der gestiegenen, zum Beispiel Heizkosten, Strom, dann einer Defaktokürzung von circa 30 Prozent gleichkam und das Geld, das man vor 15 Jahren hatte, jetzt einfach viel weniger wert ist, wenn die Ausgaben steigen. Da war wichtig zu zeigen, dass die Universitäten das Geld brauchen, weil sie ein ganz wichtiger Ausbildungsfaktor, Wirtschaftsfaktor für ihre Region sind [...]. [...] da konnte die Ministerin dann sagen, dass es ihre Idee war, das noch zu erhöhen und so, also das war dann eine Win-Win-Situation für alle. Die Unis hatten dann das Geld und die Ministerin wurde nicht irgendwie unter Druck gesetzt, sondern sie hat es als eigenen Vorschlag auch aufgenommen und hat es auch dargestellt als Förderung der Universitäten, was vollkommen richtig und gut war“ (UNI3: 132ff.).

Auch der neue Vorsitzende der Hochschulrektorenkonferenz plädiert dafür, in der politischen Interessenvertretung allgemeine gesellschaftliche und konkrete finanzielle Aspekte zu vereinen:

> „Wir müssen der Politik und vor allem der Bundespolitik sehr deutlich machen, dass wir als Hochschulen Gewaltiges für das Gemeinwohl leisten und dafür an den strategischen Überlegungen über die Zukunft des Wissenschaftssystems beteiligt werden wollen. Dazu gehört auch, dass wir über Geld sprechen müssen“ (Walter Rosenthal, in: Wiarda 2023c).

Dass diese Verknüpfung von Gemeinwohl und Partikularinteressen den Hochschulverbünden schwerfällt, spiegelt sich in ihrer zum Teil divergierenden Bewertung von Zielen und Themen wider: Während die Sicherstellung der Finanzierung oder die Verbesserung von Studium & Lehre als Ziele weiter hinten rangieren, werden sie bei den Themen von fast allen als (eher) wichtig eingestuft. Umgekehrt nennen die Hochschulverbünde ihren Beitrag zu Fortschritt und Innovation als (eher) wichtiges Ziel, als Thema ist Wissenstransfer den Hochschulverbünden aber insgesamt weniger wichtig. Die Verbünde der Forschungsorganisationen geben mit Blick auf Ziele und Themen ein einheitlicheres Bild ab, was darauf schließen lassen könnte, dass sie in ihrer Positionierung klarer agieren.

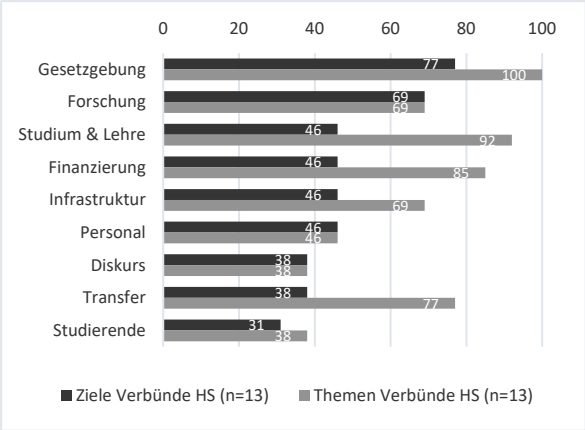


Abb. 145 Ziele und Themen der Hochschulverbünde im Vergleich; Mehrfachnennungen; (eher) wichtig in %

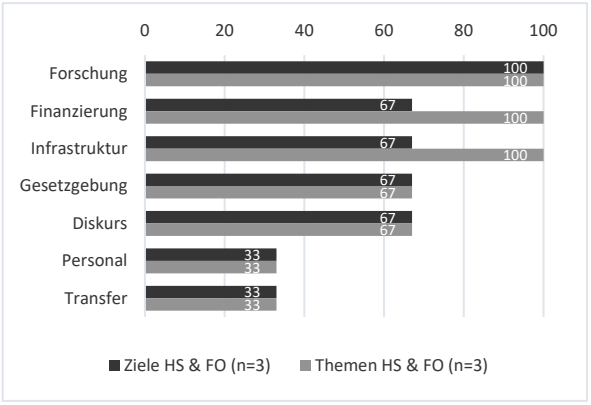


Abb. 146 Ziele und Themen der Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen im Vergleich; Mehrfachnennungen; (eher) wichtig in %

Die Aussagekraft des Vergleichs von Zielen und Themen ist durch die geringe Anzahl an Fällen eingeschränkt, insbesondere bei den Verbünden, die Hochschulen und Forschungsorganisationen gemeinsam vertreten. Ein Abgleich der Selbstauskunft mit anderen Daten wie zum Beispiel Pressemitteilungen, die sich über den Weg an die Medien auch an die Politik wenden, gibt genauere Auskunft. Eine nachträgliche Inhaltsanalyse der Pressemitteilungen im Untersuchungszeitraum war nicht für alle Verbünde möglich, da sie zum Teil nicht mehr über deren Internetseiten auffindbar waren. Nur bei den teilnehmenden LRK konnten alle Pressemitteilungen aus dem Jahr 2020 ermittelt und anhand der Themenliste aus dem Fragebogen ausgewertet werden. Da anzunehmen war, dass die Covid-19-Pandemie auch die Verbünde beschäftigte, wurden alle Meldungen zu diesem Thema extra erhoben und zusätzlich als allgemeines Thema gewertet. Um einen möglichen Pandemie-Effekt zu prüfen, wurden zusätzlich alle Meldungen aus dem Jahr 2019 ausgewertet, als keine besonderen äußeren Umstände die Verbünde beeinflussten.

Außer einem größeren Unterschied bei den allgemeinen Themen, der ausschließlich durch einen Anteil von 44 Prozent Covid-19-Meldungen hervorgerufen ist, verteilen sich die Themen in beiden Jahren ähnlich – aber zum Großteil ganz anders, als die Selbstauskunft der befragten LRK es vermuten lässt. Dass sich die Themen nicht zu 100 Prozent in den Pressemitteilungen niederschlagen, weil nicht alle wichtigen Themen gleichermaßen in jeder Pressemitteilung kommuniziert werden, war erwartbar.

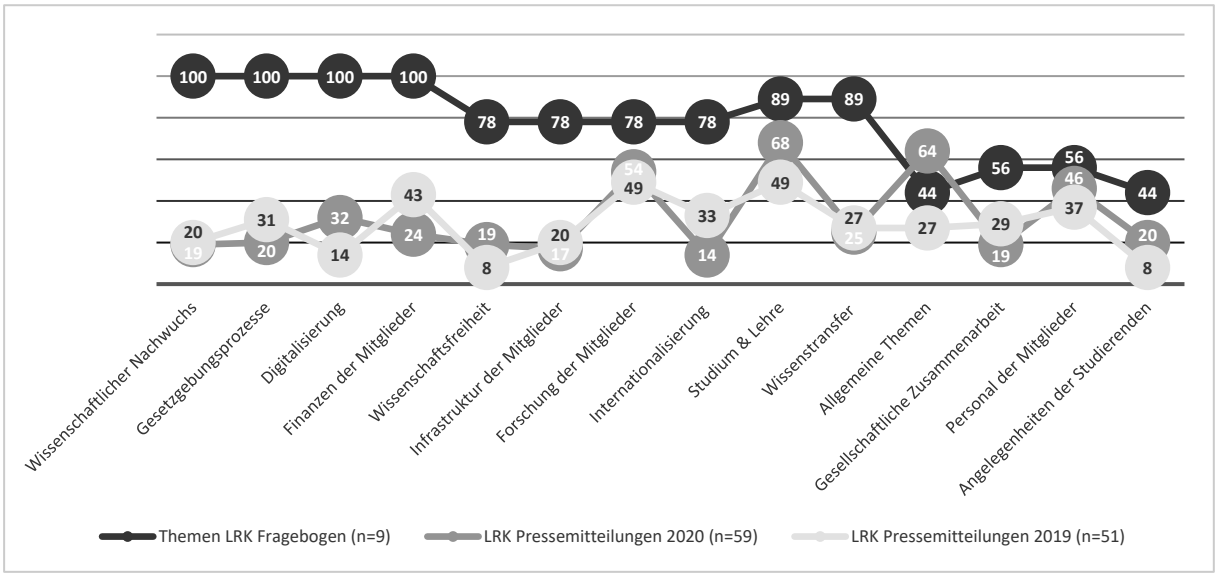


Abb. 147 (Eher) wichtige Themen der LRK und Themen in ihren Pressemitteilungen im Vergleich; in %

Aber auch bei der Priorisierung der Themen gibt es deutliche Unterschiede zwischen Befragung und Inhaltsanalyse. Nicht der wissenschaftliche Nachwuchs, Gesetzgebung oder Wissenschaftsfreiheit sind die bevorzugten Themen in den Meldungen der LRK, sondern Studium & Lehre. Danach folgen Forschung und Finanzierung, was von der Wertigkeit mit der Selbstauskunft zusammenpasst, wohingegen die Befragten allgemeine Themen und die Situation des Personals in den Mitgliedseinrichtungen deutlich weniger wichtig finden, als es die Pressemitteilungen vermuten lassen.

Auch die 39 Pressemitteillungen der HRK aus dem Jahr 2020 verteilen sich ähnlich wie bei den LRK: Hier dominierte mit etwas mehr als 50 Prozent ebenfalls das Thema Studium & Lehre. An zweiter Stelle kamen gesellschaftliche Themen (49 Prozent) – bedingt durch Covid-19, was mit einem Anteil an 37 Prozent zu den wichtigsten Themen im Jahr 2020 gehörte – gleichauf mit Forschung (38 Prozent). Danach folgen Internationalisierung (33 Prozent) und Personalangelegenheiten der Mitglieder (21 Prozent). Gesetzgebung (18 Prozent) und Finanzen (10 Prozent) spielten im Untersuchungszeitraum eine weniger wichtige Rolle in den Meldungen der HRK.

Die Diskrepanz zwischen der Bewertung der Ziele und Themen im Fragebogen sowie die Unterschiede zwischen der Priorisierung der Themen durch die Befragten und deren tatsächlicher Verteilung zeichnet insgesamt ein unübersichtliches Bild hinsichtlich der Positionierung der Hochschulverbünde gegenüber der Politik. Politische Interessenvertretung erfolgt zwar nicht nur über Pressemitteilungen. Deren Themen dürften aber ein ziemlich gutes Indiz dafür sein, welche Themen die Verbünde in der Kommunikation mit der Politik zur Sprache bringen. Eine Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung kann zeigen, inwieweit die Positionen der Verbünde an die Öffentlichkeit und damit auch in die Politik gelangen. Auch wenn dies im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht vorgesehen ist, sei hier angemerkt, dass eine Online-Suche mit den Namen der Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen nur wenige Medienbeiträge im Untersuchungszeitraum zutage gefördert hat. Auch im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie sind die Verbünde kaum in Erscheinung getreten, zu erkennen an der insgesamt geringen Zahl an Pressemitteilungen zu dem Thema und daran, dass manche LRK, wie etwa Universität Bayern e.V. oder die HAW Hessen überhaupt nicht öffentlich dazu in Erscheinung getreten sind. Auch die HRK hat diese Lücke nicht füllen können (vgl. Wiarda 2021a und c).

Dass sich die Verbünde zu Themen gar nicht oder erst spät äußern, liegt unter anderem daran, dass sie sich nicht oder erst nach langen Verhandlungen auf eine gemeinsame Positionierung einigen können. Nicht (nur) einzelne Mitgliedseinrichtungen, auch einzelne Gruppen innerhalb der Organisationen erschweren einer gemeinsamen Positionierung. Zu Beginn der Covid-19-Pandemie gab es Rufe nach einem so genannten Nicht-Semester, die davor warnten, die Mehrheit der Lehrenden und Studierenden würden bei einer Verlagerung des ansonsten unveränderten Lehrbetriebs ins Digitale überfordert (vgl. Villa Braslavsky et al. 2020). Einige Hochschulen und Verbünde dagegen stellten sich öffentlich hinter die Auffassung der HRK: „Alle Anstrengungen der Hochschulen zielen darauf ab, den Wissenschaftsbetrieb möglichst umfassend fortzuführen“ (HRK 2020a; vgl. Khakzar et al. 2020; UAS7 2020). Anstatt gemeinsam Forderungen an die Politik zu formulieren, stritten Hochschulen, deren Angehörige und Verbünde untereinander, welcher Weg durch die Pandemie am besten geeignet sei (vgl. Wiarda 2020).

Unterschiedliche Meinungen gibt es auch in Bezug auf die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen in der Qualifizierungsphase, die seit 2007 im so genannten Wissenschaftszeitvertragsgesetz geregelt ist und seither immer wieder kontrovers diskutiert wird. Unterstützung in ihrer Positionierung für „die systemische Bedeutung des Sonderbefristungsrechts in der und für die Wissenschaft“ (HRK 2022e) bekommt die HRK vom DHV (vgl. DHV 2020) und der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der

Universitäten Deutschlands, von der außer jener „Bayreuther Erklärung zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten“ kaum etwas an die Öffentlichkeit gelangt (vgl. Kaufmann 2019). Personalräte, Gewerkschaften, Mittelbauvertretungen und Vereinigungen einzelner Fächer kritisieren dagegen immer wieder die ihrer Meinung nach „prekären Beschäftigungsverhältnisse“ (UniKassel Unbefristet 2021; vgl. DLF 2023, Meier et al. 2023).

Ein weiteres Beispiel den wissenschaftlichen Nachwuchs betreffend, bei dem die Verbünde uneins sind, ist das Promotionsrecht für HAW. Während Gruppen der Universitäten wie GermanU15 oder der DHV es für ausreichend halten, „mit Fachhochschulen in kooperativen Promotionsverfahren zusammenzuwirken“ (GermanU15 2014; vgl. DHV NRW 2019), bestehen diese auf ein eigenständiges Promotionsrecht (vgl. Bad Wiesseer Kreis 2022). Unter dem Vorsitz von Karim Khakzar haben die HAW ihren Forderungen zum Durchbruch verholfen: Die erste HAW in Deutschland, die im Jahr 2016 das eigenständige Promotionsrecht übertragen bekam, war Fulda. Ihr Präsident: Karim Khakzar (vgl. DLF 2016). Nach Hessen gewähren inzwischen weitere Bundesländer den HAW ein eigenständiges Promotionsrecht (vgl. Bad Wiesseer Kreis 2022). Dennoch sind die Differenzen zwischen Universitäten und HAW nicht beigelegt: Walter Rosenthal, der seit 2023 der HRK vorsteht, hat sich zwar zum Promotionsrecht für HAW bekannt; als bisheriger Präsident der Universität Jena ist er aber auch ein Vertreter der forschungsstarken Universitäten, die ihr Profil durch die HAW-Promotion verwässert sehen. Insofern bleibt abzuwarten, ob und wie sich die HRK hierzu künftig positioniert (vgl. Schmoll 2023).

Weil oder damit sie sich nicht einigen können oder müssen, veröffentlichen Verbünde bisweilen eher allgemein gehaltene Stellungnahmen, was ihnen den Vorwurf einbringt, ihre Interessen nicht klar formulieren zu können (vgl. Ittel 2022). Gleichzeitig besteht ein Stimmengewirr, das für Medien und Politik nicht leicht zu durchschauen ist – und dies bei Themen, die ohnehin schwer zu vermitteln sind.

> „Wenn man dann sieht, also es gibt wie gesagt, diesen Universitätsverbund, [Name]. Dann gibt es parallel dazu die [Name Verbund]. Wenn man dann sieht, die Verlautbarungen, die von beiden kommen, haben eigentlich auch nichts mit dieser weiten Perspektive zu tun. Da geht es halt dann um das Promotionsrecht für die Fachhochschule. Das ist ein Inzest-Thema, das sie keinem draußen vermitteln. Mit dem kann ich mich gegenüber 90 Prozent der Öffentlichkeit oder vielleicht 80 Prozent, weiß ich nicht, denen kann ich die Bedeutung dieses Themas und warum sich jetzt die dazu äußern, nicht vermitteln, und es würde auch keiner lesen. Nur Insider lesen das“ (UNI5: 158).

Strategie

Dass sich die Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen eher selten und nur schwer auf gemeinsame Positionen einigen können, hat vor allem drei Ursachen: Erstens, sich widersprechende Interessen der Mitglieder und innerhalb deren Einrichtungen, zweitens, die dominante Rolle der Leitungen in den Mitgliedseinrichtungen und in den Verbünden und drittens, die fehlende strategische Ausrichtung der politischen Interessenvertretung. Nur drei der befragten Verbünde geben an, in der Kommunikation mit der Politik eine mit allen Beteiligten abgestimmte Strategie zu verfolgen. Das bedeutet im Umkehrschluss: 82 Prozent der Verbünde haben kein Konzept für ihre politische Interessenvertretung. Da bei der Befragung ohnehin eher die aktiveren Vereinigungen teilgenommen haben, ist davon auszugehen, dass der Anteil der Verbünde ohne Strategie insgesamt noch höher ist.

Die drei Ursachen – sich widersprechende Interessen, dominante Leitungen, keine Strategie – für die fehlende oder uneindeutige Positionierung der Verbünde hängen miteinander zusammen beziehungsweise bedingen sich gegenseitig. Das führt dazu, dass die Leitungen der einzelnen Einrichtungen oder Verbünde allein auf die Politik zugehen und dort ihre persönliche Meinung vortragen – oder auch nicht:

> „Aber diese Kommunikation, seit es den Bachelor und den Master gibt, diese Angleichung zwischen Hochschule und Universität und auch das Promotionsrecht an die Hochschulen zu geben [...]. Wir diskutieren intern zumindest viel über diese Entscheidung, aber ehrlich gesagt, weiß ich nicht, ob solche kritischen strategischen Sachen auch nach [Landeshauptstadt] gelangen über die Hochschulleitung. Ich glaube, ehrlich gesagt, nicht“ (UNI4: 143).

„Da war ja genau das, dass alle Rektoren gedacht haben, jetzt kommt ein neues Landesgesetz, und wir sehen die Ministerin ja immer abends beim Empfang, dann sagen wir mal was. Und alle waren der Meinung, sie haben das platziert [...]. [...] alle dachten, super und ich kenne die Ministerin und die ist immer nett beim Bier abends. Und dann haben die ein richtig scharfes Hochschulgesetz gekriegt, wo sie auch überhaupt nicht mehr mitsprechen konnten. Und anstatt sie dann mal da, dass es da mal einen offiziellen Termin gab, wo sie Punkte vorbereitet haben, wo die Referenten eingebunden waren, war das immer nur sozusagen dieses ‚man trifft sich ja eh'. Und das hat halt nicht funktioniert" (UNI3: 134f.).

Von den LRK gibt knapp ein Viertel an, in der Kommunikation mit der Politik geplant und untereinander abgestimmt vorzugehen. Das sind deutlich mehr als bei ihren Mitgliedern. Bei den Forschungsorganisationen ist es umgekehrt: Hier sind es die Verbünde, von denen keiner strategisch vorgeht, während etwa ein Sechstel ihrer Mitglieder angibt, in der politischen Interessenvertretung einem Plan zu folgen. Im Gegensatz zu den einzelnen Instituten und Hochschulen scheint es bei den Verbünden weniger ein Problem zu sein, dass die Leitungen ihre eigene Strategie verfolgen. Stattdessen geben drei Viertel der Verbünde an, sie hätten zwar kein festgelegtes Konzept für ihre politische Interessenvertretung, die Mitglieder würden sich in der Kommunikation mit der Politik aber untereinander abstimmen.

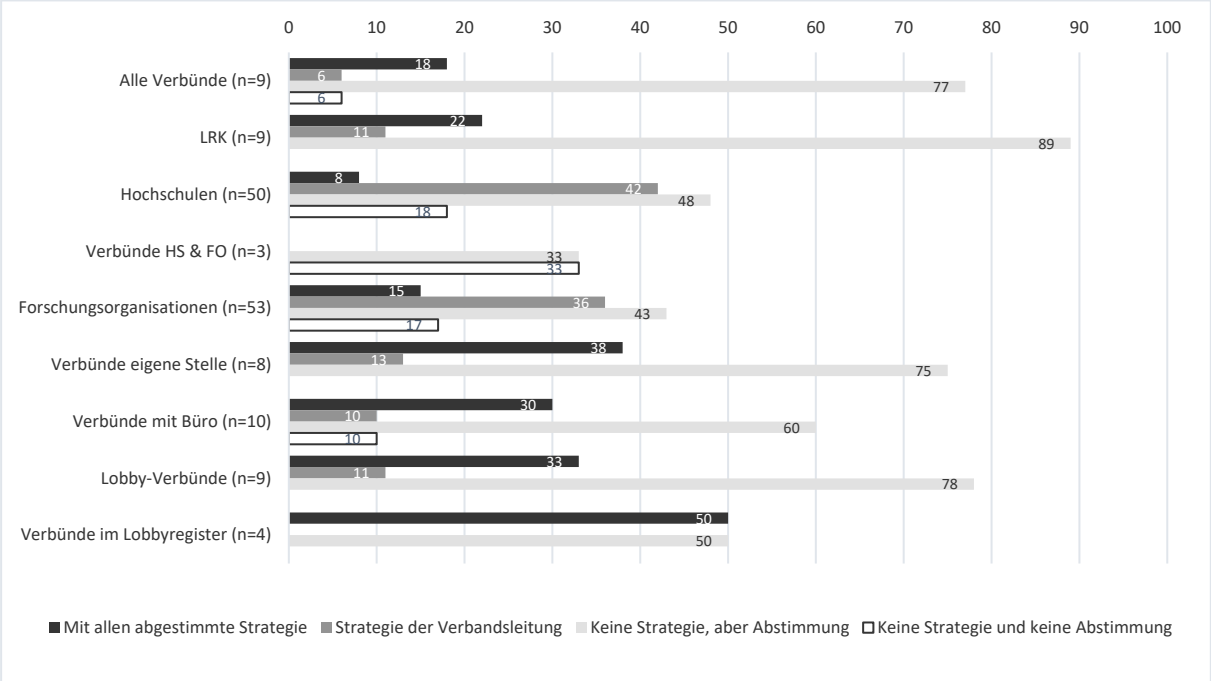


Abb. 148 Strategisches Vorgehen in der politischen Interessenvertretung; Mehrfachnennungen; in %

Ob Verbünde in der politischen Interessenvertretung eine Strategie verfolgen, scheint eine Frage der Ressourcen und der Haltung zu sein. Diejenigen mit eigener Stelle und Büros verfügen eher über eine Strategie, ebenso wie solche Verbünde, die sich selbst als Lobbyisten bezeichnen und in einem Lobbyregister eingetragen sind. Dass sich eine Strategie auszahlt, zeigt sich nicht zuletzt an der Zufriedenheit mit der Beziehung zur Politik und mit dem Erfolg der politischen Interessenvertretung:

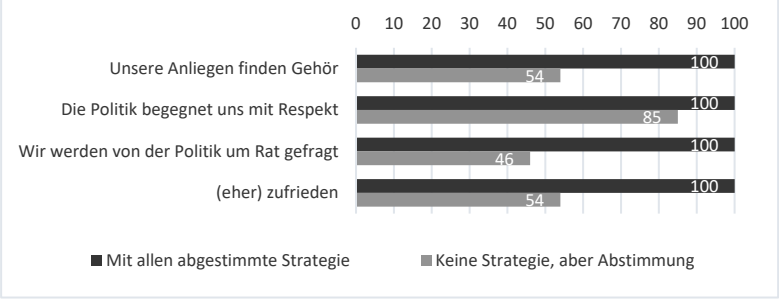


Abb. 149 Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung in Abhängigkeit vom strategischen Vorgehen; in %

Die fehlende Strategie ist der mit am häufigsten genannte Verbesserungsvorschlag, nicht nur derjenigen, die mit dem Erfolg ihrer Interessenvertretung weniger zufrieden sind. Zwar geben insgesamt 41 Prozent der Verbünde als Grund für ihre Zufriedenheit an, eine klare Strategie zu verfolgen – auch wenn bei der konkreten Frage nach der Strategie nur 18 Prozent zugestimmt haben –, fast genauso viele meinen aber, ihr Verbund bräuchte in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie. Diejenigen, die sich als Lobbyisten sehen, haben den geringsten Bedarf nach einer klaren Strategie. Dagegen sieht zumindest ein Drittel der Verbünde, die angeben, geplant und abgestimmt vorzugehen, weiterhin Verbesserungsbedarf in der strategischen Ausrichtung ihrer politischen Interessenvertretung.

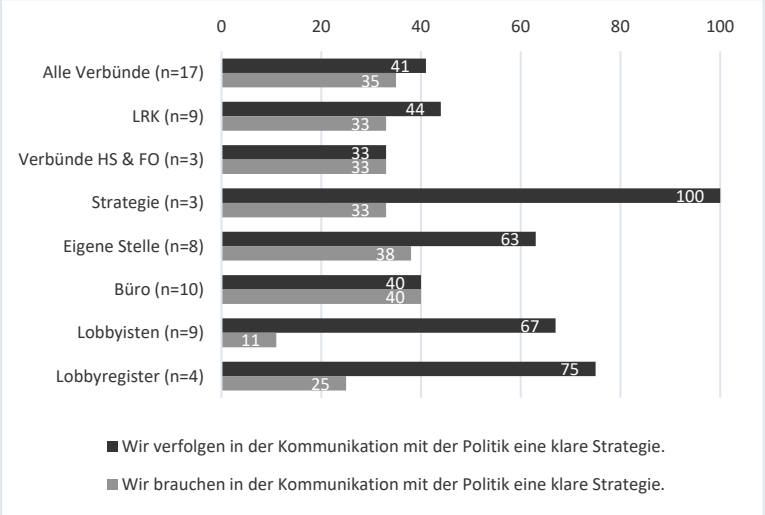


Abb. 150 Verhältnis von bestehender Strategie und Wunsch nach (mehr) strategischem Vorgehen; Angaben in %

Dass der Anteil derjenigen, die angeben, eine Strategie zu verfolgen, nicht mit dem Anteil derjenigen übereinstimmt, die eine vorhandene Strategie als Grund für die Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung anführen, kann unter anderem auf die geringe Zahl an Datensätzen zurückzuführen sein. Schon eine von 17 Antworten verschiebt das Ergebnis um sechs Prozentpunkte. Es ist aber eher wahrscheinlich, dass die unterschiedlichen Antworten auf ein mangelndes Verständnis dessen zurückzuführen sind, was Strategie in der Kommunikation mit der Politik bedeutet, wie das Beispiel vom Empfang der Hochschulrektoren mit der Ministerin zeigt. Dementsprechend fordern Kommunikationsverantwortliche der Mitgliedshochschulen von ihren Verbünden ein strategisches Vorgehen in der gemeinsamen politischen Interessenvertretung, was vor allem auch eine interne Abstimmung erfordert:

> „Also, ich finde, man muss gerade weg von diesen zufälligen Formaten, wie man trifft sich abends. Man muss es planen und man muss es auch gut vorbereiten“ (UNI3: 132).

Fazit Strategische Entscheidung

Die Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen verfolgen in ihrer politischen Interessenvertretung eine Vielzahl an Zielen und Themen, die sie gegenüber allen politischen Ebenen kommunizieren. Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf der Landes- und Bundespolitik, ihr Augenmerk richtet sich aber auch nach Europa. Zum Teil divergierende Interessen ihrer Mitgliedseinrichtungen und deren Angehöriger sowie der starke Einfluss der Hochschulleitungen insbesondere auf die Verbünde der HRK erschweren eine gemeinsame Positionierung und vermitteln in Politik und Öffentlichkeit ein diffuses Bild. Hauptursache dafür ist, dass die Verbünde in ihrer Kommunikation gegenüber der Politik ohne konzeptionelle Grundlage auftreten: Den meisten von ihnen mangelt es an dem Bewusstsein dafür, dass Lobbying strategische Kommunikation erfordert. Demnach fehlt ihnen eine Lobbying-Strategie.

5.4.3 Operative Umsetzung

Die fehlende strategische Grundlage für die politische Interessenvertretung der Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen schlägt sich in der operativen Umsetzung ihrer Lobbying-Aktivitäten nieder: Wie ihre Mitglieder ergreifen die befragten Verbünde Maßnahmen zur Kommunikation mit der Politik eher willkürlich. Bei vielen Verbünden – vor allem bei denjenigen, die nicht an der Befragung teilgenommen haben – sind überhaupt keine Lobbying-Aktivitäten erkennbar. Einige haben nicht einmal einen eigenen Internetauftritt. Im Vergleich zu ihren Mitgliedern verfügen die Verbünde zwar eher über Personal, Büros und Budgets für die Kommunikation mit der Politik. Der Großteil allerdings besitzt keine oder nur wenig Ressourcen für die politische Interessenvertretung. Weil in der Regel kein Lobbying-Konzept vorhanden ist, sind auch keine Instrumente zur Evaluation vorgesehen. Die Befragten bewerten die politische Interessenvertretung ihres Verbunds grundsätzlich positiv, wobei davon auszugehen ist, dass eher die aktiven an der Befragung teilgenommen haben. Diejenigen, die nur bedingt zufrieden mit der politischen Interessenvertretung ihres Verbunds, nennen als die drei wichtigsten Verbesserungsvorschläge: Der Verbund soll mehr Expertise in den politischen Prozess einbringen, deutlicher auf seine Interessen aufmerksam machen, und er braucht eine klare Strategie.

Instrumente

Im Gegensatz zu ihren Mitgliedern, für die Information & Austausch an erster Stelle stehen (vgl. Abb. 28, Kapitel 5.1.1), setzen die Verbünde bei den Maßnahmen vor allem auf Beratung & Vermittlung von Expertise – ein Widerspruch zu ihren Aufgaben: Hier haben sie Beratung auf den letzten Platz gesetzt (vgl. Abb. 130), Kapitel 5.4.1). Genauso häufig nutzen die Verbünde Medienarbeit & Digitales, wobei sie das Instrument für das unwichtigste halten. Für ein Drittel der befragten Verbünde hat Medienarbeit überhaupt keine Bedeutung. Information & Austausch rangieren bei der Nutzung genauso wie informelle & nicht-öffentliche Kontakte sowie Beobachtung & Analyse an dritter und vierter Stelle, was jeweils auch der Platzierung in Hinblick auf die Bedeutung der Instrumente auf entspricht.

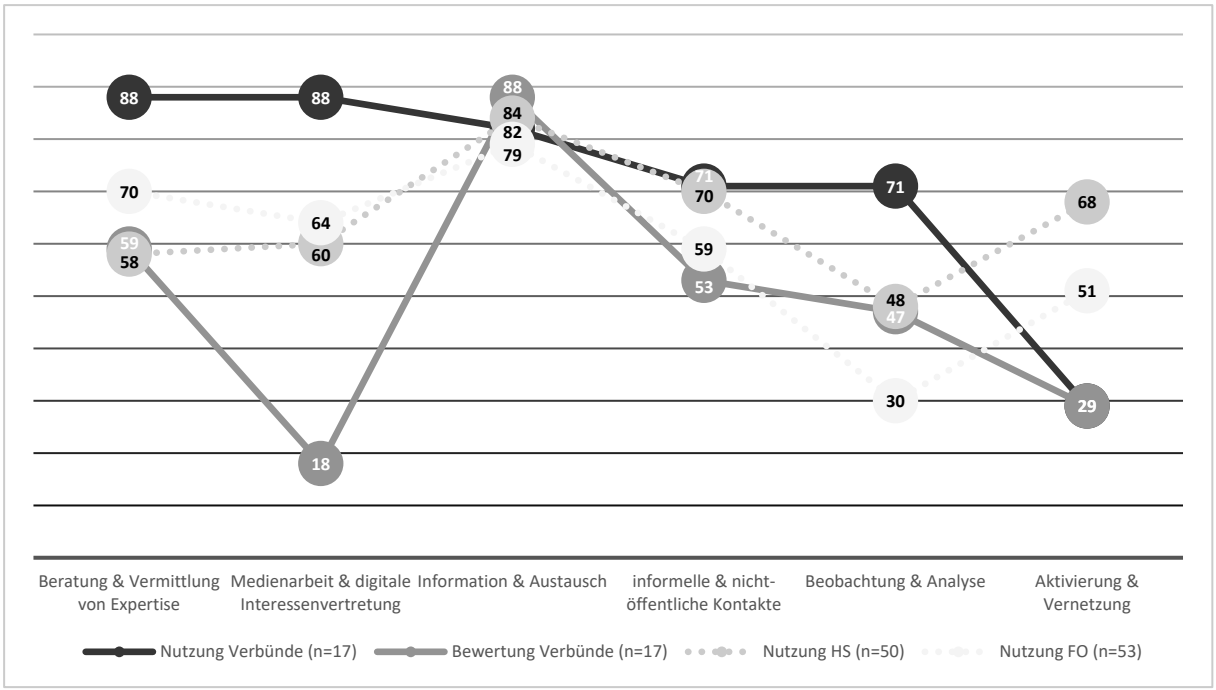


Abb. 151 Nutzung und Bewertung (Platz 1 bis 3) von Maßnahmen der politischen Interessenvertretung in %

Deutlich seltener genutzt und wertgeschätzt werden Aktivierung & Vernetzung: Nicht einmal ein Drittel der Verbünde nutzt dieses Lobbying-Instrument, genauso wenige platzieren es von der Bedeutung her auf den Plätzen 1 bis 3. Ein Viertel lässt Aktivierung & Vernetzung bei der Platzierung ganz außen vor, misst diesem Instrument also keinerlei Bedeutung zu. Das heißt, gerade die Maßnahmen mit breiter öffentlicher Wirksamkeit wie Kampagnen oder (Protest-)Aktionen sind für die Verbünde weniger wichtig. Diese Selbsteinschätzung deckt sich mit der Einschätzung, dass die Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen kaum öffentlich in Erscheinung treten (vgl. Kapitel 5.4.2).

Dass die Verbünde Maßnahmen der Aktivierung & Vernetzung am wenigsten nutzen und am geringsten schätzen, steht im deutlichen Kontrast zu ihrer Aufgabenstellung, wonach die Förderung des Austauschs unter den Mitgliedern nach der Interessenvertretung an zweiter Stelle kommt. Damit vernachlässigen sie gleichzeitig ein Wesensmerkmal von Verbänden, nämlich deren Aktivierungs- und Vernetzungspotenzial. Gegenüber der Politik die Masse seiner Mitglieder auf die Waagschale zu werfen, muss nicht gleich in Form von großangelegten, öffentlichen Protestaktionen geschehen. Für offene Briefe an die Politik lässt sich einfacher und schneller Unterstützung gewinnen, wie etwa im Fall der angekündigten Kürzungen für den DAAD im Jahr 2022, als „über 50 Fachverbände und mehr als 3.200 Erstunterzeichnerinnen und Erstunterzeichner, darunter beispielsweise die Deutsche Gesellschaft für Soziologie, der Verband der Historiker und Historikerinnen Deutschlands und andere größere Verbände“ (Krapp 2022c) eine Protestnote an das Außenministerium unterschrieben haben. Das Beispiel zeigt, dass sich Lobby-Maßnahmen nicht exakt voneinander abgrenzen lassen, denn ein Offener Brief fällt nicht nur unter Aktivierung & Vernetzung, sondern gleichzeitig auch unter Medienarbeit, denn erst seine Publizität macht aus einem Brief einen Offenen Brief.

Dass die Verbünde seltener auf Aktivierung & Vernetzung setzen, liegt möglicherweise auch an der Befürchtung, die Politik zu verärgern, wenn man Demonstrationen organisiert oder zur Teilnahme aufruft, um zum Beispiel für eine bessere Finanzierung der Hochschulen zu protestieren:

> „Aber das war sozusagen eine Kampagne der [...] Landesuniversitäten [...]. [...] da hat sich die LRK auch zu entschlossen, dass das was ist, wo die Universitäten einfach mit Kommunikation dazu beitragen, dass die Bedeutung dieses Themas erkannt wird und es auch wirklich öffentlich gemacht wird. [...] es gab einen speziellen Tag, an dem es in jeder Stadt dann Aktionen gab, entweder Demonstrationen oder Infoveranstaltungen. Es war ein fester Tag, an dem sich das auch gebündelt hat. Dass man an einem Tag also auch die Auswirkungen hat. [...] wichtig war da einfach auch die Inhalte zu transportieren. [...] Da muss man immer abwägen, dass man nicht irgendwie den Leuten auf die Füße tritt, man muss immer gucken, dass man das positiv belegt und niemanden irgendwie bloßstellt“ (UNI3: 131).

Was Beobachtung & Analyse angeht, werden die Verbünde ihrer Rolle als Dienstleister und Unterstützer für ihre Mitglieder eher gerecht, denn hier sind sie – zumindest laut Selbstauskunft – wesentlich aktiver als die Hochschulen und Forschungsorganisationen. Knapp 20 Prozent der Befragten allerdings halten Beobachtung & Analyse als Lobbying-Instrument für nicht relevant. Um den Fragebogen der Verbünde nicht zu überfrachten, wurde auf eine detaillierte Erhebung der konkreten Instrumente bei den jeweiligen Maßnahmenpaketen verzichtet. Insofern bleibt unklar, mit welchen Mitteln die Verbünde das politische Geschehen verfolgen und in Hinblick auf ihre Interessenvertretung auswerten. Auch die Leitfadengesprächen liefern hierzu keinerlei Hinweise, was darauf hindeutet, dass die Verbünde hierauf wenig Wert legen. Da viele von ihnen kein eigenes Personal für die politische Interessenvertretung haben, ist anzunehmen, dass sich Beobachtung & Analyse maßgeblich aus der persönlichen Wahrnehmung der Leitungen der Verbünde beziehungsweise der Leitungen der Mitgliedseinrichtungen speist, unter anderem über informelle & nicht-öffentliche Kontakte:

> „Wenn man sich trifft auf Veranstaltungen hier in [Ort], dann spricht man ein Stück weit informell über bestimmte Dinge und das ist wichtig, das ist auch wichtig für die Urteilsbildung. Es spielt sich eher auf einer informellen Ebene ab, die [...] man nicht unterschätzen darf“ (UNI6: 167f.).

Informationen über das politische Geschehen erhalten die Verbünde automatisch dadurch, dass die Parlamente sie zu Anhörungen und Ausschusssitzungen laden oder sie feste Mitglieder in diverse politische Gremien entsenden (vgl. Kapitel 3.2.3). Im Vordergrund stehen bei solchen Anlässen Beratung & Vermittlung von Expertise – das laut Selbstauskunft am häufigsten genutzte Instrument der politischen Interessenvertretung der Verbünde. Dabei werden sie nicht nur auf Aufforderung aktiv, sondern beraten auch von sich aus, zum Beispiel in Form von Stellungnahmen. Bei einigen Wissenschaftsverbünden findet sich eine gleichlautende Rubrik direkt auf der Startseite ihrer Homepages. Die Papiere dienen als Kommentar zu Gesetzentwürfen, als Positionierung in anstehenden politischen Entscheidungen oder als Meinungsbeitrag zu aktuellen gesellschaftlichen Themen. Sie richten sich an verschiedene politische Institutionen, mal an die Europäische Kommission, wie etwa die Stellungnahme mehrerer deutscher Forschungsorganisationen gemeinsam mit den nationalen Forschungsverbünden Italiens, Frankreichs und Spaniens zur Neuauflage des EU-Forschungsförderprogrammes Horizon Europe (vgl. Inguscio et al. 2020), mal an den Bundestag wie im Falle eines Beitrags der Allianz der Wissenschaftsorganisationen zur Energieversorgung der Wissenschaft (vgl. Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2022a).

Wie eng wiederum Beratung und Vermittlung von Expertise mit Medienarbeit zusammenhängt, zeigt sich daran, dass die Verbünde Stellungnahmen in der Regel mit Pressemitteilungen begleiten:

> „Es wird ja jetzt das Berufsbildungsgesetz novelliert, es soll diese neuen Abschlussbezeichnungen Bachelor Professional, Master Professional geben. Das finden die Hochschulen nicht gut, weil kein beruflicher Abschluss, sondern ein akademischer Abschluss sehr ähnlich klingt. Und da tritt aber auch die Hochschulrektorenkonferenz im Namen ihrer Mitglieder auf, und es werden jetzt nicht selbst Briefe irgendwie an die Abgeordneten geschrieben. [...] Aber die Hochschulrektorenkonferenz hat ein Statement abgegeben über die aktive Pressearbeit [...]“ (FO4: 32).

Die Tatsache, dass sich Pressemitteilungen oft aus der Beratung & Vermittlung von Expertise heraus sozusagen als Nebenprodukt ergeben und seltener aus anderem Anlass entstehen, mag auch ein Grund dafür sein, warum die Verbünde Medienarbeit für das am wenigsten wichtige Instrument halten:

> „Und das, was wir an Öffentlichkeitsarbeit machen, ist ja in der Regel sozusagen begleitend zu direkter Kommunikation auch mit Entscheidern. Also, wir haben ein Anliegen, das wir gegenüber den Landtagsfraktionen äußern. Dann tun wir das im direkten Gespräch in den Gremien, die es gibt, in den Anhörungen des Landtags oder so. Und dann gibt es dazu begleitend eine Pressemitteilung oder so. Das ist, glaube ich, deutlich was anderes als eine Hochschule, die tatsächlich so eine Marke hat und auch von sich aus, ja, über sich selbst viel berichten kann und will, um auch da so eine Marke zu prägen“ (BUND1: 6).

Entsprechend wenige Pressemitteilungen finden sich auf den Homepages der Verbünde, insbesondere der LRK – falls sie überhaupt über eine Internetseite verfügen. Größere und bundesweit agierende Verbände betreiben deutlich mehr Medienarbeit, wie etwa die DFG, die im Jahr der Online-Erhebung mit durchschnittlich einer Meldung pro Woche die meisten Pressemitteilungen herausgegeben hat (vgl. Tab. 20). Bei der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler wiederum sind es so wenige, dass sie das Presse-Archiv auf ihrer Homepage in Zehn-Jahres-Abschnitte unterteilt hat, wo sich für jedes Jahr maximal eine Meldung findet (vgl. Kaufmann 2023). Als ein Grund für die im Gegensatz zu ihren Mitgliedern teilweise kaum wahrnehmbare Medienarbeit gilt unter anderem, dass die Mitglieder kein dafür Material liefern:

> „Also, und die [Name Verbund] hat ja nichts Eigenes, denn die braucht ja Futter. So, aber das ist natürlich, da sagt keiner, dann schicke ich meine Pressemitteilung über die [Name Verbund] heraus“ (UNI4: 143).

Stattdessen wenden sich Forschungsinstitute und Hochschulen mit ihren Pressemitteilungen meist in ihrem Namen an die Medien. Diese wiederum greifen eher deren Meldungen auf als die der Verbünde:

> „Aber gerade eine so sehr stark auch auf die Region konzentrierte Presselandschaft hat natürlich da immer die Hochschule vor Ort als ersten Ansprechpartner. Das kommt natürlich auch deutlich intensiver in der Berichterstattung vor als wir dann als Verband“ (BUND1: 5).

Die geringe Resonanz der Wissenschaftsverbünde in den Medien führen sie selbst auch darauf zurück, dass ihre Themen für die breite Öffentlichkeit weniger relevant seien (vgl. Kapitel 5.4.2):

> „Es gibt mal die Themen, zu denen man sich auch mal häufiger auch öffentlich äußert, das hängt natürlich auch damit zusammen, dass die Resonanz jetzt von Presseveröffentlichungen von uns auch ja immer recht begrenzt ist. Wir merken das zum Beispiel auch dann, wenn es gemeinsame Presseveröffentlichungen mit uns, mit der Landesrektorenkonferenz der Universitäten, mit der Landesrektorenkonferenz der Kunst- und Musikhochschulen gibt, selbst dann, bei einer gemeinsamen Pressekonferenz, ist es häufig sehr, sehr dürftig, was dann tatsächlich an die Öffentlichkeit dringt. Da muss man sagen, sind die Themen, die wir so bespielen, auch nicht die für die ganz breite Öffentlichkeit. Das sind dann schon immer sozusagen Einzelfälle, wo Journalistinnen und Journalisten dann auch mal konkret nachfragen oder von sich aus mit Fragen auf uns zukommen. Das ist aber nicht so, dass das jede Woche einmal passiert, sondern deutlich seltener“ (BUND1: 5).

Die in der Praxis insgesamt eher zurückhaltende Medienarbeit der Verbünde spiegelt sich auch in deren Internetpräsenz wider. Einige der LRK haben nicht einmal eine eigene Internetseite. In den sozialen Medien sind sie bis auf einen Landeshochschulverbund überhaupt nicht vertreten, auch nicht die Allianz der Wissenschaftsorganisationen. Nur die HRK selbst ist auf Twitter aktiv, ebenso wie einige der befragten Verbünde außerhalb der HRK (vgl. Tab. 20). Ohne dass eine systematische Erhebung dazu vorliegen würde, lässt sich mit Blick auf die vorhandenen Kanäle feststellen, dass die Verbünde in den sozialen Medien grundsätzlich nicht sonderlich aktiv sind und keine hohe Reichweite haben:

> „Ich glaube, es hat auch etwas damit zu tun, dass natürlich die Identifikation mit der eigenen Hochschule, an der man arbeitet, an der man forscht, an der man studiert, an der man studiert hat, die um die Ecke ist, sehr viel einfacher fällt, als mit einem Verband, der für viele Hochschulen spricht, der als Interessensvertretung wahrgenommen wird. Aber da entfällt im Prinzip diese Identifikation völlig, so dass man, ja, so denke ich jedenfalls, auch sehr viel schwieriger eine ansehnliche Zahl von Followern auch zustandebringt“ (BUND1: 6)

Als ein Grund für die fehlende oder geringe Social-Media-Kommunikation von Hochschulen und Forschungsorganisationen in Richtung Politik führen diese ins Feld, dass auch auf der anderen Seite, der Politik, dafür wenig Offenheit bestehen würde (vgl. Kapitel 5.3.1). Aktuelle Beobachtungen zeigen jedoch, dass die Politik soziale Medien immer stärker nutzt, darunter auch Ministerien, welche Olaf Hoffjann gerade erst für Bayern untersucht hat (vgl. Burkhart 2023). Befragungen von Lobbyierenden anderer Branchen legen nahe, dass soziale Medien auch für die Kommunikation von Verbänden und deren politische Interessenvertretung eine wichtige Rolle spielen (vgl. Kapitel 2.3.4). Bei den Verbünden von Hochschulen und Forschungsorganisationen ist diese Bedeutung noch nicht angekommen.

Alle bisher beschriebenen Maßnahmen zur Kommunikation mit der Politik enthalten Elemente von Information & Austausch. Wie bei ihren Mitgliedern gilt Information & Austausch auch bei den Wissenschaftsverbünden als das wichtigste Instrument. Die Online-Erhebung zielte an diesem Punkt auf schriftliche Informationen an die Politik, etwa in Form von Newslettern und auf spezielle Veranstaltungen nur für die Politik. Hierzu tauchen sowohl in den Leitfadengesprächen als auch in den Pressemitteilungen der Verbünde einige Male Formate wie Parlamentarischer Abend oder Parlamentarisches Frühstück auf. Die HAW Hessen zum Beispiel bietet einen solchen jedes Jahr an, immer zu einem bestimmten hochschulpolitischen Thema. Dazu lädt der Verbund Abgeordnete und Ministerien an einen zentralen Ort, zum Beispiel ins Restaurant im Hessischen Landtag. Dort gibt es Vorträge der Mitgliedshochschulen über ihre Arbeit zu dem Schwerpunktthema (vgl. HAW Hessen 2023).

> „Also, ich kann mich erinnern, dass es vor einigen Jahren dann mal den Versuch gab, einen parlamentarischen Abend in [Landeshauptstadt] durchzuführen, gemeinsam mit dem Verband der Privathochschulen. Da war meine Hochschule dann federführend in der Organisation“ (HAW1: 55).

> „Die HRK hat zum Beispiel eine Veranstaltungsreihe, die heißt ‚Nexus‘, die sich beschäftigt mit Hochschulsteuerung und Qualitätssicherung, wo auch immer jemand vom BMBF eingeladen ist. Das sind so Veranstaltungen, wo dann auch aus dem Best Practice der Hochschulen selber berichtet wird“ (UNI6: 168f.).

Dass die Wissenschaftsverbünde solche speziellen Veranstaltungen nur für die Politik regelmäßig anbieten, ist allerdings (noch) eher die Ausnahme. Wie bei allen anderen Lobbying-Maßnahmen agieren sie auch bei Information & Austausch insgesamt sehr zurückhaltend und wenig planvoll:

> „Was wir natürlich auch versucht haben, wir haben einfach bestimmte Formate zur Verfügung gestellt. Wir haben Veranstaltungen in Berlin, wie parlamentarischer Abend und sowas mal ausprobiert und versucht, das letztendlich auch auf die Hochschulrektorenkonferenzebene zu heben. Aber ich muss sagen, es ist immer noch schwierig, weil so eine richtig ernsthafte Struktur und der Wille, das auch dementsprechend aufzubauen, von meinem Gefühl noch nicht ganz da ist“ (UNI2: 116).

Trotz der offensichtlichen Defizite bei der Anwendung der Lobbying-Maßnahmen in der Praxis, sind die Befragten selbst damit weitgehend zufrieden: Zwei Drittel von ihnen geben als Grund für ihre Zufriedenheit mit der politischen Interessenvertretung an, dass ihr Verband geeignete Maßnahmen nutzt:

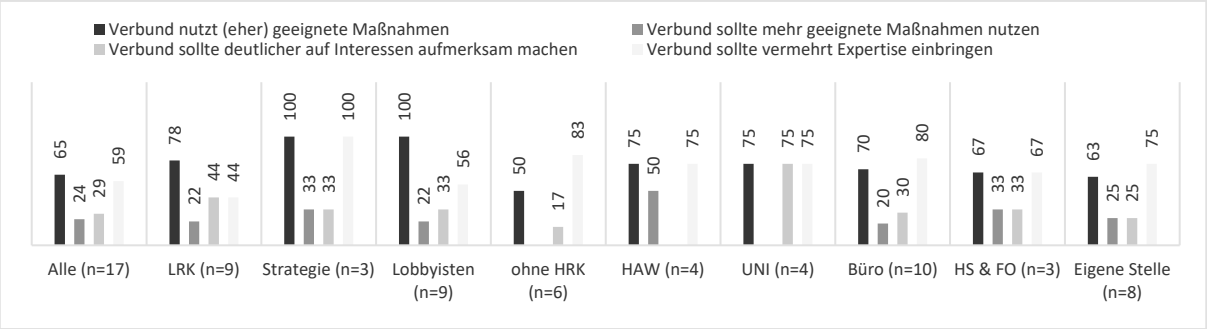


Abb. 152 Zufriedenheit/Verbesserungsvorschläge der Verbünde in Bezug auf Lobby-Instrumente; Mehrfachnennungen; in %

Aufgeschlossenheit gegenüber Lobbying und strategisches Vorgehen führen dazu, dass eher geeignete Maßnahmen angewandt werden, wie die volle Zustimmung der betreffenden Verbünde zu dieser Aussage zeigt. Trotz der weitgehenden Zufriedenheit mit den Lobbying-Instrumenten gibt insgesamt ein Viertel an, ihr Verbund sollte mehr geeignete Maßnahmen nutzen. Damit zusammen hängt die Aussage, dass der Verbund deutlicher auf seine Interessen aufmerksam machen sollte, der etwas mehr als ein Viertel zustimmt. Diejenigen, die der Aussage, bereits jetzt geeignete Maßnahmen zu betreiben, am ehesten zustimmen, sind teilweise sogar noch eher der Meinung, dass ihr Verbund mehr geeignete Maßnahmen anwenden sollte, vor allem Beratung & Vermittlung von Expertise – also das Instrument, was die Verbünde nach eigener Aussage ohnehin am meisten nutzen. Hier zeigt sich wieder die bereits festgestellte Diskrepanz zu den Aufgaben der Verbünde: Die Vermittlung von Expertise haben die Befragten als unwichtigste Aufgabe genannt. An erster Stelle steht die Interessenvertretung der Mitglieder. Dieser Widerspruch ist ein weiterer Beleg dafür, dass die politische Interessenvertretung der Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen ohne strategische Kommunikation erfolgt.

Ressourcen

Die fehlende strategische Ausrichtung geht – wie bei den Hochschulen und Forschungsorganisationen – auch mit einer geringen personellen und finanziellen Ausstattung der Verbünde einher. Ähnlich wie ihre Mitglieder, von denen ein Drittel angibt, über eine eigene Stelle für die politische Interessenvertretung zu verfügen, stimmt bei den Verbünden knapp die Hälfte dieser Frage zu. Beim Blick auf Verortung und Bezeichnung der Stelle zeigt sich aber auch hier, dass die Befragten in der Hälfte der Fälle ihre Antwort auf den Vorsitz des Verbunds beziehen, in der Regel also auf die Leitung einer Mitgliedseinrichtung, gewählt von den anderen Mitgliedern für einen Zeitraum von wenigen Jahren. Drei Befragte nennen an dieser Stelle die Geschäftsführung des Verbunds, wobei auch diese Funktion zum Teil nicht fest verankert ist. Vielmehr übernimmt häufig eine Person aus dem Geschäftszimmer des Präsidiums

der jeweils federführenden Mitgliedseinrichtung die Aufgabe der Geschäftsführung, zusätzlich zu ihrem eigentlichen Aufgabengebiet, das sie in der eigenen Einrichtung betreut (vgl. BUND1: 3). Tatsächlich eine feste Geschäftsführung hat etwa die Hälfte der Verbünde, die an der Befragung teilgenommen haben, von allen angeschriebenen Verbünden sind es etwa ein Drittel (vgl. Tab. 20). Sie übernimmt in der Regel eher Verwaltungsaufgaben und ist nicht direkt in die Kommunikation mit der Politik involviert:

> „Das sind zwei Personen, das ist eine Geschäftsführerin und eine Assistenz. Die hat zwei Kernaufgaben, würde ich sagen: Das eine ist Sitzungsorganisation, Vorbereitung, Nachbereitung, Protokoll, Dokumente, Schlussempfehlungen und sowas. Das ist schon viel Arbeit, also die Sitzung findet einmal im Monat statt. Und die zweite Funktion ist, glaube ich, die Schnittstelle zum MWK zu sein [...]“ (FO4: 36).

Nur eine Stellenbezeichnung im Fragebogen – „Referent für politische Kommunikation“ – deutet darauf hin, dass der Verband tatsächlich über eine eigene Stelle für politische Interessenvertretung verfügt. Dabei handelt es sich um einen Verband außerhalb der HRK. Ein weiterer Verbund außerhalb der HRK hatte zum Zeitpunkt der Erhebung die Stelle „Knowlegde Exchange Office“ geplant. Das heißt, insgesamt beschäftigen nur sechs beziehungsweise zwölf Prozent der Verbünde eine Person, die sich speziell der Kommunikation mit der Politik widmet. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass knapp 90 Prozent der Verbünde von Hochschulen und Forschungsorganisationen – oder sogar mehr – keine Person beschäftigen, die sich zumindest teilweise um die politische Interessenvertretung kümmert.

Dass es sich bei den meisten Befragten nicht um die Personen handelt, die offiziell mit der politischen Interessenvertretung betraut sind und in den wenigsten Fällen um Kommunikator:innen, zeigt sich an deren beruflicher Qualifikation: Im Gegensatz zu den Hochschulen, wo die Hälfte der Befragten ein kommunikationswissenschaftliches Studium absolviert hat, sind es bei den Verbünden weniger als 20 Prozent, eine entsprechende Aus- oder Weiterbildung können nur zwölf Prozent vorweisen. Niemand hat vorher in PR oder Journalismus gearbeitet, im Gegensatz zu den Befragten der Hochschulen, von denen drei Viertel einen entsprechenden beruflichen Hintergrund haben (vgl. Kapitel 5.3.2).

Knapp die Hälfte der Befragten bei den Verbünden gibt an, die Kommunikationsverantwortlichen des Verbunds in die politische Interessenvertretung einzubinden. Da es in den meisten Verbünden keine Geschäftsführung und demnach auch keine eigenen Kommunikationsverantwortlichen gibt, ist anzunehmen, dass die Befragten ihre Aussage auf die Kommunikationsverantwortlichen der Mitgliedseinrichtungen beziehen. Entsprechend ist ebenfalls knapp die Hälfte der Meinung, dass in ihrem Verbund diejenigen mit der politischen Interessenvertretung betraut sind, die dafür qualifiziert sind:

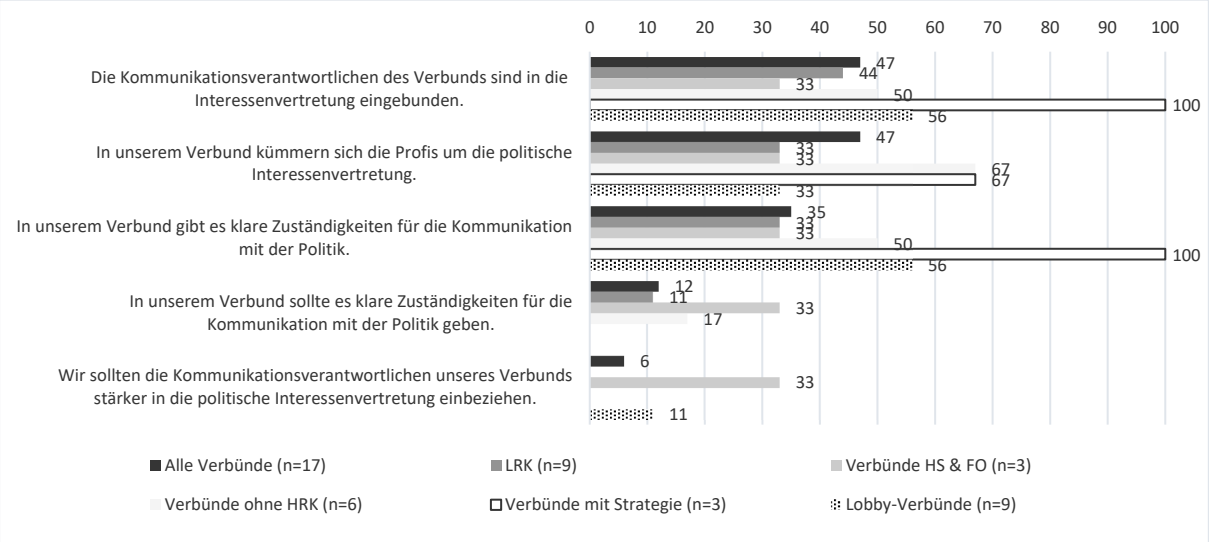


Abb. 153 Zuständigkeiten für die politische Interessenvertretung in Verbünden; Mehrfachnennungen; stimme (eher) zu in %

Dass umgekehrt mehr als die Hälfte der Verbünde die Kommunikationsverantwortlichen nicht in die politische Interessenvertretung einbindet beziehungsweise nicht die dafür qualifizierten Personen zuständig sind, passt damit zusammen, dass nur ein Drittel der Verbünde – und damit genau so wenig wie bei ihren Mitgliedern – der Aussage zustimmt, bei ihnen gäbe es klare Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik. Bei den Verbünden außerhalb der HRK und denjenigen, die sich als Lobbyisten sehen, ist die Zustimmung zu den Aussagen etwas höher. Nur die Verbünde mit Strategie geben alle an, die politische Interessenvertretung personell klar geregelt zu haben und die dafür qualifizierten Personen heranzuziehen und sehen hierin demnach auch keinen Verbesserungsbedarf. Von allen anderen Befragten fordert allerdings auch kaum jemand, die Aufgaben genauer zu verteilen und die Kommunikationsprofessionellen einzubinden, außer ein Drittel der Verbünde, die Hochschulen und Forschungsorganisationen gemeinsam vertreten. Den meisten Verbünden scheint ihre schwache und lose personelle Aufstellung in Hinblick auf ihre geringen Lobbying-Aktivitäten angemessen und ausreichend zu sein:

> „Also, es gibt ja immer eine federführende Organisation, die ist dann dafür auch immer zuständig, das läuft immer ein ganzes Jahr [...]. Ich nehme das als ein sehr gut funktionierendes Miteinander wahr, deshalb weiß ich gar nicht, ob es da, ja, Veränderung bewirkt natürlich immer was, ob das unbedingt erforderlich wäre“ (FO5: 41).

Im Gegensatz zu ihren Mitgliedern verfügen die Verbünde eher über eine feste Anlaufstelle – insgesamt knapp 60 Prozent –, von der aus sie die politische Interessenvertretung koordinieren:

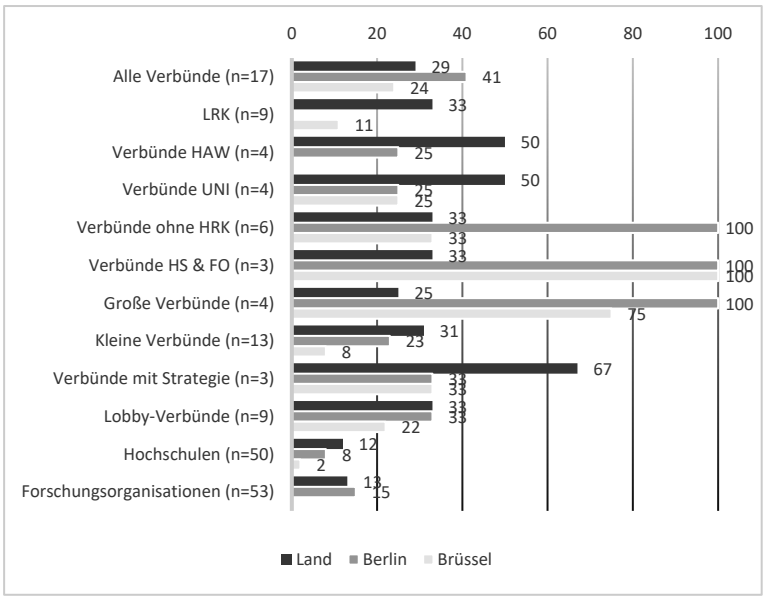


Abb. 154 Büros der Verbünde in den Landeshauptstädten, Berlin und Brüssel im Vergleich zu ihren Mitgliedern; Angaben aus dem Fragebogen in %

Allerdings haben diejenigen mit eigenem Büro überproportional häufig an der Befragung teilgenommen. Bezogen auf die Grundgesamtheit aller ermittelten Verbünde sind diese nicht besser mit Geschäftsstellen ausgestattet als ihre Mitglieder (vgl. Tab. 20): Demnach haben nur 13 Prozent der Verbünde ein Büro in der Landeshauptstadt, 16 Prozent in Berlin und acht in Brüssel. Von allen LRK unterhält nur jede fünfte ein Büro in der Landeshauptstadt, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Mitglieder der Verbünde in den Stadtstaaten und im Saarland alle ihren Sitz in der Landeshauptstadt haben. Die großen Verbünde, diejenigen außerhalb der HRK und diejenigen, welche Hochschulen und Forschungsorganisationen gemeinsam vertreten, haben alle eine Geschäftsstelle in Berlin, letztere auch in Brüssel.

Ein festes Büro ist mit hauptamtlich tätigen Personen besetzt. Ein Drittel aller Verbünde aus der Grundgesamtheit hat eine Geschäftsführung, in der Befragung ist es die Hälfte. 84 Prozent der Verbünde beschäftigen weniger als fünf Personen in ihrer Geschäftsstelle. In der Befragung lag der Anteil bei drei Viertel – ein weiterer Beleg dafür, dass die ressourcenarmen Verbünde sich weniger beteiligt haben.

Die Verbünde außerhalb der HRK sind alle als Vereine organisiert, auch einige LRK haben sich ins Vereinsregister eintragen lassen, unter anderem mit dem Ziel, sich eine feste Struktur zu geben, denn es „wurde eine Interessenvertretung der Universitäten gebraucht, die über die Leistungsfähigkeit der Bayerischen Rektorenkonferenz mit wandernder Geschäftsstelle hinausging“ (Universität Bayern 2023). In ihren Satzungen regeln die Verbünde deren Aufgaben und Zuständigkeiten:

> „Der Verein unterhält eine Geschäftsstelle in Stuttgart mit einer Geschäftsführung. Die Geschäftsstelle ist dem Vorstand unterstellt. Sie unterstützt den Vorstand bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Sie koordiniert die Arbeit der hochschulübergreifenden Serviceeinheiten und Projektgruppen“ (§16 Abs. 1 Satzung HAW BW).

Eine feste Geschäftsstelle ist nicht nur Sitz der Geschäftsführung, sondern Treffpunkt zum Austausch zwischen Verband und Politik:

> „Sichtbares Zeichen der gemeinsamen Identität der elf bayerischen Universitäten ist seit 2003 die Geschäftsstelle der Universität Bayern e.V. [...] in München. Zentral gelegen und in fußläufiger Entfernung zum Bayerischen Landtag, zur Bayerischen Staatskanzlei sowie zu den bayerischen Ministerien hat sich die Geschäftsstelle nicht nur zur „zweiten Heimat“ der Präsidentinnen und Präsidenten entwickelt, sondern auch zu einem lebendigen Begegnungs- und Veranstaltungszentrum. Abgeordnete aller Fraktionen, Minister und Beamte der Ministerien sind ebenso gern gesehene Gäste wie Vertreter von Kultur, Wirtschaft, Industrie oder der Medien“ (Universität Bayern 2021).

In den Satzungen legen die Verbünde auch fest, ob ein Mitgliedsbeitrag zu zahlen ist. Etwa 60 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Verbund einen solchen erhebt, bei den LRK sind es 44 Prozent. Zwischen acht und 75 Prozent des Beitrags fließen in die politische Interessenvertretung, im Schnitt 38 Prozent. Die Verbünde mit Strategie stecken 60 bis 75 Prozent des Mitgliedsbeitrags ins Lobbying. 35 Prozent der Verbünde erheben keinen Mitgliedsbeitrag. Genauso viele geben an, kein eigenes Budget für die politische Interessenvertretung zu haben. Knapp die Hälfte von ihnen verfügt über ein Budget, wobei es sich bei einem Viertel tatsächlich um ein eigenes Budget für die politische Interessenvertretung handelt, bei den anderen läuft das Budget über die Verbandsleitung. Zur Höhe des Budgets kann oder will die Hälfte der Befragten keine Angaben machen. Ein Drittel der Verbünde verfügt über bis zu 10.000 Euro im Jahr – das sind doppelt so viele wie bei den Hochschulen. Zwölf Prozent können bis zu einer halben Million ausgeben, bei den Hochschulen sind es gerade einmal zwei Prozent. Selbstauskunft und tatsächliche Höhe der Budgets stimmen bei den Verbünden überein (vgl. Tab. 20).

Insgesamt sind die Verbünde personell und finanziell sehr unterschiedlich aufgestellt. Insbesondere die LRK liegen hinter ihren Mitgliedern zurück. Dementsprechend meint insgesamt weniger als die Hälfte der Befragten, die Verbünde hätten professionellere Strukturen als ihre Mitgliedseinrichtungen. Die Mehrheit lehnt die Aussage ab, vor allem Befragte der LRK und entsprechend auch die der Hochschulen. Verbünde der Forschungsorganisationen sehen sich dagegen besser aufgestellt, was sich mit der Einschätzung ihrer Mitglieder deckt. Deutlich professioneller schätzen große Verbünde ihre Strukturen ein sowie diejenigen, die Interessenvertretung als strategische Kommunikation betreiben.

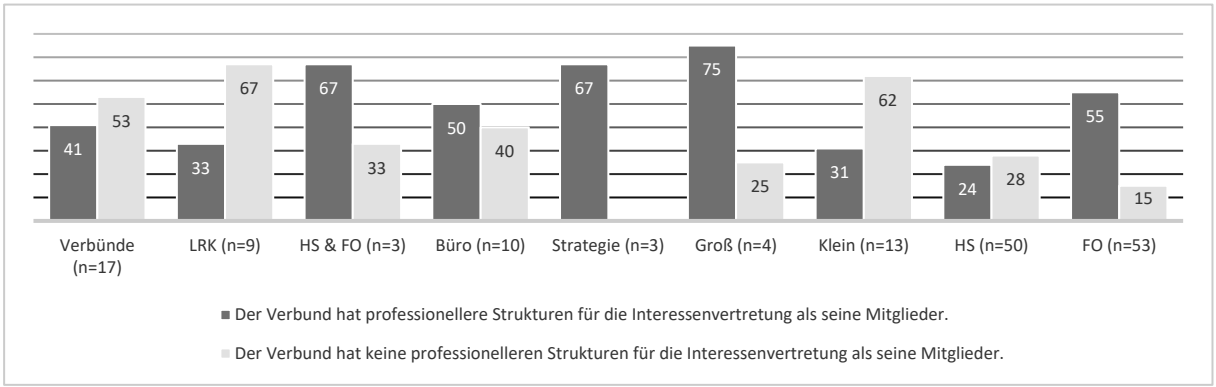


Abb. 155 Bewertung der Verbandsstrukturen aus Sicht der Verbünde und deren Mitgliedern; stimme (eher) zu in %.

Verbund	Geschäftsstelle	Mitarbeitende		Budget/Jahr (in €)
		Gesamt	PR/PA	
Allianz der Wissenschaftsorganisationen	B*, BN*, BRX*	≈ 150*	0/0	0[2022]
Berlin University Alliance	Berlin	22	3/0	< 500.000
Brandenburgische Landesrektorenkonferenz (ab 09/2021 BLHP)	Wildau*	0	0/0	–
Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V. (DFG)	Berlin, Bonn Brüssel	≈ 950	12/31-40 3	Bund: 710.001-720.000[(2022)] Brüssel: 150.000
Deutscher Hochschulverband (DHV)	Bonn, Berlin	80	12/0	0
German U15 e.V.	Berlin	4	2/0,6	0
German Universities of Applied Sciences UAS7 e.V.	Berlin	2	1/0	< 10.000
HAW Hessen	Gießen*	1*	0/0	< 10.000
Hochschulallianz für Angewandte Wissenschaften HAWtech	Dresden*	1*	0/0	–
Hochschulallianz für den Mittelstand (HAfM) e.V.	Bremerhaven*	1	1/0	20.001 bis 30.000[(2022)]
Hochschule Bayern e.V.	München	3	0/0	< 10.000
Hochschulen für Angewandte Wissenschaften Baden-Württemberg e.V.	Stuttgart	8	0/0	5.000[(2023)]
Hochschulen NRW Landesrektor_innenkonferenz der HAW e.V.	Münster	1	1/0,65	0
Hochschulrektorenkonferenz (HRK)	Bonn, Brüssel	≈ 150	3/1-10	Bund: 370.001 bis 380.000 Brüssel: 75.000
Kirchliche Hochschulen in der HRK	Paderborn*	–	0/0	–
Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten	Frankfurt*	1*	0/0	–
Landeshochschulkonferenz Hamburg	Hamburg*	0	0/0	–
LandesHochschulKonferenz Niedersachsen	Hildesheim*	1*	0/0	< 10.000
Landeshochschulpräsidentenkonferenz Rheinland-Pfalz	Trier*	0	0/0	–
Landeskonferenz der Rektoren und Präsidenten der Hochschulen Berlins	Berlin*	1*	0/0	–
Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg e.V.	Hohenheim*	2*	0/0	0
Landesrektorenkonferenz der Kunst- und Musikhochschulen NRW	Detmold*	0	0/0	–
Landesrektorenkonferenz der Musikhochschulen in Baden-Württemberg	Stuttgart*	0	0/0	–
Landesrektorenkonferenz Mecklenburg-Vorpommern	Rostock*	0	0/0	–
Landesrektorenkonferenz Saarland	Saarbrücken*	0	0/0	–
Landesrektorenkonferenz Sachsen	Freiberg*	1*	1*	keine Angabe
Landesrektorenkonferenz Sachsen-Anhalt	Magdeburg*	1*	0/0	–
Landesrektorenkonferenz Schleswig-Holstein	Lübeck*	1*	0/0	–
Pädagogische Hochschulen in Baden-Württemberg	Karlsruhe*	0	0/0	–
Rektoren der Hochschulen in Bremen	Bremen*	0	0/0	–
Rektorenkonferenz der deutschen Kunsthochschulen	Köln*	1*	0,3*	0
Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen in der HRK	Nürnberg*	1*	0/0	–
Rektorenkonferenz kirchlicher Hochschulen Angewandter Wissenschaften	Bochum*	0	0/0	–
Thüringer Landespräsidentenkonferenz	Jena	2	0/0	0
TU9 German Universities of Technology e.V.	Berlin	1	0/0	0[2022]
Universität Bayern e.V. – Bayerische Universitätenkonferenz	München, BRX	1	1	< 500.000
Universität NRW – Landesrektorenkonferenz der Universitäten e.V.	Wuppertal*	2*	0/0	–
Verband der Privaten Hochschulen e.V.	Heidelberg	3	1	< 10.000

Tab. 20 Ressourcen/Instrumente der befragten Verbünde im Jahr 2020 (falls nicht anders vermerkt); *Geschäftsstelle bei Federführung

Homepage	Social Media	Pressemitteilung/ Stellungnahme	Eintrag im Lobbyregister
www.hrk.de/hrk/allianz-der-wissenschaftsorganisationen	–	7/5	Bund
www.berlin-university-alliance.de	twitter.com/BerlinUAlliance	21/0	Brüssel(November 2020-Mai 2021)
www.blrk.de (ab 09/2021: www.blhp.de)	–	1/0	Brandenburg
www.dfg.de	twitter.com/dfg_public www.facebook.com	59/8	Bayern2023, Bund2022, Brüssel
www.hochschulverband.de	facebook.com/Hochschulverband	17/1	Brandenburg, Bund
www.german-u15.de	twitter.com/German_U15	21/0	Bund
www.uas7.de	twitter.com/UAS7alliance facebook.com/UAS7alliance	25/0	–
www.haw-hessen.de	–	3/1	–
www.hawtech.de	–	10/0	–
www.hochschulallianz.de	twitter.com/HoAlfM	9/0	Bund2023
www.hochschule-bayern.de	–	15/0	–
www.hochschulen-bw.de	linkedin.com/company/haw-bw(2023)	15/2	BW2022
www.haw-nrw.de	–	5/2	–
www.hrk.de	twitter.com/HRK_aktuell	39/4	BB, Rheinland-Pfalz, Bund, Brüssel
–	–	0/0	–
www.khu-hessen.de (Subdomain bei Federführung)	–	3/0	–
www.lhk-hamburg.de	–	0/0	–
www.lhk-niedersachsen.de	–	6/0	–
–	–	0/0	–
www.lkrp-berlin.de	–	12/0	–
www.lrk-bw.de	–	4/0	–
–	–	0/0	–
–	–	0/0	–
–	–	0/0	–
–	–	0/0	–
www.lrk-sachsen.de	–	11/8	–
www.lrk-lsa.de	–	6/2	Sachsen-Anhalt
www.lrk-sh.de	–	3/2	–
www.ph-bw.de	–	0/1	–
–	–	0/0	–
www.kunsthochschulen.org	–	2/0	–
www.die-deutschen-musikhochschulen.de	–	10/0	–
–	–	0/0	–
www.tlpk.de	–	4/0	–
www.tu9-universities.de	twitter.com/tu9_germany facebook.com/TU9.de	11/1	Bund
www.unibayern.de	facebook.com/unibayern	4/0	Bayern(2022)
www.lrk-nrw.de	–	3/11	–
www.private-hochschulen.net	facebook.com/privatstudieren	26/2	Bund(bis 2021)

Quellen: Internetseiten der Verbünde; Lobbyregister Bundestag; Lobbyregister EU; Online-Erhebung der Verbünde

Evaluation und Fazit

Wie ihre Mitglieder messen auch die Verbünde ihren Lobbying-Erfolg nicht. Weder in den Leitfadengesprächen noch anderswo gibt es Hinweise auf entsprechende Instrumente. Das liegt auch daran, dass ein Lobbying-Konzept mit klaren Zielen fehlt, anhand dessen die Verbünde ihren Erfolg bewerten könnten. Trotz fehlender Evaluation gibt die Hälfte der Verbünde an, mit ihrem Lobbying (eher) zufrieden zu sein und macht das daran fest, dass ihre Anliegen in der Politik Gehör finden. Bei den LRK sind es jeweils knapp 80 Prozent, bei den Verbünden, die Forschungsorganisationen und Hochschulen gemeinsam vertreten, sind es ein Drittel, und bei den Verbünden außerhalb der HRK 17 Prozent (vgl. Abb. 129). Die Unterschiede können zum einen auf statistische Schwankungen zurückzuführen sein, da bei einer differenzierten Auswertung nur wenige Fälle übrigbleiben. Möglicherweise haben die Verbünde außerhalb der LRK aber auch höhere Ansprüche an ihre Arbeit und ihren Erfolg, die nicht oder zu wenig erfüllt werden. Ein Hinweis darauf, dass insbesondere die Befragten der LRK Organisation und Erfolg ihrer politischen Interessenvertretung zu positiv einschätzen, ist die Tatsache, dass sie damit von der Wahrnehmung durch ihre Mitglieder abweichen (vgl. Kapitel 5.4.1): Nur ein Drittel der Hochschulen und Forschungsinstitute stimmt (eher) der Aussage zu, dass ihr Mitgliedsbeitrag in Hinblick auf die politische Interessenvertretung durch den Verbund gut angelegt ist. Lediglich die Einrichtungen, welche ihren Verbund als Lobbyisten einstufen, stimmen der Aussage mehrheitlich zu.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass die Verbünde ihrer selbst gestellten wichtigsten Aufgabe, die Interessen von Hochschulen und Wissenschaft zu vertreten, nur unzureichend nachkommen. Grund dafür ist die fehlende strategische Ausrichtung der Kommunikation mit der Politik. In den Verbünden besteht – abgesehen von dem, was in den Satzungen niedergelegt ist – wenig Einigkeit in Hinblick auf ihre Ziele und Botschaften. Verursacht ist das auch durch die unzureichende Ausstattung an Personal und Infrastruktur, hervorgerufen unter anderem durch die häufig wechselnde Federführung in den Verbünden. Dazu kommt, dass die Kommunikationsverantwortlichen der Mitgliedseinrichtungen zu wenig in die politische Interessenvertretung einbezogen werden, was eine koordinierte Planung und Umsetzung von Lobbying-Maßnahmen verhindert. Der Austausch innerhalb der Verbünde beschränkt sich in der Regel auf Treffen der Einrichtungsleitungen, die dabei eher ihre persönlichen Interessen und die ihrer Häuser im Blick haben. Vor allem die HRK dominieren starke Präsidenten der Mitgliedshochschulen – in der Regel sind das tatsächlich nur Männer – und erschweren eine gemeinsame Positionierung. Das Resultat sind keine, vage oder zu spät formulierte Forderungen gegenüber der Politik, wie zuletzt während der Covid-19-Pandemie (vgl. Kapitel 5.4.2). „Bei der [...] entscheidenden Frage, wie es mit den Hochschulen [...] weitergeht, bleibt die HRK blass“ (Wiarda 2021). Dabei dürfte sie in Öffentlichkeit und Politik noch am ehesten durchdringen. Andere Verbünde wie die LRK oder die Allianz der Wissenschaftsorganisationen sind als Stimme von Hochschulen und Wissenschaft kaum zu vernehmen.

Das Auftreten der HRK als im wahrsten Sinne des Wortes Konferenz der Hochschulrektoren und die damit zusammenhängende fehlende Durchsetzungskraft gegenüber der Politik hat dazu geführt, dass sich einige Gruppen abgespaltet und eigene Verbünde gegründet haben. Sie sind allerdings noch weniger zufrieden mit ihrem Lobbying-Erfolg (vgl. Abb. 129). Das macht deutlich: Erfolgreiches Wissenschaftslobbying braucht nicht mehr Verbünde, sondern Verbünde mit Strategie. Angesichts der Neugründungen formulierte ein Hochschulrektor bereits vor zehn Jahren einen entsprechenden Appell:

> „Wir sollten uns fragen, ob wir die HRK nicht lieber ertüchtigen sollten, statt sie in Vertretungen partikulärer Interessen zu zerspalten, was dazu führt, dass diese Institution verzichtbar wird. Statt Schein-Eliten zu bedienen, sollten wir eine Konsolidierung unserer staatlichen Grundfinanzierung, auch durch den Bund, penetrant weiter und öffentlich fordern. Das verlangt uns eine gewisse interaktive Kommunikation ab, besseren Lobbyismus und strategisches Handeln“ (Radtke 2013: 474)

6 Diskussion und Ausblick

Nach der Hälfte ihrer Amtszeit präsentiert sich die Bundesregierung als „Lobbyschreck“ (Karl Lauterbach in Lanz 2023: o.S.). Zur geplanten Krankenhausreform erklärt der Bundesgesundheitsminister:

> „Was wir nicht gemacht haben, wir haben die Reform also nicht sonderlich jetzt abgestimmt mit den üblichen Lobbygruppen im System, sondern wir haben mit Wissenschaftlern zusammengearbeitet“ (Lauterbach in Lanz 2023: o.S.).

Lobbyisten beklagen, dass die Ampel nur noch ihr genehme Interessengruppen anhöre und andere nicht:

> „Im Sinne einer pluralistischen und unvoreingenommen Entscheidungsfindung ist es jedoch eine kontraproduktive Verengung der Perspektive. [...] auch pharmazeutische Unternehmen haben als wichtige Innovationstreiber des Gesundheitswesens berechtigte Interessen. Gehört werden sie kaum“ (Schreiber 2023: o.S.).

Nach Einführung des Lobbyregisters im Jahr 2022 herrschen weiterhin sehr unterschiedliche und teils umstrittene Auffassungen über Bedeutung und Funktionsweise politischer Interessenvertretung. Unklare Definitionen und diffuse Befunde kennzeichnen auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung, wo verschiedene Disziplinen nebeneinanderher forschen. Die vorliegende Studie entwickelt einen integrativen theoretischen Ansatz zu politischer Interessenvertretung als strategische Kommunikation und gewinnt daraus empirische Befunde zum Lobbying von Hochschulen und Forschungsorganisationen.

6.1 Zusammenfassung und Bewertung

Die Kommunikationswissenschaft setzt sich in jüngster Zeit verstärkt mit Lobbying auseinander, bleibt aber auf die Ebene von Organisationen und einzelne Aspekte politischer Interessenvertretung beschränkt. Schon in Hinblick auf die Bezeichnung besteht keine Einigung. Lobbying ist weiterhin nicht präzise definiert. So wie die Kommunikationswissenschaft „bei den gesellschaftsrelevanten Debatten nicht dabei“ (Altmeppen 2021: 271) ist, fehlt ihre Stimme in der öffentlichen Debatte um Lobbying.

Die gesellschaftliche Tragweite von politischer Interessenvertretung und die umstrittene Rolle von Lobbying – sowohl in Öffentlichkeit als auch Wissenschaft – erfordern einen ganzheitlichen Zugang. Die vorliegende Studie verknüpft daher Ansätze aus der Kommunikationswissenschaft und aus anderen Disziplinen und nimmt die Zusammenhänge zwischen Gesellschaft, Organisationen und Akteuren und deren Wechselwirkungen untereinander gleichermaßen in den Blick. Ausgehend von einer systemtheoretischen Perspektive auf politische Interessenvertretung werden Organisationen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Differenzierung beschrieben und wie sie sich mittels Kommunikation gegenüber ihrer Umwelt legitimieren. Abgesehen von unterschiedlichen Forderungen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen an eine Organisation eint sie die Erwartung nach Transparenz und verlässlicher Kommunikation. In Organisationen kommt der Kommunikation demnach eine entscheidende Rolle zu. Um langfristig erfolgreich zu sein, muss die Kommunikation von Organisationen strategisch ausgerichtet sein und dabei gleichzeitig nicht-intendierte und personale Aspekte berücksichtigen. Strategische Kommunikation erfordert einen kreativen Plan, der unbeabsichtigte und unvorhersehbare Folgen einbezieht.

Strategische Organisationskommunikation schafft den Rahmen für politische Interessenvertretung. Dies sollte sich auch in den organisationsinternen Strukturen abbilden: Idealerweise ist politische Interessenvertretung eng verbunden mit der Kommunikationsabteilung, den Mitgliedern der Organisation und der Einrichtungsleitung. Die drei Ebenen lassen sich in ihrer Bedeutung nicht hierarchisieren, sondern stehen in einem Verhältnis untereinander. Nur wenn die Kommunikation auf allen Ebenen miteinander verschränkt und mit der strategischen Ausrichtung der Einrichtung verzahnt ist, kann Lobbying die Organisation gegenüber der Politik legitimieren und die Interessen der Organisation durchsetzen.

Politische Interessenvertretung vollzieht sich häufig in Form von Beratung. Über ihre Funktion und Bedeutung bestehen unterschiedliche Auffassungen, abhängig davon, wer wen wie berät. Wissenschaftliche Beratung spielt dabei eine besondere Rolle. In der Wahrnehmung bewegt sie sich zwischen zwei Polen: selbstlose Unterstützung durch eine wertneutrale Wissenschaftsgemeinschaft auf der einen, Einfallstor für partikulare Wirtschaftsinteressen auf der anderen Seite. Festzuhalten bleibt: Beratungsleistungen einer Organisation gegenüber der Politik – und damit auch die von Hochschulen und Forschungsorganisationen – sind immer interessengeleitet und zentraler Bestandteil strategischer Kommunikation.

Eine besondere Rolle im Rahmen politischer Interessenvertretung übernehmen Verbände. Gemeinsame Interessen begründen ihre Existenz, die Kommunikation mit der Politik ist ihnen immanent. Die Mitglieder sind der entscheidende Legitimationsvorteil von Verbänden, denn sie repräsentieren große Teile der Gesellschaft. Gleichzeitig stellen sie besondere Anforderungen an die Kommunikation, weil sich Verbände nicht nur gegenüber gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, sondern genauso gegenüber ihren Mitgliedern legitimieren müssen. Individualisierung und Differenzierung der Gesellschaft erschweren es, die divergierenden Interessen der Mitglieder zu bündeln und gemeinsam zu artikulieren. Das führt dazu, dass einzelne Einrichtungen die Kommunikation mit der Politik selbst in die Hand nehmen, aus Verbänden austreten oder sich gar nicht erst zusammenschließen. Um diesen Fliehkräften entgegenzuwirken, bedarf es der engen Abstimmung zwischen Verbandsspitze, Mitgliedern und Kommunikationsverantwortlichen, das heißt: Die Verbandskommunikation muss strategisch ausgerichtet sein.

Lobbying ist normativ gerahmt und gerät dort an seine Grenzen, wo die Interessen anderer und das Gemeinwohl sowie Gesetze und Grundwerte berührt sind. Bei keinem anderen Aufgabenbereich der strategischen Kommunikation werden Grenzen und (vermeintliche) Grenzüberschreitungen so heftig diskutiert. Ein Grund für die Diskussion und das negative Image von Lobbying sind unzureichende Regelungen sowie die mangelnde Kenntnis freiwilliger Vereinbarungen. Stattdessen gehen Teile von Forschung und Praxis von einem permanenten Regel- und Tabubruch aus. Das hat zur Folge, dass bestimmte Interessengruppen – wie die Wissenschaft – gar kein oder zu wenig Lobbying betreiben und andere, wenige, trotzdem unbehelligt mit unlauteren Mitteln vorgehen. Nach jahrzehntelanger Diskussion hat Deutschland im Jahr 2022 ein Lobbyregister eingeführt, in das sich alle eintragen müssen, die Kontakt zum Bundestag haben. Während die einen bemängeln, dass weiterhin nicht nachvollziehbar ist, welche Lobbygruppen an welchem Gesetz mitgewirkt haben, kritisieren Forschende und deren Organisationen, dass sich auch wissenschaftliche Berater:innen registrieren lassen müssen.

Die kritische bis ablehnende Einstellung zu Lobbying ist auch darauf zurückzuführen, dass Forschung und Praxis politische Interessenvertretung aus einer verengten Perspektive betrachten. Häufig verharren sie in der Diskussion um Begrifflichkeiten. Um das negativ konnotierte Lobbying zu vermeiden, verstecken sich Forschung und Praxis hinter Begriffen wie Politische Kommunikation, Politikberatung oder Aktivismus, die sie noch dazu durcheinander gebrauchen. Die vorliegende Studie kommt zu dem Schluss, dass alle Kommunikation gegenüber der Politik mit Interessen verbunden ist und verwendet dafür die Bezeichnung politische Interessenvertretung beziehungsweise Lobbying. In diesem Zusammenhang werden zwei wesentliche Grundsätze formuliert. Erstens: Man kann nicht *nicht* lobbyieren. Zweitens: Es gibt kein gutes oder böses Lobbying.

Wichtiger als die semantische Einordnung von politischer Interessenvertretung ist das Verständnis ihrer Funktionen, Leistungen und Aufgaben und wie diese miteinander zusammenhängen. Die vorliegende Studie bezieht daher Aspekte auf der Makro-, Meso- und Mikroebene ein und beschreibt Lobbying als kommunikativen Prozess. Angelehnt an die Darstellung von Kommunikation als Kreislauf

wurde ein Lobbying-Kreislauf entwickelt, der sich in drei Phasen unterteilt: Analytische Einordnung, strategische Entscheidung und operative Umsetzung. Die drei Schritte der ersten Phase analysieren die Ausgangssituation der Organisation vor dem Hintergrund von externen und internen Rahmenbedingungen, welche die Kommunikation mit der Politik kennzeichnen. Daraus leitet sich die Aufgabenstellung ab, gefolgt von der Problemanalyse. Sie ermittelt, welche Faktoren außerhalb und innerhalb der Organisation die Kommunikation mit der Politik fördern oder erschweren. Die zweite Phase der strategischen Entscheidung legt die Ziele und Bezugsgruppen der politischen Interessenvertretung fest, woraus sich Botschaften ableiten, mit denen die Organisation ihre Interessen artikuliert. Alle Überlegungen in Phase zwei münden schließlich in die Lobbying-Strategie, also die Verständigung darauf, wie der Lobbying-Prozess gestaltet werden soll. Die operative Umsetzung vollzieht sich in Phase drei mithilfe eines passenden Maßnahmenmixes und dem entsprechenden Einsatz von Ressourcen. Als letzter Schritt erfolgt die Evaluation, die alle zurückliegenden Schritte analysiert. Sie gelangt damit zum Ausgangspunkt des Lobbying-Kreislaufes und ermöglicht die Weiterentwicklung der politischen Interessenvertretung.

Der Lobbying-Kreislauf diente als Grundlage für die empirische Untersuchung der politischen Interessenvertretung von Hochschulen und Forschungsorganisationen. Dazu wurde ein Methodenmix herangezogen, der sich aus qualitativen und quantitativen Befragungen von Kommunikationsverantwortlichen sowie ergänzenden Auswertungen verschiedener Dokumente wie Satzungen, Leitbilder und Pressemitteilungen zusammensetzt. Für eine erste Exploration des noch unerforschten Feldes diente eine qualitative Vorstudie. Sie stützt sich auf 16 Leitfadengespräche mit Kommunikationsverantwortlichen ausgewählter Hochschulen und Forschungsorganisationen ab Herbst 2017. Darauf aufbauend folgte die quantitative Hauptstudie. Dazu wurden drei standardisierte Fragebögen für eine Online-Erhebung entwickelt, zu der 645 Kommunikationsverantwortliche aller Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie ausgewählter Verbünde zwischen Herbst 2019 und Herbst 2020 eingeladen waren.

Die Ermittlung der Befragten gestaltete sich schwierig, da die HRK keine vollständige und fehlerfreie Liste ihrer Mitgliedshochschulen zur Verfügung stellen kann. Die vier großen Forschungsorganisationen dagegen präsentieren ihre Institute übersichtlich auf den Internetseiten der Dachgesellschaften. Gar nicht vorhanden war eine Übersicht über die Verbünde von Hochschulen und Wissenschaft. Aus einer für die Online-Erhebung erstellten Liste konnten die Kommunikationsverantwortlichen der Hochschulen diejenigen Verbünde wählen, in denen ihre Einrichtung Mitglied ist. Diese bekamen schließlich den Fragebogen zugesandt. Mit 17 von 38 angeschriebenen Verbänden beteiligte sich knapp die Hälfte von ihnen an der Befragung. Bei den Hochschulen und Forschungsinstituten verlief der Rücklauf schleppend, so dass ab November 2019 telefonisch nachgefasst wurde. Dabei war die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen nicht zu erreichen. Bei den Forschungsinstituten fiel die Telefonaktion in die ersten Monate der Covid-19-Pandemie. Wissenschaftsjournalist:innen bemängelten zu dem Zeitpunkt in einem offenen Brief an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, dass diese schlecht erreichbar und wenig auskunftsfreudig seien. Schließlich lagen 50 ausgefüllte Fragebögen von Hochschulen und 53 von Forschungsinstituten vor, was einem Rücklauf von 15 beziehungsweise 20 Prozent entspricht.

Die Ergebnisse zeichnen ein vielschichtiges und heterogenes Bild von Wissenschaftslobbying mit drei zentralen Befunden: Erstens mangelt es am Bewusstsein für die Bedeutung von Lobbying. Zweitens fehlt den meisten Institutionen eine Lobbying-Strategie. Und drittens sprechen die Verbünde der Wissenschaft – deren primäre Aufgabe es ist, politische Interessen zu vertreten – nur mit schwacher Stimme.

Hochschulen und Forschungsorganisationen betreiben insgesamt wenig politische Interessenvertretung und selten als strategische Kommunikation. Zwar haben alle Einrichtungen Kontakt zur Politik,

allerdings nicht besonders häufig, eher zufällig und zu administrativen Zwecken. Die Kommunikation mit der Politik ist für Hochschulen und Wissenschaft keine selbstverständliche Aufgabe und hängt von der Haltung zu Lobbying ab. Dabei gibt es drei Typen von Einrichtungen: Wenige *Lobbying-Aktive* finden sich insbesondere bei den Forschungsinstituten. Sie beschäftigen entsprechend verantwortliche Personen, zum Teil mit eigener Stelle. Ihre Aufgabenstellung können sie klar beschreiben und handeln danach, indem sie klassische Lobbying-Instrumente wie Beobachtung & Analyse sowie informellen Austausch nutzen. Personelle und finanzielle Ressourcen spielen eine untergeordnete Rolle. Etwas mehr *Lobbying-Passive* würden gerne politische Interessenvertretung betreiben, sind aber aus organisatorischen Gründen nicht dazu in der Lage. Lobbying übernimmt – wenn überhaupt – die Einrichtungsleitung, es ist nicht Teil strategischer Kommunikation. Der Begriff des Lobbyings wird wegen der negativen Konnotation vermieden. Lobbying-Passive betreiben ansatzweise politische Interessenvertretung und nennen das auch so, halten sich aber mit den klassischen Instrumenten zurück. Der Großteil der Hochschulen und Forschungseinrichtungen gilt als *Lobbying-Verweigernde*. Sie lehnen sowohl die Tätigkeit als auch die Bezeichnung ab, weil sie sich in der Funktion der Beratenden sehen, die ausschließlich der Gesellschaft dienen. Die Kommunikation mit der Politik aus Eigeninteressen halten sie für eine wissenschaftsfremde Tätigkeit. Ihrer Ansicht nach setzen sich Eigeninteressen wie die Finanzierung der Einrichtung automatisch als Gegenleistung für erfolgreiche wissenschaftliche Politikberatung durch. Lobbying-Verweigernde kommunizieren also durchaus mit der Politik, leugnen aber, dass sie dabei eigene Interessen vertreten. Sie sind also nur vermeintlich Lobbying-Verweigernde.

Die Ablehnung von Lobbying führt nicht nur dazu, dass die Wissenschaft im Wettbewerb der Interessen gegenüber anderen Branchen zurückbleibt. Vielmehr häufen sich Stimmen, die der Wissenschaft das Recht absprechen, grundsätzlich mit und über Politik zu kommunizieren. Während Hochschulen und Forschungsorganisationen resümieren, die Covid-19-Pandemie hätte die Bedeutung von Wissenschaft für Politik und Gesellschaft zusätzlich unterstrichen, warnen manche vor einer vermeintlichen Übermacht der Wissenschaft auf politische Entscheidungen. Unter Titeln wie „Wenn Wissenschaft zu Ideologie wird“ (Hirschi 2021), „Pseudo-Wissenschaft und Demokratie“ (Bogner 2022) oder „Expertokratie und Wissenschaftspopulismus“ (Post 2022) argumentieren sie, indem die Politik ihre Entscheidungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen rechtfertige, verursache sie in Teilen der Gesellschaft Ablehnung von Evidenz bis hin zu Verschwörungstheorien. Die Konsequenz müsse daher sein, dass sich Wissenschaft in Bezug auf die Politik neutral gebe beziehungsweise ganz heraushalte. Auch wenn die Autor:innen in ihren Texten manche ihrer Aussage relativieren, sind allein die Überschriften ihrer Essays Wasser auf die Mühlen von Personen und Gruppen, die wissenschaftliche Fakten leugnen. Gleichzeitig erhöhen sie die ohnehin vorhandene „habituelle Skepsis von Wissenschaftlern gegenüber der Politik“ (Mai 2019: 11), so dass diese die Kommunikation mit und über Politik meiden.

Die Befunde bestätigen diese Zurückhaltung, die eine zunehmende Kluft unter den Hochschulen und Forschungsinstituten verursacht: Wer dem Politikbetrieb misstrauisch gegenübersteht und sich nicht auf dessen Gepflogenheiten einlässt, ist weniger erfolgreich in der Durchsetzung von Interessen. Ein offener und wertschätzender Umgang zwischen Wissenschaft und Politik wirkt sich dagegen positiv auf den Lobbyingerfolg aus. Regelmäßige Einladungen in die Einrichtung oder Veranstaltungen für die Politik sind dafür genauso grundlegend wie die transparente Kommunikation der eigenen Interessen. Als hilfreich erweisen sich gute persönliche Kontakte, auch zwischen Einrichtungsleitung und Politik. Allerdings verhindert die Fokussierung der Kommunikation auf Gespräche zwischen der Führung und der Politik eine konzeptionelle Verankerung der Interessenvertretung in der Einrichtung. Entsprechende

Initiativen seitens der Kommunikationsverantwortlichen lehnen die Leitungen mit der Begründung ab, diese habe „sich allzu fundamentale Gedanken gemacht, für die sie gar nicht zuständig ist. Hierarchie sticht Kompetenz und Expertise“ (Rehländer 2019: o.S.). Nach dem Motto „Die Uni, das bin ich!“ (Weirauch 2010: o.S.) agieren Einrichtungsleitungen im Alleingang:

> „Es gibt Gesetze und es gibt Vorstellungen. Das Hochschulgesetz definiert die Aufgaben des Präsidenten, die Ausübung ist immer Sache des Amtsinhabers. So habe ich es gehalten“ (Michael Jäckel, zitiert in Universität Trier 2023a: o.S.).

Eine dominante Führung betrachtet Kommunikationsverantwortliche als Dienstleistende und bindet sie nicht oder zu wenig in die strategische Planung der Interessenvertretung ein.

> „Trotz ihres Know-hows und ihrer Erfahrung werden die Kommunikationsfachleute in ihren Institutionen nicht als Expertinnen und Experten respektiert“ (Rehländer 2019: o.S.).

Dabei wirkt sich eine Einbeziehung der Kommunikationsprofessionellen positiv auf das Verhältnis zur Politik und damit auf den Lobbyingerfolg der Hochschulen und Forschungsinstituten aus. Dass dies in der Regel nicht der Fall ist, geht einher mit der Tatsache, dass ihre politische Interessenvertretung nicht Teil der strategischen Kommunikation ist. Das spiegelt sich darin wider, ob und wie die Einrichtungen die Kommunikation mit der Politik planen und wie sie diese umsetzen – oder auch nicht.

Die Wissenschaftsorganisationen unterscheiden sich grundsätzlich in den Zielen der politischen Interessenvertretung: Hochschulen sind aufgrund ihrer als unzureichend kritisierten Grundfinanzierung und die dadurch erforderliche regelmäßige Aushandlung von Zielvereinbarungen mit den Bundesländern und die Antragstellung zur Bewilligung neuer Sonderprogramme vor allem damit beschäftigt, ihre zahlreichen Studiengänge zu sichern und Gelder für ihre vielfältigen Forschungsbereiche einzuwerben. Nur größeren Einrichtungen und Universitäten bleibt ein Spielraum, im Kontakt mit der Politik auf die Gesellschaft gerichteten Zielen die gleiche Bedeutung einzuräumen wie Eigeninteressen. Die meisten Hochschulen positionieren sich gegenüber der Politik in Bezug auf (fehlendes) Geld oder (marode) Infrastruktur. Ihnen fällt es schwer, Eigeninteressen in Argumente zu verpacken, die auf die gesamte Gesellschaft zielen. Dazu kommt, dass dezentrale Strukturen der Hochschulen interne Kommunikation behindern. Die von der politischen Interessenvertretung Betroffenen wie einzelne Fächer, Forschende oder Studierende werden kaum in die Kommunikation mit der Politik eingebunden. Häufig wissen Hochschulleitung und Kommunikationsverantwortliche nicht, welche Gruppen auf welche Weise mit der Politik kommunizieren. Dadurch fehlt eine gemeinsame Positionierung, was bisweilen dazu führt, dass sich die verschiedenen Akteure in ihrer Argumentation gegenüber der Politik widersprechen.

Die Finanzierung der Forschungsorganisationen beruht dagegen aufgrund ihrer Spezialisierung auf einzelne Forschungsgebiete und der damit zum Teil verbundenen Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Verwertbarkeit auf mehreren stabilen Säulen, so dass sie im Kontakt mit der Politik weniger auf ihre Finanzierung pochen, sondern sich für Ziele zum Wohle der gesamten Gesellschaft einsetzen. Über internen Austausch und gezielte Einbindung der relevanten Gruppen gelingt es ihnen eher, überzeugende Botschaften zu formulieren. Anwendungsbezug und Transfer von Studienergebnissen in die Wirtschaft sichern nicht nur die finanzielle Existenz, sondern erleichtern es den Instituten gleichzeitig, die Bedeutung ihrer Forschung für die gesamte Gesellschaft herausstellen.

Dem Finanzierungshintergrund entsprechend unterscheiden sich die Wissenschaftsorganisationen hinsichtlich ihrer Bezugsgruppen: Für Hochschulen ist die Landespolitik mit Abstand die wichtigste Ebene, während Forschungsorganisationen Land und Bund gleichermaßen hohe Bedeutung beimessen. Beide sprechen weniger die Legislative als die Exekutive und Verwaltung an, auf Bundes- und EU-Ebene ist den Forschungsorganisationen die Verwaltung noch wichtiger als die Exekutive. Die meisten

Kontakte hat die Wissenschaft im Lokalen oder zu Wahlkreisabgeordneten aus Land- und Bundestag, auch deswegen, weil diese die kürzesten Wege zu den Einrichtungen haben. HAW und Privathochschulen sowie anwendungsorientierte Forschungsorganisationen erachten lokale Kontakte gleichzeitig auch deswegen als am wichtigsten, weil diese für die Zusammenarbeit mit örtlichen Unternehmen relevant sind. Im Gegensatz zu den Forschungsorganisationen haben Hochschulen deutlich weniger Kontakte in Richtung Bundes- und Europapolitik. In Brüssel agieren ausschließlich große Universitäten, bei den Forschungsorganisationen sind kleine und große im Bund und in Brüssel ähnlich aktiv.

Die wenigsten Forschungsinstitute und noch weniger Hochschulen verfügen in der politischen Interessenvertretung über eine mit allen relevanten organisationsinternen Gruppen abgestimmte, schriftlich festgelegte Strategie. Teilweise verfolgt die Einrichtungsleitung einen Plan, ohne diesen mit den anderen Gruppen abzustimmen. Hauptursache für das fehlende strategische Vorgehen sind mangelnde interne Kommunikation sowie die unzureichende Einbindung und Information der Kommunikationsabteilung seitens der Leitung. Hinzu kommt ein diffuses oder fehlendes Verständnis davon, was Strategie im Zusammenhang mit politischer Interessenvertretung bedeutet – genauso wie es in der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation allgemein an strategischer Kommunikation mangelt, was insbesondere während der Covid-19-Pandemie erneut deutlich sichtbar wurde (vgl. Korbmann 2022b).

Die fehlende strategische Ausrichtung der politischen Interessenvertretung spiegelt sich in Nutzung und Bewertung der Lobbying-Instrumente: Statt Aktivierung & Vernetzung oder Beobachtung & Analyse bevorzugen die Wissenschaftsorganisationen mit Information & Austausch sowie Medienarbeit & Digitales solche Maßnahmepakete, die sich nicht wesentlich von denen ihrer allgemeinen PR und gegenüber anderen Bezugsgruppen unterscheiden. Bei einem Großteil der speziellen Lobbying-Instrumente geben die Befragten an, diese nicht zu nutzen oder nicht zu wissen, ob ihre Einrichtungen sie anwenden. Teilweise driften Nutzung und Bewertung der Maßnahmen auseinander.

Hochschulen verfügen kaum über eigene Stellen und finanzielle Mittel für die politische Interessenvertretung, Forschungseinrichtungen sind besser ausgestattet. Demzufolge weniger zufrieden sind die Hochschulen, bei denen es an Personal und Budget fehlt. Je größer die Einrichtungen, desto häufiger und positiver bewertet sind die Kontakte zur Politik. Unklare Zuständigkeiten und die fehlende Einbindung von Kommunikationsprofessionellen beklagen kleine und große Einrichtungen sowie Hochschulen und Forschungsorganisationen gleichermaßen – außer diejenigen mit eigener Stelle –, obwohl in den meisten Fällen ein (institutionalisierter) Austausch stattfindet. Dass es an den Forschungsinstituten weniger interne Gruppen gibt, die sich untereinander abstimmen müssen, mag ein Grund dafür sein, warum hier die interne Kommunikation besser funktioniert als an den Hochschulen. Dazu kommt, dass etwa ein Drittel der Institute sowie die vier Dachgesellschaften über eigene Stellen für Wissenschafts-Lobbying verfügen. Sie begreifen interne Kommunikation eher als Voraussetzung für erfolgreiche Interessenvertretung und bieten den Angehörigen ihrer Einrichtungen ganz selbstverständlich entsprechende Austausch- und Unterstützungsformate an. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen Ressourcen und Erfolg bei der politischen Interessenvertretung ist insgesamt nicht erkennbar. Demnach kommt es weniger auf einen Ausbau der Ressourcen an, als vielmehr darauf, diese strategisch zu nutzen.

Hochschulen und Forschungsinstitute sind insgesamt etwas mehr als teilweise zufrieden mit ihrer politischen Interessenvertretung. Obwohl sie kaum Instrumente zu deren Evaluation nutzen, können sie die Gründe für Erfolg beziehungsweise Misserfolg benennen. Dazu gehört auch die Zusammenarbeit in Verbünden. Nur ein Drittel der Hochschulen und Forschungsinstitute stimmt der Aussage zu, dass ihr Mitgliedsbeitrag in Hinblick auf die politische Interessenvertretung durch den Verbund gut angelegt ist.

Trotz oder gerade wegen der Vielzahl an Verbünden vor allem der Hochschulen gelingt es ihnen nicht, ihre Interessen gegenüber der Politik durchzusetzen, wie auch der neue HRK-Vorsitzende einräumt:

> „Die Hochschulen erfahren nicht die gesellschaftliche und politische Anerkennung, sie haben leider nicht die wissenschaftspolitische Stellung, die ihnen angesichts ihrer Bedeutung zusteht“ (Walter Rosenthal, zitiert in Wiarda 2023c: o.S.).

Hauptursache dafür ist, dass die Verbünde in ihrer Kommunikation ohne Strategie auftreten. Dementsprechend wenig Einigkeit besteht in Hinblick auf Ziele und Botschaften. Verursacht ist dies auch durch die meist unzureichende Ausstattung an Personal und Infrastruktur, hervorgerufen unter anderem durch die häufig wechselnde Federführung in den Verbünden. Dazu kommt, dass die Kommunikationsverantwortlichen der Mitgliedseinrichtungen zu wenig in die politische Interessenvertretung einbezogen werden, was eine koordinierte Planung und Umsetzung von Lobbying-Maßnahmen verhindert. Stattdessen dominieren die Leitungen der Mitgliedsorganisationen die Verbünde und vertreten ihre eigenen Interessen und die ihrer Häuser. Das Auftreten von HRK und LRK als im wahrsten Sinne des Wortes Konferenz der Hochschulrektoren und die damit zusammenhängende fehlende Durchsetzungskraft gegenüber der Politik hat dazu geführt, dass sich Gruppen abgespaltet und eigene Verbünde gegründet haben, wie German U15, TU9 oder UAS7. Allerdings treten sie kaum öffentlich in Erscheinung. Weder sind sie in den Medien bekannt noch in der Politik, oft nicht einmal in der Wissenschaft selbst. Sie agieren genauso wie HRK und LRK als Papiertiger oder – um im eingangs skizzierten Bild zu bleiben – wie Hunde, die um Wurst betteln und sich um den Zipfel streiten, den sie abbekommen:

> „In Deutschland ist die Grundhaltung defensiv, näher am ‚Winseln, Heulen und Betteln‘ als an der Mitgestaltung“ (Althaus 2010: 30).

6.2 Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Gründe für die mangelnde politische Interessenvertretung der Wissenschaft liefern drei zentrale Schlüsse für die Kommunikation von Hochschulen und Forschungseinrichtungen gegenüber der Politik:

1. Wissenschaftslobbying braucht strategische Kommunikation
2. Kommunikation gehört in die Führungsetage
3. Verbünde sind als Stimme der Wissenschaft zu stärken

Als Voraussetzung für die Umsetzung der Schlussfolgerungen gilt es anzuerkennen, dass Wissenschaft und Politik nicht als getrennte Sphären existieren, sondern in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander stehen, welche Kommunikation erfordern. Das heißt, Wissenschaft darf, ja muss *über* Politik reden:

> „Wenn Wissenschaft normativ urteilt, wenn sie notwendige Veränderungen erkennt, dann muss sie bereit und in der Lage sein, in Politik und Gesellschaft hineinzugehen und zu erklären, zu werben, zu vermitteln. Sie muss bereit sein, Teil der demokratischen Debatte zu sein“ (Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier, zitiert in Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2019a: o.S.).

Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund von Wissenschaftsfeindlichkeit und Verschwörungstheorien:

> „Denn je mehr die gesellschaftliche Relevanz der Wissenschaft wächst, desto mehr steht diese im öffentlichen Kreuzfeuer, muss sich erklären, rechtfertigen und für ihre Argumente kämpfen. Deshalb ist ein besseres kommunikatives Auftreten – auch gegenüber der Politik – die zentrale Herausforderung für die Wissenschaft“ (Schnabel 2021: o.S.).

Gleichzeitig ist anzuerkennen, dass Wissenschaft *mit* der Politik reden darf und muss, sowohl in Hinblick auf die Vermittlung von wissenschaftlicher Expertise als Grundlage für politische Entscheidungen als auch zur Artikulation eigener Interessen – so, wie andere Bereiche der Gesellschaft auch:

> „[...] wenn sich die Unis gegenüber den Konzernen behaupten wollen, müssen sie nach denselben Regeln spielen“ (Schaftner/Nefzger 2019: o.S.).

Der Wettbewerb der Interessen ist grundlegend für die Demokratie. Ohne Interessen kein Wettbewerb. Damit der Wettbewerb der Interessen funktioniert, müssen sich alle einbringen, auch die Wissenschaft.

Dass die Hochschulkommunikation die Bedeutung der Kommunikation *mit* und *über* Politik als eine Aufgabe erkannt hat, spiegelt sich im Thema ihrer jüngsten Jahrestagung: „Wissenschaft, Kommunikation, Politik: Wie neutral dürfen wir noch sein?“ (BV HKom 2023a: o.S.). Für den Vortrag „Wissenschaft und Politik – ein Spannungsfeld zwischen Public Affairs und wissenschaftlicher Politikberatung“ holte sie sich Unterstützung von Schweizer Hochschulen, die gerade dabei sind, politische Interessenvertretung als Aufgabenbereich zu etablieren. Die Keynote zur Jahrestagung überließ die Hochschulkommunikation allerdings zum wiederholten Male Caspar Hirschi, der Kommunikation seitens der Wissenschaft grundsätzlich kritisch sieht. Die Hochschulleitungen hatten da bereits Empfehlungen für die künftige Gestaltung der Kommunikation verabschiedet – mit dem Kapitel „Politische Kommunikation: Interessen und Verantwortung wahrnehmen“. In einem eigenen Absatz formuliert die HRK:

> „Sicherung von Bestands- und Entwicklungsinteressen
>
> „Hochschulen [...] sollten sicherstellen, dass ihre Leistungen, Potenziale und Interessen auf allen relevanten Politikebenen (lokal-, landes-, bundes- bzw. europapolitisch) wahrgenommen und, daraus folgend, unter Wahrung ihrer Autonomie ausreichend gefördert und berücksichtigt werden. Sie sollten frühzeitig ihre individuellen Zukunftsvisionen entwickeln, die dazu notwendigen strategischen Schritte ausarbeiten, diese im Vorfeld von Entscheidungsprozessen in den politischen Diskurs einbringen und um entsprechende Unterstützung werben.
>
> Eine mittel- und langfristige Kommunikationsstrategie ist auf diesem Feld von besonderer Bedeutung. Die Verantwortlichen in Exekutive und Legislative benötigen ein Grundverständnis von Arbeitsweise und Belangen der Hochschulen, um in Einzelfragen kompetent entscheiden zu können. Deshalb bedarf es hier einer anhaltenden Kontaktpflege und neben Information vor allem auch eines aktiven, persönlichen Austausches. Zielgruppen sind neben Bildungs- und Wissenschaftspolitiker:innen alle politisch Verantwortlichen, die sich mit für die Hochschule relevanten Fragen befassen, etwa des Gesundheitswesens oder der Wirtschafts- und Finanzpolitik. Unter anderem wird durch die regelmäßige Einbeziehung von Wissenschaftler:innen das Potenzial für eine kompetente wissenschaftliche Beratung auf nahezu sämtlichen Politikfeldern ins Bewusstsein politisch Verantwortlicher gerückt.
>
> Die politische Kommunikation, soweit sie primär auf die Belange der Hochschule zielt, ist eine originäre Leitungsaufgabe. Sie bedarf einer systematischen, nicht nur an den eigenen Interessen ausgerichteten, sondern zielgruppenorientierten Konzeptionierung. An dieser Stelle werden die Kommunikationsverantwortlichen häufig noch nicht genügend einbezogen bzw. fehlt sowohl auf Leitungsebene wie in den Kommunikationsabteilungen und der Hochschule generell noch ein entsprechendes Know-how. So wird das Potenzial digitaler Instrumente in der politischen Kommunikation – unabhängig von der Sondersituation der Pandemie – häufig noch nicht systematisch geprüft und genutzt.
>
> Ein gemeinsames Auftreten ist in der Außendarstellung insbesondere der Leistungsdimensionen der Hochschule unter Umständen eindrucksvoller als die unkoordinierte Aktivität Einzelner oder die ausschließliche Vermittlung über die Leitung. Gemeinsame Interessen sollten von den Hochschulen in abgestimmten oder gemeinsamen Kommunikationsprozessen vertreten werden“ (HRK 2022a: 17f.).

Hochschulen und Forschungseinrichtungen scheinen erkannt zu haben, „dass angesichts zu erwartender schwierigerer Zeiten das gesellschaftliche und politische Lobbying für die eigene Organisation und die Wissenschaft insgesamt immer bedeutender wird“ (Sack 2019: 24). Auch einzelne Wissenschaftler bekennen sich zu dem Aufruf „Lobbying ist Pflicht!“ (Grunwald 2018: o.S.). Für Hochschulen und Wissenschaft ergeben sich daraus – neben einem Eintrag ins Lobbyregister – vor allem drei Schlüsse:

Lobbying braucht strategische Kommunikation

Einige Hochschulen haben sich auf den Weg gemacht, die Kommunikation eng mit der strategischen Entwicklung der Einrichtung zu verknüpfen und in die Führungsebene einzubinden, darunter die Universität zu Köln. „Man merkt an der Aufwertung nach außen, dass das Thema Wissenschaftskommunikation in den Hochschulleitungen angekommen ist“, meint deren neue CCO Elisabeth Hoffmann (zitiert in Winkels 2022b). Dabei bestätigt sich nicht – wie die neue Vizepräsidentin für Kommunikation der

TUM, Jeanne Rubner vermutet, „dass sich die besser ausgestatteten Universitäten es eher leisten können, solche Stellen einzurichten und Kommunikation strategischer zu gestalten“ (zitiert in Winkels 2022b): Inzwischen haben nach Jena auch Gießen und Koblenz als mittelgroße Universitäten Strategie und Kommunikation nach außen hin sichtbar gebündelt (vgl. JLU 2020: 32; UK o.J.). An der KU Eichstätt-Ingolstadt ist die Kommunikation schon lange auch räumlich nah bei der Leitung angesiedelt.

> „Ich kann auch an kleinen Universitäten eine wesentliche und gestaltende Rolle spielen. Welche das ist, hängt auch von meiner Kompetenz, von Vertrauensverhältnissen und auch Geschick ab. Die Mitgestaltung sollte auch an kleinen Universitäten das Ziel der Kommunikationsverantwortlichen sein“ (Elisabeth Hoffmann in Winkels 2022b: o.S.).

Die Entwicklung geht mit einem massiven Ausbau der Hochschul- und Wissenschaftskommunikation einher. Kritische Stimmen bemängeln die Aufwertung als reines Schaulaufen und mahnen,

> „dass so manche Anträge auf Fördermittel für Kommunikation, die man als Gutachter auf den Tisch bekommt (nach dem Motto ‚Wir drucken Broschüren und machen ein paar Social-Media-Kanäle auf‘), fast ein Fall für den Rechnungshof wären“ (Wormer 2022: o.S.).

Als Folge des Ausbaus von Wissenschafts-PR würden Einrichtungen bevorzugt über Forschungsergebnisse berichten, mit denen sie in Öffentlichkeit und Politik punkten können, während der unabhängige Wissenschaftsjournalismus immer weiter ausblute (vgl. Vogler/Schäfer 2020). Manche fordern daher, Wissenschafts-PR solle sich zurücknehmen und stattdessen den Wissenschaftsjournalismus fördern:

> „Die institutionelle Wissenschaftskommunikation sollte sich (wieder) verstärkt auf eine unterstützende Intermediärsfunktion konzentrieren, die geeignet ist, eine qualitativ hochwertige Wissenschaftskommunikation vor allem unabhängiger journalistischer Medien zu fördern und zu sichern, anstatt mit eigenen, zum Teil presseähnlichen Wissenschaftskommunikationsprodukten für Endnutzer in direkte Konkurrenz mit dem (Wissenschafts-)Journalismus zu treten [...]. Wir empfehlen eine Selbstverpflichtung der Hochschulen und öffentlich finanzierten außeruniversitären Forschungseinrichtungen, solche Publikationen einzuschränken und stattdessen freien Journalismus zu fördern (etwa durch die Finanzierung von Stipendien und Freistellungen zwecks Aufenthalten in Universitäten und Forschungseinrichtungen)“ (Weingart et al. 2022: 15ff.).

Andere wehren sich dagegen, den Ausbau der Wissenschafts-PR für den Niedergang des Wissenschaftsjournalismus verantwortlich zu machen:

> „Nein, verlegerische Entscheidungen und auch Programmentscheidungen im nicht so schlecht ausgestatteten öffentlich-rechtlichen Rundfunk führen zu einer Schwächung des Wissenschaftsjournalismus – und damit quasi automatisch zum Erstarken der PR“ (Zens 2020: o.S.).

Die Handlungsperspektiven der #FactoryWisskomm spielen Wissenschaftsjournalismus und Wissenschafts-PR nicht gegeneinander aus, sondern messen beiden eine hohe Bedeutung zu (vgl. BMBF 2021a). Dementsprechend hat sich die HRK gerade erst „zur strategischen Bedeutung von Kommunikation für die Hochschulen bekannt“ (HRK 2022b: o.S.). Politische Interessenvertretung ist demzufolge als Aufgabenbereich strategischer Kommunikation zu verankern. Das bedeutet nicht, mehr Personal einzustellen, sondern vorhandene Kompetenzen zu nutzen und die Aufgaben klar zu verteilen.

> „[...] higher education would not have to augment its funding for federal relations; it would simply have to be more strategic in its use of existing resources. Good lobbying may not depend as fully on financial resources as conventional wisdom proclaims“ (Cook 1998: 196).

Nicht nur Kommunikationsverantwortliche, sondern alle Angehörigen der Wissenschaftsorganisationen sind in die Kommunikation mit der Politik einzubinden und entsprechend zu befähigen:

> „Wissenschaftseinrichtungen sollten in professionelle Wissenschaftskommunikation, Politikberatung und Politikinformation investieren und intern entsprechende Ausbildungs- und Beratungsangebote dafür machen“ (Edel et al. 2020: 7).

Die Sensibilisierung für die Kommunikation mit der Politik beginnt idealerweise bereits im Studium, so wie es in Kanada die Organisation Evidence for Democracy mit dem Science to Policy Accelerator anbietet. „Early exposure to policy issues and opportunities is critical to increasing the participation of the next generation of researchers in developing evidence-informed policy“ (Adetona et al. 2022: o.S.).

Kommunikation gehört in die Führungsetage

Der jüngste European Communication Monitor verlangt von Kommunikationsverantwortlichen Fähigkeiten in Beratung und Management (vgl. Zerfaß et al. 2023: 24). PR ist als Führungsaufgabe anerkannt (vgl. Bentele/Seidenglanz 2016). Dasselbe muss für politische Interessenvertretung gelten, auch in der Wissenschaft. Die Zeiten, in denen der Unipräsident ohne Abstimmung Entwicklungspapiere verfasst, die Bürgermeisterin bei der Theaterpremiere auf die Parkplatznot am Campus anspricht oder den örtlichen Bundestagsabgeordneten wegen eines ausstehenden Förderbescheids anruft, sind vorbei. Ein persönlicher Kontakt hier, ein paar informelle Gespräche da sind kein Lobbying. Um nach der Devise „Adressbuch ist wenig, Strategie ist alles" (Meier 2022: o.S.) zu handeln, bedarf es der Unterstützung durch Kommunikationsprofessionelle. Sie benötigen dafür entsprechende Befugnisse:

> „Professionelle Wissenschaftsvermittlung erfordert nicht nur Expertise und ausreichend Personal, sondern auch Autorität, um gerade in einer Krisensituation rasch und angemessen reagieren zu können" (Probst et al. 2021: o.S.).

In jüngster Zeit haben einige Hochschulen ihren Kommunikationsabteilungen und deren Verantwortlichen nicht nur neue Namen gegeben, sondern sie gleichzeitig ins Präsidium beziehungsweise Rektorat gehoben. Nur aus der Führungsetage heraus können Kommunikationsverantwortliche ein Lobbying-Konzept gemeinsam mit den relevanten Bezugsgruppen innerhalb der Organisation entwickeln:

> „Ich möchte ja, daß der/die Kommunikationsverantwortliche nicht nur das Gras wachsen hört, sondern dass er/sie das Wachsen mitgestaltet, also die Strategie der Hochschule mitgestaltet" (Angela Ittel, zitiert in Korbmann 2022a).

Das Beispiel der TU Braunschweig zeigt, dass es aufgeschlossener Leitungen bedarf, um die Kommunikation in die strategische Entwicklung einzubeziehen – so wie auch an der TU Darmstadt:

> „Ich glaube, das hängt davon ab, wie modern die jeweilige Leitung des Hauses ist. Ich habe mit Frau Brühl jemanden getroffen, deren Ansätze und Ideen ich ausgesprochen interessant finde und die ich so auch noch nicht oft gehört habe. Insofern wird viel davon abhängen, welche Präsident*innen und Führungskräfte an den Universitäten zukünftig tätig sind" (Patrick Honecker in Winkels 2021: o.S.).

Von den elf hier ermittelten Universitäten, die ihre Kommunikation in die strategische Entwicklung integriert haben, haben acht eine neue Leitung, fünf davon sind Frauen. Der bevorstehende demographisch bedingte Wechsel an der Spitze von Hochschulen und Forschungsinstituten bietet die Chance,

> „topdown eine kommunikationsfreundliche Kultur der Wissenschaft zu implementieren. Doch dazu bräuchte es überzeugte und engagierte Präsidenten, Direktoren und Institutschefs. [...] Wenn Wissenschaft besser mit der Gesellschaft kommunizieren will – und das ist langfristig eine Existenznotwendigkeit für sie – braucht es einen Kulturwandel in der Wissenschaft [...]. Ein Kulturwandel aber funktioniert nur durch Engagement der Leitungsebene" (Korbmann 2021a).

Verbünde als Stimme von Hochschulen und Wissenschaft stärken

Wie ihre Mitglieder bedürfen auch Verbünde der strategischen Ausrichtung der Kommunikation und ihrer Einbindung in die Führungsetage. Voraussetzung dafür ist, die Konferenzen der Rektoren in echte Mitgliederverbände zu überführen. Das sollte sich auch im Namen widerspiegeln. Der Verband der Automobilindustrie nennt sich auch nicht Automobilunternehmenvorstandsvorsitzendekonferenz. Mit einer Umbenennung ist es jedoch nicht getan, wie die Ausgründungen der HRK zeigen. Anstatt neue Vereine zu schaffen, sollten die Hochschulen *einen* Verband auf Bundesebene pflegen und mit *einer* Stimme sprechen, indem sie mithilfe ihrer Kommunikationsverantwortlichen klare Ziele und Positionen formulieren. In der gemeinsamen Kommunikation können Hochschulen und Wissenschaft Stärke zeigen und selbstbewusst – auch in Konkurrenz zu anderen Branchen – auftreten, denn sie haben einiges zu bieten: Millionen von Studierenden, Zehntausende von Arbeitsplätzen und wissenschaftliche Expertise.

Was die Länderebene betrifft, muss zunächst einmal bekannt sein, welche Verbünde es gibt, wie sie heißen und welche Hochschulen Mitglied sind. Dazu benötigen die Verbünde verlässliche Strukturen in

Form einer hauptamtlich geführten Geschäftsstelle, die an einem politiknahen Ort – etwa an einer Mitgliedshochschule in der Landeshauptstadt – verankert ist. Das schließt nicht aus, dass der gewählte Vorsitz weiterhin regelmäßig wechselt. Politik, Medien und Mitgliedshochschulen brauchen jederzeit eine zentrale Anlaufstelle, an die sich wenden können, wenn es um Angelegenheiten aller Hochschulen im Bundesland geht. Damit entlastet der Verbund seine Mitglieder, die ansonsten alle einzeln mit Politik und Medien kommunizieren müssen. In den meisten Bereichen der Hochschulpolitik, etwa bei Finanzierung oder Lehre können die Hochschulen auf diese Weise Synergieeffekte schaffen.

Wichtig ist dazu der direkte Draht zwischen Vorstand und Vorsitz des Verbands und der geschäftsführenden Person sowie zu den Kommunikationsverantwortlichen der Mitgliedshochschulen. Die Stelle sollte möglichst in der Abteilung Strategie und Kommunikation der geschäftsführenden Hochschule verortet sein, so dass sich die Entwicklung von PR- und Lobbying-Strategie der Hochschule(n) direkt mit der des Verbands abstimmen lässt. Dabei wird sich zeigen, dass ein großer Teil der konzeptionellen und operativen Lobbyarbeit viel eher im Verbund machbar ist. Die für die Verbands-PR zuständige Person braucht entsprechende Befugnisse, um die Lobbying-Aktivitäten gemeinsam mit den Mitgliedshochschulen zu planen und umzusetzen.

Politische Interessenvertretung mit vereinten Kräften spart Ressourcen und erhöht die Wirksamkeit. Verbünde sind mehr als Konferenzen von Präsidenten. Ihre Mitglieder begegnen sich auf Augenhöhe, unabhängig von Größe und Status. Trotz Konkurrenz zahlt sich Zusammenarbeit aus. Jede Hochschule und jedes Forschungsinstitut profitiert vom gemeinsamen Lobbying für die Wissenschaft.

6.3 Ansätze für weitere Forschung

Die hier gelieferten Befunde und Schlussfolgerungen lassen sich nicht verallgemeinern, da sie nur einen (kleinen) Teil der Hochschulen und Forschungsinstitute repräsentieren, und zwar eher den Teil, der in der Kommunikation eher strategisch vorgeht und mehr Lobbying betreibt als das Gros der Einrichtungen. Gleichzeitig gründen die Ergebnisse hauptsächlich auf der Selbstauskunft der Befragten:

> „Dabei treffen die Forscher immer wieder auf das altbekannte Blackbox-Problem: Sie haben zu den eigentlichen Absichten und Täuschungspraktiken der PR keinen Zugang [...]. Mit welchen informellen Praktiken versuchen Lobbyisten, politische Entscheidungen zu beeinflussen? Bei diesen und vielen anderen Fragen müssen Forscherinnen damit rechnen, dass Befragte sozial erwünscht antworten [...]“ (Hoffjann 2023: 84).

Deswegen ergänzen Auswertungen von Dokumenten die Befragung. Ein Methodenmix, wie in der vorliegenden Studie angewandt, ist zur Erforschung von Lobbying unerlässlich. Mehr Licht ins Dunkel brächte eine Verknüpfung mit der Untersuchung nicht öffentlicher Dokumente und Vorgänge:

> „Wer Kommunikationspraktiken der Public Affairs verstehen will, muss sich auch Zugang zu den Hinterbühnen politischer Interessenvertretung verschaffen. Was zukünftige empirische Public-Affairs-Forschung braucht, sind Mut und Kreativität“ (J. Hoffmann 2021: 158).

Ideen, wie dies geschehen soll, fehlen genauso wie die Auswertung zugänglicher Quellen, etwa eine Gegenüberstellung von Lobbying-Interessen und ihrer Durchsetzung in Gesetzen. Eine Studie, die Protokolle von Anhörungen und ihre Abbildung in Gesetzgebungsprozessen vom ersten Entwurf bis zum Inkrafttreten untersucht, ist ohne Zugangsbeschränkungen möglich, aber aufwändig. Für künftige Forschung zu politischer Interessenvertretung empfiehlt sich daher die Zusammenarbeit in Projektgruppen.

Forschungsverbünde zur Wissenschaftskommunikation haben gute Aussichten auf Förderung: Die #FactoryWisskomm definiert Forschung als eines von sechs Aufgabenfeldern, Gelder stehen bereit (vgl. BMBF 2021a; Volkswagenstiftung 2021). Angesicht der Stimmen, die einen zu hohen Einfluss von

Wissenschaft auf politische Entscheidungen kritisieren, liegt es nahe, den tatsächlichen Zusammenhang zwischen wissenschaftlicher Expertise und politischen Beschlüssen während der Covid-19-Pandemie oder in Hinblick auf die Klimapolitik zu untersuchen. Ein eigenes Forschungsfeld eröffnet die Geschichte der Wissenschaftskommunikation, wie die aktuelle Debatte um die Benennung von Hörsälen nach NS-Wissenschaftlern an der TUM zeigt (vgl. Kastner 2023). Erkenntnisreich wäre auch ein Blick auf Wissenschaftslobbying in verschiedenen europäischen Ländern und die gemeinsame Interessenvertretung in Brüssel. Innerhalb der Hochschulen und Forschungsinstitute gilt es weiterhin, die organisatorischen Rahmenbedingungen von Kommunikation und insbesondere von Lobbying zu erforschen, auch in Hinblick auf mögliche Veränderungen durch die verstärkte Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen in die strategische Entwicklung der Einrichtungen. Besonderes Augenmerk verdienen dabei biographische Hintergründe wie akademischer Titel, Geschlecht und Herkunft.

Untersuchungen zur Stellung von Lobbying innerhalb von Organisationen können am „framework for positioning communication departments within organizations (Brockhaus/Zerfaß 2021: 59)“ ansetzen. In diesem Zusammenhang lohnt ein Blick auf die Ausbildung von Public Affairs Schaffenden. Dabei stellt sich unter anderem die Frage, inwieweit Lobbying und Verbandskommunikation in den Curricula von PR-Studiengängen in der Kommunikationswissenschaft verankert sind. Anhand des hier entwickelten Untersuchungsrasters lässt sich das Lobbying weiterer Organisationen, die einen mitunter schweren Stand in der Gesellschaft haben, aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive untersuchen. Hier interessieren die Kirchen, Gewerkschaften oder auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk.

In Hinblick auf die Rolle der Medien im Zusammenhang mit politischer Interessenvertretung tut sich ein eigenes Forschungsfeld auf, das gänzlich unbearbeitet ist. Inhaltsanalysen der Medienberichterstattung können Auskunft darüber geben, inwieweit Lobbying betreibende Organisationen zur Durchsetzung ihrer Interessen der Massenmedien bedürfen, wie es die Medialisierungsthese vermuten lässt. Zu erhoffen sind dabei Antworten auf die Fragen, inwiefern die Medienberichterstattung den Einfluss ressourcenstarker Organisationen auf die Politik erhöht oder inwieweit „die Medialisierung der Gesellschaft zu mehr Waffengleichheit in der politischen Interessenvertretung beiträgt“ (J. Hoffmann 2021: 158). Dabei gilt die Aufmerksamkeit insbesondere den sozialen Medien. Kommunikationswissenschaftlich nicht erforscht ist insgesamt das Bild, welches die Medien von Lobbying vermitteln. Allein die Begriffe, die im Zusammenhang mit den jeweiligen Akteuren auftauchen, lohnen eine eingehende Untersuchung nicht nur der Berichterstattung, sondern auch fiktionaler Inhalte in Film und Fernsehen.

Eine Forschungslücke besteht auch auf der Seite der direkten Adressaten (vgl. Pleil 2021; Napierala/Römmele 2021: 138): Wie kommt Lobbying bei der Politik an? Welches Bild hat die Öffentlichkeit? Inwieweit ähneln und unterscheiden sich die Auffassungen von Lobbying zwischen Politik, Medien und Öffentlichkeit? Die Fragen gehen davon aus, dass es zur Durchsetzung von Interessen nicht allein auf die (regierende) Politik ankommt, sondern auch auf die Medien sowie die Wählerinnen und Wähler. Organisationen erreichen Wähler:innen über PR, Medien erreichen sie über Journalismus. Lobbying, PR und Journalismus hängen eng zusammen, genauso wie die Forschung dazu. Die Forschung zu politischer Interessenvertretung wiederum hat Einfluss auf unser Bild von Lobbying:

> „The smoky back rooms, the cigars, and whisky of the past are now giving way to evidence-based lobbying, based on facts, building a bridge between art and science of lobbying“ (Bruycker 2019: o.S.).

Lobbying gehört zu einer demokratischen Gesellschaft dazu und damit zu Hochschulen und Forschungsorganisationen. Die Forschung zu Lobbying gehört in die Kommunikationswissenschaft. Damit leistet das Fach einen Beitrag, die Brücke zu bauen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft.

Literaturverzeichnis

ABDA – Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e.V. (2022): Referent politische Kommunikation (m/w/d). https://www.abda.de/ueber-uns/geschaeftsstelle-der-abda-der-bak-und-des-dav/stellenanzeigen/010412-stellenanzeige-referent/in-politische-kommunikation, zuletzt geprüft am 01.02.2022.

Abgeordnetenhaus Berlin (2022): Lobbyregister ist online. Pressemitteilung vom 26.01.2022. https://www.parlament-berlin.de/Meldungen/lobbyregister-ist-online, zuletzt geprüft am 28.01.2022.

Abgeordnetenhaus Berlin (2023): Gesetz zur Regelung von Transparenz in Berlin. Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen und der Fraktion die Linke vom 07.06.2023. Drucksache 19/1014. https://www.parlament-berlin.de/ados/19/IIIPlen/vorgang/d19-1014.pdf, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina, Union der deutschen Akademien der Wissenschaften (2017): Social Media und digitale Wissenschaftskommunikation. Analyse und Empfehlungen zum Umgang mit Chancen und Risiken in der Demokratie. https://www.acatech.de/publikation/social-media-und-digitale-wissenschaftskommunikation-analyse-und-empfehlungen-zum-umgang-mit-chancen-und-risiken-in-der-demokratie/download-pdf?lang=de, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Adetona, Adekunbi; Davidson, Ashley; McFarlane, Eryn S.; Raveendran, Lucksini; Robbins, Matthew; Sriskantharajah, Karthika et al. (2022): Bridging the gap between science and policy. It's critical that students be taught how to share research findings with policymakers. In: *University Affairs*, 10.08.2022. https://www.universityaffairs.ca/opinion/in-my-opinion/bridging-the-gap-between-science-and-policy, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Fraunhofer Venture (2019): Fraunhofer Startup Nexwafe: die Entwicklung einer deutschen Sprunginnovation. Pressemitteilung vom 18.11.2019. https://www.fraunhoferventure.de/de/news/presse-2019/nexwafe-sprunginnovation.html, zuletzt geprüft am 09.06.2023.

Alberti, Sarah (2017): Besetzung der Braunschweiger Kunsthochschule. „Wir wollen eine gute Lösung für alle". In: *monopol – Magazin für Kunst und Leben*, 19.10.2017. https://www.monopol-magazin.de/besetzung-hochschule-bildende-kuenste-braunschweig, zuletzt geprüft am 19.06.2023.

Alemann, Ulrich von (2000): Vom Korporatismus zum Lobbyismus? Die Zukunft der Verbände zwischen Globalisierung, Europäisierung und Berlinisierung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (26-27), S. 3–6. https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/25539/vom-korporatismus-zum-lobbyismus, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Alemann, Ulrich von (2022): Lobbyismus – Eine Geschichte der Begriffe und Formen von Interessenpolitik. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3–19.

Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2019a): „Erhellen Sie unsere Demokratie!". 26.09.2019. https://www.allianz-der-wissenschaftsorganisationen.de/themen-stellungnahmen/erhellen-sie-unsere-demokratie, zuletzt geprüft am 25.10.2023.

Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2019b): Gemeinsam für die Freiheit der Wissenschaft. Allianz der Wissenschaftsorganisationen startet Kampagne zu 70 Jahren Grundgesetz. Pressemitteilung vom 14.03.2019. https://wissenschaftsfreiheit.de/wp-content/uploads/2019/03/Allianz-01-2019-PM_Wissenschaftsfreiheit_final.pdf, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2020): 10-Punkte-Plan zur Wissenschaftskommunikation. Vereinbarung zur Entwicklung der Kommunikation der Allianz und ihrer Mitglieder. https://www.wissenschaftsrat.de/download/2020/Allianz_10-Punkte-Plan_250520.html, zuletzt geprüft am 11.10.2023.

Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2021): Stellungnahme zur Wissenschafts- und Innovationspolitik in der Legislaturperiode 2021–2025. https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/Allianz_PoPa_BT-Wahl_090621.html, zuletzt geprüft am 06.10.2021.

Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2022a): Allianz der Wissenschaftsorganisationen begrüßt Bundestagsdebatte zur Energieversorgung der Wissenschaft. Pressemitteilung vom 20.10.2022. https://www.allianz-der-wissenschaftsorganisationen.de/themen-stellungnahmen/debatte-energieversorgung, zuletzt geprüft am 24.09.2023.

Allianz der Wissenschaftsorganisationen (2022b): Allianz der Wissenschaftsorganisationen: Solidarität mit Partnern in der Ukraine – Konsequenzen für die Wissenschaft. 25.02.2022. https://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/allianz/220225_statement_allianz_ukraine.pdf, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Allianz für Lobbytransparenz (2020): Gesetzentwurf für Lobbyregister greift nicht weit genug. Pressemitteilung vom 28.08.2020. https://bdi.eu/artikel/news/gemeinsame-pressemitteilung-der-allianz-fuer-lobbytransparenz, zuletzt geprüft am 11.10.2023.

Allmendinger, Jutta; Wilkoszewski, Harald (2020): Ohne Druck geht es nicht. Forschung wirkt unweigerlich in Politik und Gesellschaft hinein. Daher müssen sich Wissenschaftler beharrlich in politische Diskurse einmischen. In: *Forschung & Lehre*, 10.02.2020. https://www.forschung-und-lehre.de/politik/ohne-druck-geht-es-nicht-2521, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Almansa-Martínez, Ana; Castillo-Esparcia, Antonio (2023): Lobbying and the nonprofit sector. In: Gisela Gonçalves und Evandro Oliveira (Hg.): The Routledge handbook of nonprofit communication. New York: Routledge, S. 203–214.

Alt, Peter-André (2021): Grundlagenforschung stärken, Unis sanieren und digitalisieren. Hochschulen sollen wichtige Zukunftsfelder mitgestalten. Dafür müssen sie aber besser ausgestattet werden, fordert der HRK-Chef in einem Gastbeitrag. Was Hochschulen von der Politik erwarten. In: *Tagesspiegel*, 08.09.2021. https://www.tagesspiegel.de/wissen/grundlagenforschung-starken-unis-sanieren-und-digitalisieren-8001427.html, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Altenburger, Reinhard; Mesicek, Roman H. (2016): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Berlin/Heidelberg.

Althaus, Marco (2004): Grauzone Berufsethik. Professionelle Standards für Politikberatung zwischen Räsonieren und Regulieren. In: Marco Althaus (Hg.): Politikberatung: Praxis und Grenzen. Münster: LIT, S. 174–233.

Althaus, Marco (2005a): Beruf: Lobbyist. Karrierewege und Professionalisierung in der Interessenrepräsentation – eine Einführung. In: *DIPApers* (05), S. 1–23. https://www.researchgate.net/publication/254559605_Lobbying_als_Beruf_Karrierewege_und_Professionalisierung_in_der_Interessenreprasentation, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Althaus, Marco (2005b): Public Affairs und Public Relations – Ungleiche Schwestern. In: *DIPApers* (3), S. 1–21. https://www.academia.edu/4373323/Public_Affairs_und_Public_Relations_Ungleiche_Schwestern, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Althaus, Marco (Hg.) (2004): Politikberatung: Praxis und Grenzen. Münster: LIT.

Althaus, Marco (2007): Die Campus-Lobbyisten. Wie Amerikas Hochschulen professionell ihre Interessen vertreten. In: *Public Affairs Manager* 3, S. 103–180. https://www.academia.edu/4373452/Die_Campus_Lobbyisten_Wie_Amerikas_Hochschulen_professionell_ihre_Interessen_vertreten, zuletzt geprüft am 27.10.2023

Althaus, Marco (2009): Die Anti-Harvards. Wie Bildungskonzerne Amerikas Hochschulwesen revolutionieren. Münster: LIT.

Althaus, Marco (2010): Die neue DNA der Wissenschaftslobby. Wie Hochschulen und Forschung ihr politisches Management individueller gestalten. In: Hans F. Bellstedt (Hg.): Public Affairs. Strategien und Instrumente für Wissenschaft, Wirtschaft und Institutionen. Bonn: Lemmens, S. 27–52.

Althaus, Marco (2015): Recruiting the competent lobbyist: Career options and employer demands in Germany. In: *Interest Groups & Advocacy* 4 (1), S. 76–100. https://doi.org/10.1057/iga.2014.28.

Althaus, Marco (2020): Evaluation und lose Enden: Leistungsbewertung im Public Affairs Management. In: Michael Holenweger (Hg.): Anwendungsgebiete und Grundlagen von Strategischer Kommunikation. Baden-Baden: Nomos, S. 91–140.

Althaus, Marco (2021): Planung und Evaluation von Public-Affairs-Strategien. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 405–433.

Althaus, Marco; Geffken, Michael; Rawe, Sven (2005): Handlexikon Public Affairs. Münster: LIT.

Altmeppen, Klaus-Dieter (2006): Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management. Wiesbaden: Springer VS.

Altmeppen, Klaus-Dieter (2021): Mittendrin und trotzdem nicht dabei. Zugespitzte Anmerkungen zur nichts sagenden Bedeutung der Kommunikationswissenschaft in der Gesellschaft. In: *SCM Studies in Communication* 10 (2), S. 268–282. https://doi.org/10.5771/2192-4007-2021-2-268.

Altmeppen, Klaus-Dieter (2022): Gemeinwohlorientierung. Grundbegriffe der Kommunikations- und Medienethik (Teil 28). In: *Communicatio Socialis* 55 (2), S. 234–241. https://doi.org/10.5771/0010-3497-2022-2-234.

Altmeppen, Klaus-Dieter; Arnold, Klaus (2013): Journalistik. Grundlagen eines organisationalen Handlungsfeldes. München: De Gruyter.

Altmeppen, Klaus-Dieter; Bieber, Christoph; Filipović, Alexander; Heesen, Jessica; Neuberger, Christoph; Röttger, Ulrike et al. (2019): Öffentlichkeit, Verantwortung und Gemeinwohl im digitalen Zeitalter. In: *Publizistik* 64 (1), S. 59–77. https://doi.org/10.1007/s11616-018-00463-1.

Altmeppen, Klaus-Dieter; Bracker, Isabel (2018): Nur Kommunikation macht Verantwortung sichtbar. In: Holger Backhaus-Maul, Martin Kunze und Stefan Nährlich (Hg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes. Wiesbaden: Springer VS, S. 235–256.

Altmeppen, Klaus-Dieter; Röttger, Ulrike; Bentele, Günter (2004): Public Relations und Journalismus: Eine lang andauernde und interessante „Beziehungskiste“. In: Klaus-Dieter Altmeppen, Ulrike Röttger und Günter Bentele (Hg.): Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. Wiesbaden: Springer VS, S. 7–15.

Altmeppen, Klaus-Dieter; Röttger, Ulrike; Bentele, Günter (Hg.) (2004): Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. Wiesbaden: Springer VS.

Andreoli, Josephine (2020): Wie ein 500 Millionen-Euro-Forschungsprojekt in die Heimat von Forschungsministerin Anja Karliczek kam. Batterieaffäre. Hg. v. Parlamentwatch. https://www.abgeordnetenwatch.de/recherchen/informationsfreiheit/wie-ein-500-millionen-euro-forschungsprojekt-in-die-heimat-von-forschungsministerin-anja-karliczek-kam, zuletzt aktualisiert am 22.09.2022, zuletzt geprüft am 22.03.2022.

Archut, Andreas (2008): Handbuch Wissenschaft kommunizieren. Öffentlichkeitsarbeit, Transfer und Marketing für Lehre und Forschung. Berlin: Raabe.

Arlt, Hans-Jürgen (2021): Public Affairs und Lobbying aus Sicht von Kritikern. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 163–188.

Arnold, Florian (2017): Der Abgang des Sanierungs-Künstlers. Nikolas Lange führte die Braunschweiger HBK aus den roten Zahlen – und verlässt sie in einer neuen Krise. In: *Braunschweiger Zeitung*, 07.11.2017. https://www.braunschweiger-zeitung.de/kultur/article212473365/Der-Abgang-des-Sanierungs-Kuenstlers.html, zuletzt überprüft am 19.06.2023.

Arnold, Klaus (2003): Propaganda als ideologische Kommunikation. In: *Publizistik* 48 (1), S. 63–82. https://doi.org/10.1007/s11616-003-0004-x.

Arnold, Klaus (2009): Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum. Konstanz: UVK.

Arzt, Ingo (2019): Gute Zelle, schlechte Zelle. Nix mit Solarenergie made in Germany. In: *taz*, 28.04.2019. https://taz.de/Nix-mit-Solarenergie-made-in-Germany/!5588101, zuletzt geprüft am 19.07.2023

Arzt, Ingo; Endt, Christian; Erdmann, Elena; Fischer, Linda; Lüdemann, Dagny; Schellenberg, Alisa et al. (2021): „Wenn wir nichts ändern, hat unsere Demokratie ein Problem". Freiheit der Wissenschaft. In: *DIE ZEIT*, 19.12.2021. https://www.zeit.de/wissen/2021-12/freiheit-wissenschaft-bedroht-corona-klima-medien, zuletzt geprüft am 23.02.2023.

AStA der Universität Göttingen (2017): Podiumsdiskussion: Landtagswahlen – Was wollen die Parteien? https://www.facebook.com/events/1916328708689020, zuletzt geprüft am 23.03.2022.

Atzl, Theresa; Graßl, Michael (2022): Gefühle, Meinung, Italien-Urlaub. Wie DAX-CEOs als Corporate Influencer auf dem Sozialen Netzwerk LinkedIn kommunizieren. In: *Communicatio Socialis* 55 (1), S. 104–117. https://doi.org/ 10.5771/0010-3497-2022-1-104.

Aufderheide, Enno; Neizert, Berthold (2016): Internationalisierung der Forschung. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. übearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 335–354.

Autzen, Charlotte; Weitkamp, Emma (2020): Science communication and public relations. beyond borders. In: Annette Leßmöllmann, Marcelo Dascal und Thomas Gloning (Hg.): Science communication. Berlin: De Gruyter, 465-484.

Avenarius, Horst (2003): Kontaktpflege im öffentlichen Raum. Ein Kommentar zur neuen Ratsrichtlinie von Horst Avenarius. Hg. v. Deutscher Rat für Public Relations (DRPR). https://drpr-online.de/kodizes-2/ratsrichtlinien/kontaktpflege-im-politischen-raum, zuletzt geprüft am 11.02.2021.

Averbeck-Lietz, Stefanie; Meyen, Michael (Hg.) (2016): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Living Reference Work, continuously updated edition. Wiesbaden: Springer VS.

Backhaus-Maul, Holger; Kunze, Martin; Nährlich, Stefan (Hg.) (2018): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes. Wiesbaden: Springer VS.

Bad Wiesseer Kreis (2022): Erfolgsmodell Promotion: HAWs streben Umsetzung in sämtlichen Bundesländern an. Rückblick: Tagung zum eigenständigen Promotionsrecht an HAWs. 16.09.2022. Hannover. https://www.badwiesseerkreis.de/badwiesseerkreis-tagung-zum-eigenstandigen-promotionsrecht-an-haws, zuletzt geprüft am 21.09.2023.

Badillo Vega, Rosalba (2018): Präsidiale Führungsstile in Hochschulen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Baier, Christian (2017): Reformen in Wissenschaft und Universität aus feldtheoretischer Perspektive. Universitäten als Akteure zwischen Drittmittelwettbewerb, Exzellenzinitiative und akademischem Kapitalismus. Köln: von Halem.

Ball, Rafael (2021): Wissenschaftskommunikation im Wandel. Von Gutenberg bis Open Science. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Balser, Markus; Ritzer, Uwe (2019): Gefährliche Saat. Glyphosat, Biosprit oder Fleischproduktion: Der Fall eines Agrarprofessors zeigt, wie Wissenschaftler Einfluss auf Politik und Gesellschaft nehmen. Wissenschaft und Industrie. In: *Süddeutsche Zeitung*, 13.09.2019. https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/wissenschaft-und-industrie-gefaehrliche-saat-1.4599547, zuletzt geprüft am 12.01.2023.

Bank, Max; Lange, Timo (2022): Uber Files: Gekaufte Wissenschaft an der Universität Düsseldorf. Der betroffene Wissenschaftler schweigt auf Anfrage von LobbyControl. Neuigkeiten liefert hingegen die Antwort der Universität. Hg. v. Lobbycontrol. https://www.lobbycontrol.de/macht-der-digitalkonzerne/uber-files-gekaufte-wissenschaft-an-der-universitaet-duesseldorf-104502, zuletzt geprüft am 25.10.2022.

Banscherus, Ulf; Baumgärtner, Alena; Böhm, Uta; Golubchykova, Olga; Schmitt, Susanne; Wolter, Andrä (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Barth, Inga (2022): Frauen in der Wissenschaft: Wie steht es um die Gleichstellung in der Forschung? In: *academics*. https://www.academics.de/ratgeber/frauen-in-der-wissenschaft, zuletzt geprüft am 21.07.2023.

Bauer, Nina-Maria (2006): Public Affairs als Außenpolitik eines Unternehmens. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Bauer, Theresa (2017): Responsible Lobbying. Conceptual Foundations and Empirical Findings in the EU. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Baumgarth, Benjamin; Henke, Justus; Pasternack, Peer (2016): Inventur der Finanzierung des Hochschulsystems. Mittelflüsse, Kontroversen und Entwicklungen im letzten Jahrzehnt. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Baumgartner, Frank R.; Berry, Jeffrey M.; Hojnacki, Marie; Kimball, David C.; Leech, Beth L. (2009): Lobbying and policy change. Who wins, who loses, and why. Chicago, Illinoi: Univ. of Chicago Press.

Baumgartner, Frank R.; Leech, Beth L. (1998): Basic Interests. The Importance of Groups in Politics and in Political Science. Princeton: Princeton University Press.

Baurechtsamt der Stadt Freiburg (2022): Vino-Photovoltaik – Genehmigung einer Anlage im Außenbereich (Munzingen). Aktenzeichen: DRUCKSACHE BaUStA-22/004. Beschlussvorlage vom 20.04.2022. https://ris.freiburg.de/vorlagen_details.php?vid=4942803100003, zuletzt überprüft am 17.06.2023.

Bayerischer Landtag (2006): Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23.05.2006, das zuletzt durch § 2 des Gesetzes vom 23.12.2021 (GVBl. S. 669) geändert worden ist. www.gesetze-bayern.de, zuletzt geprüft am 09.03.2022.

Bayerischer Landtag (2022): Lobbyregister des Bayerischen Landtags erfolgreich gestartet. Pressemitteilung vom 05.01.2022. https://www.bayern.landtag.de/aktuelles/presse/pressemitteilungen/lobbyregister-des-bayerischen-landtags-erfolgreich-gestartet, zuletzt geprüft am 04.02.2022.

Bayerischer Landtag (2023): Lobbyregister des Bayerischen Landtags und der Bayerischen Staatsregierung. Aktive Interessenvertretungen. https://www.bayern.landtag.de/lobbyregister/lobbyregister-aktiv, zuletzt geprüft am 03.04.2023.

Bebber, Frank van (2010): Die Fanclubs vom Campus. In: *duz* 66 (6), S. 9–11. https://www.duz.de/ausgabe/!/id/52, zuletzt geprüft am 02.06.2021.

Bebber, Frank van (2011): Wenn die Stimme versagt. In: *duz*, 16.12.2011. https://www.duz.de/beitrag/!/id/48/wenn-die-stimme-versagt, zuletzt geprüft am 02.06.2021.

Beck, Reinhart (1986): Sachwörterbuch der Politik. 2., erw. Aufl.. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.

Beck, Stefanie (2014): Lobbyismus im Gesundheitswesen. Baden-Baden: Nomos.

Becker, Sven (2013): Das süße Leben der Campus-Könige. Mächtige Uni-Präsidenten. In: *DER SPIEGEL*, 13.01.2013. https://www.spiegel.de/lebenundlernen/job/uni-praesidenten-regieren-ihre-hochschulen-wie-koenigreiche-a-871965.html, zuletzt geprüft am 17.03.2022.

Beger, Rudolf (2018): Present-Day Corporate Communication. A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide. Singapore: Springer VS.

Bellstedt, Hans F. (Hg.) (2010): Public Affairs. Strategien und Instrumente für Wissenschaft, Wirtschaft und Institutionen. Bonn: Lemmens.

Bender, Gunnar; Werner, Torben (Hg.) (2010): Digital Public Affairs. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin: Helios Media.

Benner, Thorsten (2018): Handlanger für Autokraten. Lobbyismus. In: *DIE ZEIT*, 26.02.2018. https://www.zeit.de/politik/ausland/2018-02/lobbyismus-demokratie-politiker-robert-mueller-gesetze, zuletzt geprüft am 01.02.2022

Bentele, Günter (1998): Politische Öffentlichkeitsarbeit. In: Ulrich Sarcinelli (Hg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge Zur Politischen Kommunikationskultur. Wiesbaden: Springer VS, S. 124–145.

Bentele, Günter (2008): Lobbying. Begriffliche Grundlagen und Tätigkeitsfeld in Berlin. Vortrag bei der Konrad-Adenauer-Stiftung am 07.04.2008. https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=f734ca52-131a-bd4a-2732-47684dbdeb09&groupId=252038, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Bentele, Günter (2015): Lobbying braucht klare Regeln. In: *Tagesspiegel*, 10.12.2015. https://causa.tagesspiegel.de/politik/lobbywaechter/lobbying-braucht-klare-regeln-und-formen.html, 09.03.2021

Bentele, Günter; Nothhaft, Howard (2007): Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In: Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 357–380.

Bentele, Günter; Seidenglanz, René (2015): Berufsethik der PR. „Profession Pressesprecher 2015“ – Teil drei. In: *KOM – Magazin für Kommunikation*. https://www.kom.de/medien/berufsethik-der-pr, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Bentele, Günter; Seidenglanz, René (2016): PR – eine Führungsfunktion? „Profession Pressesprecher 2015“ – Teil drei. In: *KOM – Magazin für Kommunikation*. https://www.kom.de/medien/pr-eine-fuehrungsfunktion, zuletzt geprüft am 27.10.2023

Bentele, Günter; Seidenglanz, René; Fechner, Ronny (2015): Profession Pressesprecher 2015. Vermessung eines Berufsstandes: Selbstverständnis, Strukturen, Kennzahlen des Kommunikationsmanagements. Hg. v. Bundesverband deutscher Pressesprecher e.V..

Bentele, Günter; Seidenglanz, René; Fechner, Ronny (2018): Kommunikationsmanagement 2018. Vermessung eines Berufsstandes. Hg. v. Bundesverband deutscher Pressesprecher e.V..

Berger-Grabner, Doris (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 3. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Gabler.

Berghaeuser, Hendrik (2017): Die Dritte Mission in der Hochschulgovernance: Eine Analyse der Landeshochschulgesetze. In: *Hochschulmanagement* (2+3), S. 35–43. https://www.universitaetsverlagwebler.de/_files/ugd/7bac3c_885a1e407c5345458ef961447b9f9dd4.pdf, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (BBAW) (2008): Leitlinien Politikberatung. https://www.bbaw.de/files-bbaw/user_upload/publikationen/BBAW_Leitlinien_Politikberatung_2008.pdf, zuletzt geprüft am 27.10.2023

Bernhagen, Patrick (2019): Lobbyismus in der Politikberatung. In: Svenja Falk, Manuela Glaab, Andrea Römmele, Henrik Schober und Martin Thunert (Hg.): Handbuch Politikberatung, Bd. 37. 2., völlig neu bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 249–261.

Bernhagen, Patrick; Geyer, Saskia; Goldberg, Felix (2017): Organisierte Interessen und die grün-rote Landesregierung in Baden-Württemberg. In: Felix Hörisch und Stefan Wurster (Hg.): Das grün-rote Experiment in Baden-Württemberg, B49. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 333–359.

Beschnitt, Christopher (2020): Präsidentin verrät: Katholische Uni Eichstätt will expandieren. Uni-Präsidentin Gabriele Gien spricht im Interview über den Kirchensteuer-Rückgang, internationale Expansionspläne und neue Herausforderungen bei der Suche nach Wissenschaftlern. In: *katholisch.de*, 01.04.2020. https://www.katholisch.de/artikel/25028-praesidentin-verraet-katholische-uni-eichstaett-wird-expandieren, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Best, Volker; Decker, Frank; Fischer, Sandra; Küppers, Anne (2023): Demokratievertrauen in Krisenzeiten. Wie blicken die Menschen in Deutschland auf Politik, Institutionen und Gesellschaft? Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/pbud/20287-20230505.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

Bett, Andreas; Henning, Hans-Martin (o.J.): Fraunhofer ISE - Kurzporträt. Fraunhofer ISE. Freiburg. https://www.ise.fraunhofer.de/content/dam/ise/de/documents/infomaterial/kurzportrait/Fraunhofer-ISE-Kurzportrait.pdf, zuletzt geprüft am 09.06.2023.

Beule, Jelka Louisa (2021): Freiburger Rathaus deckt seinen Energiebedarf fast selbst. Nullenergiehaus. In: *Badische Zeitung*, 09.06.2021. https://www.badische-zeitung.de/freiburger-rathaus-deckt-seinen-energiebedarf-fast-selbst--202461862.html, zuletzt geprüft am 17.06.2023.

Beule, Jelka Louisa; Schindler, Holger (2023): Schub für die geplante Vino-Solaranlage in Munzingen. Bauausschuss des Gemeinderats. In: *Badische Zeitung*, 13.05.2023. https://www.badische-zeitung.de/schub-fuer-die-geplante-vino-solaranlage-in-munzingen--212795069.html, zuletzt geprüft am 17.06.2023.

Biedenkopf, Kurt (1988): Universitäten: Lobby der Zukunft. Hochschulen und Öffentlichkeit in der Gesellschaft der Zukunft. In: *DIE ZEIT*, 24.06.1988. https://www.zeit.de/1988/26/universitaeten-lobby-der-zukunft?, zuletzt geprüft am 08.03.2021.

Bieletzki, N. (2018): The Power of Collegiality. A qualitative analysis of university president's leadership in Germany. Wiesbaden: Springer VS.

Bilandzic, Helena; Kinnebrock, Susanne; Klingler, Magdalena (2020): The Emotional Effects of Science Narratives: A Theoretical Framework. In: *Media and Communication* 8 (1), S. 151–163. https://doi.org/10.17645/mac.v8i1.2602.

Birkner, Thomas (2021): Mediatisierung und Medialisierung des Politischen als Rahmenbedingung der Unternehmenskommunikation. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 191–208.

Bitonti, Alberto (2020): Where it all starts: Lobbying, democracy and the Public Interest. In: *Journal of Public Affairs* 20 (2), S. 1–8. https://doi.org/10.1002/pa.2001.

Bitonti, Alberto; Harris, Phil (2017): Lobbying in Europe. Public Affairs and the Lobbying Industry in 28 EU Countries. London: Palgrave.

Bitonti, Alberto; Hogan, John (2020): Lobbying Regulation. In: Phil Harris, Alberto Bitonti, Craig S. Fleisher und Anne Skorkjær Binderkrantz (Hg.): The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs. Cham: Springer VS, S. 845–852.

Bläse, Dirk (1982): Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Günther Haedrich (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Berlin: De Gruyter, S. 187–200.

Blöbaum, Bernd; Scheu, Andreas M.; Summ, Annika; & Volpers, Anna-Maria (2014): Medien, Fächer und Politik. Wie Medien forschungspolitische Entscheidungen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen beeinflussen. In: Edgar Grande (Hg.): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. Bielefeld: transcript, S. 289–309.

Blum, Petra; Braun, Andreas; Felke, Catharina; Strunz, Benedikt (2022): Gekaufte Wissenschaft im Sinne des US-Konzerns? Uber Files. In: *tagesschau*, 11.07.2022. https://www.tagesschau.de/investigativ/ndr-wdr/uber-files-wissenschaft-101.html, zuletzt geprüft am 12.07.2022.

Blümel, Albrecht (2016): Hochschulleitung und Hochschulmanagement. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 517–532.

Böcher, Michael (2022): Wie funktioniert wissenschaftliche Politikberatung? Wissenschaft und Politik. In: *Forschung & Lehre* 29, 19.06.2022 (6). https://www.forschung-und-lehre.de/politik/wie-funktioniert-wissenschaftliche-politikberatung-4759, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Bock, Michael (2022): Eintrag im Bayerischen Lobbyregister. E-Mail der Geschäftsstelle des Fränkischen Weinbauverbands an Antje Eichler vom 03.02.2022.

Boddy, David (2016): UK universities must get better at lobbying, and here's why. David Boddy wants to see British universities doing more to demonstrate the value of UK education. In: *Times Higher Education*, 02.09.2016. https://www.timeshighereducation.com/blog/uk-universities-must-get-better-lobbying-and-heres-why, zuletzt geprüft am 15.11.2018.

Bogner, Alexander (2021): Die Epistemisierung des Politischen. Wie die Macht des Wissens die Demokratie gefährdet. Stuttgart: Reclam.

Bogner, Alexander (2022): (Pseudo-)Wissenschaft und Demokratie im Krisenzeitalter. Wissenschaft, Öffentlichkeit und Demokratie. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (26-27). https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/wissenschaft-oeffentlichkeit-demokratie-2022/509588/pseudo-wissenschaft-und-demokratie-im-krisenzeitalter, zuletzt geprüft am 04.08.2022.

Bogumil, Jörg; Burgi, Martin; Heinze, Rolf G.; Gräf, Ilse-Dore; Jochheim, Linda; Schickentanz, Maren et al. (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Baden-Baden: Nomos.

Bojanowski, Axel, Wetzel, Daniek (2021): Die unterschätzte Macht der grünen Lobby. In: *Welt*, 30.04.2021. https://www.welt.de/wirtschaft/article230760047/Greenpeace-WWF-BUND-Die-unterschaetzte-Macht-der-gruenen-Lobby.html, zuletzt geprüft am 26.04.2022.

Bonfadelli, Heinz; Fähnrich, Birte; Lüthje, Corinna; Milde, Jutta; Rhomberg, Markus; Schäfer, Mike S. (Hg.) (2017a): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS.

Bonfadelli, Heinz; Fähnrich, Birte; Lüthje, Corinna; Milde, Jutta; Rhomberg, Markus; Schäfer, Mike S. (2017b): Das Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. In: Heinz Bonfadelli, Birte Fähnrich, Corinna Lüthje, Jutta Milde, Markus Rhomberg und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 3–14.

Bonn International Centre for Conflict Studies (BICC) (2022): Wissenschaftliche Beratung ist kein Lobbyismus! Friedensforscher fordern in einer Petition die Nachbesserung des Gesetzes zum Lobbyregister. Pressemitteilung vom 21.03.2022. https://www.bicc.de/fileadmin/Dateien/pdf/press/2022/Lobby/Lobbyregister_PM.pdf, zuletzt geprüft am 24.03.2022.

Borchelt, R.; Nielsen, K. (2014): Public relations in science: managing the trust portfolio. In: Massimiano Bucchi und Brian Trench (Hg.): Routledge handbook of public communication of science and technology. 2. Aufl. Abingdon, New York City: Routledge, S. 74–85.

Borchers, Nils S.; Güney, Selma; Krüger, Uwe; Schamberger, Kerem (Hg.) (2021): Transformation der Medien – Medien der Transformation. Frankfurt am Main: Westend Verlag.

Borek, Cornelia; Löhrmann, Iris; Häusermann, Jürg; Grohs, Bernd; Wieberger, Monika; Pfnür, Andreas; Reimann, Ulrike (Hg.) (2020): Stakeholder überzeugen und einbeziehen: gemeinsam Ziele erreichen. Berlin: DUZ.

Borgwardt, Angela (2012): Auf dem Weg zur globalen Hochschule – Internationales Marketing für morgen. Tagungsband zum 5. GATE-Germany Marketing-Kongress. Bielefeld: Bertelsmann.

Borgwardt, Angela (Hg.) (2016): Zwischen Forschung und Praxis: die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Borucki, Isabelle; Kleinen-von Königslöw, Katharina; Marschall, Stefan; Zerback, Thomas (Hg.) (2022): Handbuch Politische Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bosse, Elke; Würmseer, Grit (2020): Hochschulverbünde. Ein aktueller Überblick zu Rahmenbedingungen, Organisation, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren lehrbezogener Zusammenarbeit. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V..

Bouwen, Pieter (2004): Exchanging access goods for access: A comparative study of business lobbying in the European Union institutions. In: *European Journal of Political Research* 43 (3), S. 337–369. https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2004.00157.x.

BR50 (2021): BR50-Geschäftsstelle nimmt Arbeit auf. Pressemitteilung vom 29.04.2021. https://www.br50.org/news, zuletzt geprüft am 20.05.2022.

Brachem, Julia-Carolin (2010): Die Interessenvertretung von Ländern und Regionen in der EU. Niedersachsen und die Region Rhône-Alpes im Vergleich. Masterarbeit im Studiengang Europäische Studien an der Universität Osnabrück. https://www.dfi.de/pdf-Dateien/abschlussarbeiten/MA-Brachem.pdf, zuletzt geprüft am 15.06.2023.

Brändli, Matthias (2014): Die Online-Kommunikation von politischen Interessengruppen in der Schweiz. Köln: von Halem.

Brand, Michael (2017): Hochschule Fulda im Förder-Olymp des Bundes – Echter Quantensprung. Pressemitteilung vom 06.07.2017. https://www.michael-brand.de/artikel/hochschule-fulda-im-foerder-olymp-des-bundes-echter-quantensprung, zuletzt geprüft am 15.06.2023.

Braun, Matthias; Jänicke, Daniela; Berger, Thomas (2016): Welche Lobby haben Wissenschaftseinrichtungen in Brüssel? Study Visit des Netzwerks Wissenschaftsmanagemnt e.V. bei der EU in Brüssel. Wettstreit um EU-Forschungsmittel. In: *wissenschaftsmanagement* 22 (6), S. 4–5. https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/Welche Lobby haben Wissenschaftseinrichtungen in Brüssel%3F.pdf, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Braunecker, Claus (2016): How to do Empirie, how to do SPSS. Eine Gebrauchsanleitung. Stuttgart, Wien: UTB.

Brede, Hans; Jäckle, Wolfgang; Kakouri, Olga; Loeckel, Norman; Schückes, Magnus; Wagner, Andreas; Coordes, Enno (2021): Lobbyranking der Bundesländer. Hg. v. Transparency International Deutschland e.V.. https://lobbyranking.de/static/files/Broschüre_Lobbyranking_Bundesländer_01.pdf, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Brockhaus, Jana; Zerfass, Ansgar (2022): Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. In: *Corporate Communications: An International Journal* 27 (1), S. 53–70. https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2021-0021.

Broer, Irene; Hasebrink, Uwe (2022): Wissenschaftskommunikation als kommunikative Figuration. Ein konzeptioneller Rahmen für die empirische Untersuchung von Domänen der Wissenschaftskommunikation. In: *Medien & Kommunikation* 70 (3), S. 234–255. https://doi.org/10.5771/1615-634X-2022-3-234.

Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. 6., erw. und akt. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS.

Brüggemann, Michael; Lörcher, Ines; Walter, Stefanie (2020): Post-normal science communication: exploring the blurring boundaries of science and journalism. In: *Journal of Communication Management* 19 (03), 1-22. https://doi.org/10.22323/2.19030202

Bruhn, Manfred (2009): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 2., vollst. überarb. Aufl. München: Franz Vahlen.

Bruhn, Manfred (2010): Integrierte Verbandskommunikation. In: Olaf Hoffjann und Roland Stahl (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 111–133.

Bruhn, Manfred (2019): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 9., vollst. überarb. Aufl.. München: Franz Vahlen.

Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hg.) (2016): Handbuch Instrumente der Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bruhn, Manfred; Martin, Sieglinde; Schnebelen, Stefanie (2014): Integrierte Kommunikation in der Praxis. Entwicklungsstand in deutschsprachigen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brüning, Anne (2023): Marode Gebäude, veraltete Technik: Wie deutsche Hochschulen immer stärker zerfallen. In: *merkur.de*, 07.06.2023. https://www.merkur.de/politik/uni-sanierungsstau-hochschulen-studium-veraltet-modernisierung-bauvorhaben-tbl-zr-92328994.html, zuletzt geprüft am 22.06.2023.

Brunner, Detlev; Heydemann, Günther (2021): Die Einheit und die Folgen. Eine Geschichte Deutschlands seit 1990. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Bruycker, Iskander de (2019): Lobbying: An art and a science. Five golden rules for an evidence-based lobbying strategy. In: *Journal of Public Affairs* 19 (4). https://doi.org/10.1002/pa.1949.

Bucchi, Massimiano; Trench, Brian (Hg.) (2014): Routledge handbook of public communication of science and technology. 2. Aufl. Abingdon, New York City: Routledge.

Buchwald, Sabine (2020): „Ich glaube nicht, dass allen bewusst ist, was da kommt". Was ändert sich durch die anstehende Reform des Bayerischen Hochschulgesetzes? Die Frage wird auch an den Münchner Exzellenzuniversitäten diskutiert. LMU und TU. In: *Süddeutsche Zeitung*, 24.10.2020. https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-hochschulen-tu-lmu-hochschulgesetz-1.5090043, zuletzt geprüft am 14.06.2023.

Bühler, Heike; Schuster, Carmen; Naderer, Gabriele; Koch, Robertine (2007): Hochschul-PR in Deutschland. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2018a): Bundesbericht Forschung und Innovation 2018. Forschungs- und innovationspolitische Ziele und Maßnahmen. https://www.bundesbericht-forschung-innovation.de/files/Publikation-BMBF_BuFI%202018_Hauptband_barrierefrei.pdf, zuletzt geprüft am 22.02.2022.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2018b): Organisationen und Einrichtungen in Forschung und Wissenschaft. Organisationenband Bundesbericht Forschung und Innovation 2018. https://www.bundesbericht-forschung-innovation.de/files/Publikation-BMBF_BuFI%202018_Organisationenband_barrierefrei.pdf, zuletzt geprüft am 20.05.2022.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2019): Grundsatzpapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Wissenschaftskommunikation. https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/24784_Grundsatzpapier_zur_Wissenschaftskommunikation.pdf?__blob=publicationFile&v=5, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2020): Bildung und Forschung in Zahlen 2020. Ausgewählte Fakten aus dem Daten-Portal des BMBF. https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/index.html, zuletzt geprüft am 15.06.2021.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2021a): #FactoryWisskomm. Handlungsperspektiven für die Wissenschaftskommunikation. https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/factory_wisskomm_publikation.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 21.09.2021.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021b): Studium. https://www.bmbf.de/de/studium-70.html, zuletzt geprüft am 01.07.2021.

Bundesregierung (2012): Entwurf eines Gesetzes zur Flexibilisierung von haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen außeruniversitärer Wissenschaftseinrichtungen. Wissenschaftsfreiheitsgesetz (WissFG). https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/seiten_aus_120502_barrierefrei_entwurf_wissfg_internet.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 16.03.2022.

Bundesregierung (2020): Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO). https://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_21072009_O11313012.htm, zuletzt geprüft am 15.05.2023.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (Hg.) (2014): Siggener Aufruf – Wissenschaftskommunikation gestalten. Siggener Kreis. Gut Siggen, April 2014. https://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/fileadmin/user_upload/Siggen/Siggener-Aufruf-und-Leitlinien_2014.pdf, zuletzt geprüft am 23.03.2020.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (2017): Leitfaden Kommunikationscontrolling. Handlungsempfehlungen und Instrumente zur strategischen Ausrichtung der Kommunikationsarbeit und zur kennzahlengestützten Analyse der Zielerreichung. Unter Mitarbeit von Simon Scheuerle und Utz Lederbogen. Berlin.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (Hg.) (2019): Hochschulkommunikation. Strategisch. Professionell. Glaubwürdig. *duz SPECIAL*. Berlin.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (2020): BV HKom kommentiert BMBF-Papier zur Wissenschaftskommunikation. HKom-Newsletter vom 06.03.2020.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (2023a): Jahrestagung 2023: „Wissenschaft, Kommunikation, Politik: Wie neutral dürfen wir noch sein?“. Magdeburg, 6. bis 8. September 2023. https://jahrestagung.bundesverband-hochschulkommunikation.de/programm, zuletzt geprüft am 25.10.2023.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (2023b): Neuer Vorstand gewählt: Katja Barbara Bär ist neue Vorsitzende des Bundesverbandes Hochschulkommunikation. Pressemitteilung vom 11.09.2023. https://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/aktuelles/news/einzelnews/neuer-vorstand-gewaehlt-katja-barbara-baer-ist-neue-vorsitzende-des-bundesverbandes-hochschulkommunikation, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (o.J. a): Arbeitskreise. https://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/verband/arbeitskreise, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom) (o.J. b): Landesverbände. https://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/verband/landesverbaende, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Bund-Länder-Vereinbarung (BLV) (2019): Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken. BLV gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 06.06.2019. https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/verwaltungsvereinbarung-zv_studium_und_lehre_staerken.pdf, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Bündnis90/Die Grünen, FDP, SPD (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021 – 2025 vom 24.11.2021. https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/gesetzesvorhaben/koalitionsvertrag-2021-1990800, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Burckhart, Holger (2018): Hochschulzukunftsprogramm Rheinland-Pfalz. Potenziale – Herausforderungen – Chancen. Hg. v. Expertenkommission Hochschulzukunftsprogramm Rheinland-Pfalz. Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz – Geschäftsstelle Hochschulzukunftsprogramm. Mainz. https://mwwk.rlp.de/fileadmin/mbwwk/Service_Sonstiges/Hochschulzukunftsprogramm_Rheinland-Pfalz.pdf, zuletzt geprüft am 19.06.2023.

Burger, Bruno; Weber, Eicke R. (2011): Skizze eines Entwicklungspfads basierende auf Erneuerbaren Energien für Baden-Württemberg. Fraunhofer ISE. https://www.ise.fraunhofer.de/de/veroeffentlichungen/studien/konzeptpapier-skizze-eines-energieentwicklungspfads-basierend-auf-erneuerbaren-energien-fuer-baden-wuerttemberg.html, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Burk, Marian; Hetze, Pascal (2020): Hochschulbarometer. Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen. Hg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. https://www.hochschul-barometer.de/download/file/fid/462, zuletzt geprüft am 15.06.2021.

Burkart, Roland (2015): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA). Das Konzept und seine Rezeption. In: Romy Fröhlich, Peter Szyszka und Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 277–304.

Burkhart, Sophia (2023): Alles für die Likes. Politik im Netz. In: *Süddeutsche Zeitung*, 24.09.2023. https://www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-social-media-facebook-instagram-kaniber-gerlach-schamlos-1.6252527?reduced=true, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Burns, T. W.; O'Connor, D. J.; Stocklmayer, S. M. (2003): Science Communication: A Contemporary Definition. In: *Public Understanding of Science* 12 (2), S. 183–202. https://doi.org/10.1177/09636625030122004.

Burtscheidt, Christine (2019): Politische Kommunikation von Wissenschaftseinrichtungen. Politische Kommunikation = Strategische Kommunikation. Vortrag beim Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.. Speyer, 19.06.2019.

Burtscheidt, Christine; Honecker, Patrick (2023): Strategische und politische Kommunikation in Wissenschaftseinrichtungen. Wissenschaftskommunikation, Führung und Zusammenarbeit. Workshop. Speyer/Darmstadt, 10.08.2023. https://www.zwm-speyer.de/weiterbildung/veranstaltung/7660-strategische-kommunikation23, zuletzt geprüft am 21.07.2023.

Buschhausen, Bernd; Camp, Frederic van (2018): Digital Public Affairs. Twitter & Co. für effektive Politikkommunikation. Coaching für effektive Public Affairs und politische Kommunikation. Instinctif Deutschland GmbH. https://www.instinctif.de/fileadmin/user_upload/Instinctif_Partners_DPA.pdf, zuletzt geprüft am 16.09.2020.

Buschle, Nicole; Haider, Carsten (2016): Private Hochschulen in Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Cairney, Paul; Kwiatkowski, Richard (2017): How to communicate effectively with policymakers: combine insights from psychology and policy studies. In: *Palgrave Commun* 3 (1), S. 1–8. https://doi.org/10.1057/s41599-017-0046-8.

Chardon Matthias (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Wissenschaft (2). In: *wissenschaftskommunikation.de*. https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-2-43125, zuletzt geprüft am 18.03.2022.

Classen, Alexander (2014): Interessenvertretung in der Europäischen Union. Zur Rechtmäßigkeit politischer Einflussnahme. Springer VS.

Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17 (1), S. 1–25. https://doi.org/10.2307/2392088

Cohen, Rick (2014): Universities Pay Plenty for Influence and Access through Lobbying. In: *Nonprofit Quarterly*, 05.07.2014. https://nonprofitquarterly.org/2014/07/16/universities-pay-plenty-for-influence-and-access-through-lobbying/, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Cook, Constance Ewing (1998): Lobbying for higher education. How colleges and universities influence federal policy. Nashville: Vanderbilt University Press.

Corporate Europe Observatory; Lobbycontrol (2023): LobbyFacts. exposing lobbying in the European institutions. https://www.lobbyfacts.eu, zuletzt geprüft am 23.07.2023.

Czerwick, Edwin (Hg.) (2013): Politische Kommunikation in der repräsentativen Demokratie der Bundesrepublik Deutschland. Festschrift für Ulrich Sarcinelli. Unter Mitarbeit von Ulrich Sarcinelli. Wiesbaden: Springer VS.

Dagger, Steffen; Greiner, Christoph; Leinert, Kirsten; Meliß, Nadine; Menzel, Anne (Hg.) (2004): Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

Dagger, Steffen; Kambeck, Michael (2007): Politikberatung und Lobbying in Brüssel. Wiesbaden: Springer VS.

Dankbar, Christine (2022): Einflussnahme in der Politik soll jetzt transparenter werden. In: *Berliner Zeitung*, 09.01.2022. https://www.berliner-zeitung.de/wochenende/einflussnahme-in-der-politik-soll-jetzt-transparenter-werden-li.204691, zuletzt geprüft am 04.02.2022.

Davidson, Scott (2015): Everywhere and nowhere: Theorising and researching public affairs and lobbying within public relations scholarship. In: *Public Relations Review* 41 (5), S. 615–627. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.023.

Davidson, Scott; Rowe, David (2016): Emerging from the shadows? Perceptions, problems and potential consensus on the functional and civic roles of public affairs practice. In: *Public Relations Inquiry* 5 (1), S. 5–32. https://doi.org/10.1177/2046147X15617803.

Dernbach, Beatrice (2015): Systemtheoretisch-gesellschaftsorientierte Ansätze. In: Romy Fröhlich, Peter Szyszka und Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 143–173.

Dernbach, Beatrice; Kleinert, Christian; Münder, Herbert (Hg.) (2012): Handbuch Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2016): Aufgaben der DFG. https://www.dfg.de/dfg_profil/aufgaben, zuletzt aktualisiert am 29.01.2016, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2021): Was ist die DFG? https://www.dfg.de/dfg_profil/aufgaben/was_ist_die_dfg/index.html, zuletzt aktualisiert am 08.07.2021, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (de'ge'pol) (Hg.) (2003): de'ge'pol Verhaltenskodex. Ethik und Transparenz. https://www.degepol.de/ethik-t, zuletzt geprüft am 01.02.2022.

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (de'ge'pol) (2017): ge'ge'pol verlässt den DRPR. Neustart für Selbstkontrolle der politischen Interessenvertretung. https://m.facebook.com/degepol/photos/ a.1608734079158430/1661910403840797/?type=3&source=54, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (de'ge'pol) (2021): Lobbyregister handwerklich verunglückt. Bundestag greift unzulässig in Meinungsfreiheit ein und bezieht aus Versehen Abgeordnete mit ein. Pressemitteilung vom 26.03.2021. https://www.degepol.de/pressemitteilungen/blog-post-title-one-26mz3-6f3ym, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (de'ge'pol) (2022a): de'ge'pol. Online verfügbar unter https://www.degepol.de, zuletzt geprüft am 01.02.2022.

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (de'ge'pol) (2022b): Lobbyingrecht. https://www.degepol.de/lobbyingrecht, zuletzt aktualisiert am 26.01.2022, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) (2021): „Es geht vieles digital, gemeinsam Bergsteigen aber nicht!“. Verbandstrends 2021: Wie Verbände die Corona-Pandemie nicht nur verarbeiten, sondern erfolgreich nutzen. DGVM-Jahresumfrage. https://www.dgvm.de/dgvm-jahresumfrage-verbandstrends-2021, zuletzt geprüft am 01.12.2021.

Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) (o.J.): PR-Berufsbild. https://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/dprg-pr-berufsbild.pdf, zuletzt geprüft am 17.11.2021.

Deutscher Bildungsserver (2020): Hochschulverbände: Hochschulverbünde und Verbände hochschulischer Einrichtungen. https://www.bildungsserver.de/hochschulverbaende-allgemein-4526-de.html, zuletzt geprüft am 11.04.2022.

Deutscher Bundestag (2019): Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 15.11.2019. https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/, zuletzt geprüft am 20.02.2022.

Deutscher Bundestag (Hg.) (2020): „Wissenschaftskommunikation“ wird immer wichtiger. Öffentliches Fachgespräch im Ausschuss des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung. https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2020/kw22-pa-bildung-wissenschaftskommunikation-684002, zuletzt geprüft am 24.03.2022.

Deutscher Bundestag (2021a): Aktuelle Fassung der öffentlichen Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern. Lobbyliste Bundestag, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021. https://www.bundestag.de/parlament/lobbyliste, zuletzt geprüft am 25.01.2022.

Deutscher Bundestag (2021b): Gesetz zur Einführung eines Lobbyregisters für die Interessenvertretung gegenüber dem Deutschen Bundestag und gegenüber der Bundesregierung. Lobbyregistergesetz – LobbyRG. https://www.bundestag.de/resource/blob/865318/cd4b1c6434afc1d7ad520dbc64c7343d/gesetzestext_BGBl_2021_I_S_818-data.pdf, zuletzt geprüft am 25.01.2022.

Deutscher Bundestag (2022a): Änderung des Lobbyregistergesetzes vom 24.02.2022. Petition 131126, 24.02.2022a. https://e-petitionen.bundestag.de/content/petitionen/_2022/_02/_24/Petition_131126.html, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Deutscher Bundestag (2022b): Lobbyregister für die Interessenvertretung gegenüber dem Deutschen Bundestag und der Bundesregierung. Handbuch für Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter zur Eintragung in das Lobbyregister. UAL ZR/ZR 6. https://www.lobbyregister.bundestag.de/informationen-und-hilfe/handbuch, zuletzt geprüft am 06.10.2023.

Deutscher Bundestag (2023a): Lobbyregister für die Interessenvertretung gegenüber dem Deutschen Bundestag und der Bundesregierung. https://www.lobbyregister.bundestag.de, zuletzt geprüft am 09.06.2023.

Deutscher Bundestag (2023b): 2./3. Lesung. Bundestag schärft Lobbyregistergesetz nach. https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2023/kw25-de-lobbyregister-953426, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Deutscher Bundestag/Bundesregierung (2021): Verhaltenskodex für Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter im Rahmen des Lobbyregistergesetzes. https://www.bundestag.de/resource/blob/868986/04c7ec1cdcc5a7c655f51556e621c6ec/Verhaltenskodex-data.pdf, zuletzt geprüft am 25.01.2022.

Deutscher Hochschulverband (DHV) (2008): Studierende und Hochschullehrerverbände gründen Hochschulallianz. In: *bildungsklick.de*, 24.04.2008. https://bildungsklick.de/hochschule-und-forschung/detail/studierende-und-hochschullehrerverbaende-gruenden-hochschulallianz, zuletzt geprüft am 02.06.2021.

Deutscher Hochschulverband (DHV) (2019): Zur Verteidigung der freien Debattenkultur an Universitäten. Resolution des 69. DHV-Tages 2019 in Berlin. https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/ download/pdf/resolutionen/Resolution_Verteidigung_der_Debattenkultur-final.pdf, zuletzt geprüft am 27.06.2023.

Deutscher Hochschulverband (DHV) (2020): DHV für eine Novelle und gegen die Abschaffung des WissZeitVG. Pressemitteilung vom 08.04.2020. https://www.hochschulverband.de/aktuelles-termine/dhv-fuer-eine-novelle-und-gegen-die-abschaffung-des-wisszeitvg, zuletzt geprüft am 21.09.2023.

Deutscher Rat für Public Relations (DRPR) (Hg.) (2004): DRPR-Richtlinie zur Kontaktpflege im politischen Raum. https://drpr-online.de/wp-content/uploads/2021/03/2021-03-02_DRPR_Richtlinie-zur-Kontaktpflege-im-politischen-Raum.pdf, zuletzt geprüft am 27.01.2022.

Deutscher Rat für Public Relations (DRPR) (2012): Deutscher Kommunikationskodex. https://drpr-online.de/wp-content/uploads/2013/08/Deutscher_Kommunikationskodex.pdf, zuletzt geprüft am 11.02.2021.

Deutscher Rat für Public Relations (DRPR) (2020): DRPR rügt Storymachine für unprofessionelles Verhalten. Pressemitteilung vom 04.06.2020. https://drpr-online.de/wp-content/uploads/2020/06/2020-06-04_Pressemeldung_RügeStorymachine.pdf, zuletzt geprüft am 24.03.2022.

Deutscher Rat für Public Relations (DRPR) (Hg.) (2021): DRPR-Richtlinie zur Kontaktpflege im politischen Raum. https://drpr-online.de/wp-content/uploads/2021/04/2021-04-13-DRPR_Richtlinie-zur-Kontaktpflege-im-politischen-Raum_final.pdf, zuletzt geprüft am 27.01.2022.

Deutscher Rat für Public Relations (DRPR) (2022a): Der DRPR stellt seinen Entwurf einer Richtlinie Wissenschaftskommunikation vor. Pressemitteilung vom 24.02.2022. https://drpr-online.de/5962-2, zuletzt geprüft am 06.04.2022.

Deutscher Rat für Public Relations (DRPR) (2022b): DRPR Richtlinie Wissenschaftskommunikation. https://drpr-online.de/wp-content/uploads/2022/02/2022-02-24_DRPR_Richtlinie-Wissenschaftskommunika tion.pdf, zuletzt geprüft am 24.03.2022.

Deutsches Geoforschungszentrum (GFZ) (2022): Förderung der Grundlagenforschung zur festen Erde. Pressemitteilung vom 23.06.2022. https://www.gfz-potsdam.de/presse/meldungen/detailansicht/foerderung-der-grundlagenforschung-zur-festen-erde, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Deutsches Verbände Forum (Hg.) (2017): Vielfalt der Verbände. Zahlen und Fakten zur Verbandslandschaft 2018. Bonn.

Deutschlandfunk (DLF) (2023): Wie der Forschernachwuchs durch Befristungen ausgebremst wird. In: *Deutschlandfunk (DLF)*, 08.06.2023. https://www.deutschlandfunk.de/wissenschaftszeitvertragsgesetz-reform-universitaet-forschung-100.html, zuletzt geprüft am 20.09.2023.

Deutscher Hochschulverband (DHV) NRW (2019): Für die Öffnung des Promotionsrechts für Fachhochschulen besteht kein Grund! DHV-Landesverband NRW gegen „Promotionskolleg für angewandte Wissenschaften“. Pressemitteilung vom 19.02.2019. https://www.hochschulverband.de/aktuelles-termine/fuer-die-oeffnung-des-promotionsrechts-fuer-fachhochschulen-besteht-kein-grund, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Dialer, Doris; Richter, Margarethe (Hg.) (2014): Lobbying in der Europäischen Union. Zwischen Professionalisierung und Regulierung. Wiesbaden: Springer VS.

Dillmann, Thomas (2021): Kommunikationsprofis werden mehr und mehr zum Advisor für das Top-Management. In: *PR-Journal*, 21.05.2021. https://pr-journal.de/nachrichten/branche/26974-ecm-2021-kommunikationsprofis-werden-mehr-und-mehr-zum-advisor-fuer-das-top-management.html, zuletzt geprüft am 14.06.2021.

Dohmen, Dieter; Krempkow, René (2015): Hochschulautonomie im Ländervergleich. Bestandsaufnahme und Ausblick auf künftige Entwicklungen. Hg. v. Konrad-Adenauer-Stiftung. Sankt Augustin/Berlin.

Donges, Patrick (2011): Politische Organisationen als Mikro-Meso-Makro-Link. In: Thorsten Quandt und Bertram Scheufele (Hg.): Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 217-232.

Donges, Patrick (2021): Politische Interessenvertretung und -vermittlung in Deutschland und Europa. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 29–45.

Donges, Patrick (2022): Medialisierung und Organisationen/Politische Akteure. In: Isabelle Borucki, Katharina Kleinen-von Königslöw, Stefan Marschall und Thomas Zerback (Hg.): Handbuch Politische Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 541–553.

Donk, André; Gehrau, Volker; Heidemann, Lena; Marcinkowski, Frank (2019): Öffentliche und veröffentlichte Meinung zu Hochschulen. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 341–362.

Dorer, Johanna; Geiger, Brigitte; Hipfl, Brigitte; Ratković, Viktorija (Hg.) (2023): Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Douglass, John Aubrey; Edelstein, Richard (2020): Biden’s victory means a reboot of US higher education policy. In: *University World News*, 25.11.2020. https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20201125100140651, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

dpa (2021): Batterieforschung startet – Karliczek wirbt für Tempo. In: *Süddeutsche Zeitung*, 19.11.2021. https://www.sueddeutsche.de/wissen/forschung-muenster-batterieforschung-startet-karliczek-wirbt-fuer-tempo-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-211118-99-52062, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

dpa (2023): „Unter Mindestlohn“: Lehrbeauftragte verlangen mehr Honorar. In: *stern.de*, 12.06.2023. https://www.stern.de/gesellschaft/regional/hessen/hochschulen---unter-mindestlohn---lehrbeauftragte-verlangen-mehr-honorar-33549028.html, zuletzt geprüft am 23.06.2023.

dpa/lsw (2022): Kritik der Opposition: Untersteller berät Energieversorger. In: *DIE ZEIT*, 12.01.2022. https://www.zeit.de/news/2022-01/12/fdp-kritisiert-untersteller-wechsel-ist-zu-schnell, zuletzt geprüft am 24.01.2021.

Dreier, Rudolf-Werner; Rümmele, Klaus; Tanvez, Armelle (2018): Politische Kommunikation in internationalen Wissenschaftsnetzwerken. Jahrestagung des Bundesverbands Hochschulkommuikation. Heidelberg, 13.09.2018.

Drutman, Lee (2015): The Business of America is Lobbying. Oxford: Oxford University Press.

Dunkelberger, Lloyd (2017): Colleges, universities spend big on lobbyists. In: *Tallahassee Democrat*, 19.01.2017. https://eu.tallahassee.com/story/news/2017/01/19/colleges-universities-spend-big-lobbyists/96771708, zuletzt geprüft am 15.11.2018.

Dusdal, Jennifer; Powell, Justin J. W.; Baker, David P.; Fu, Yuan Chih; Shamekhi, Yahya; Stock, Manfred (2020): University vs. Research Institute? The Dual Pillars of German Science Production, 1950–2010. In: *Minerva* 58, S. 319–342. https://doi.org/10.1007/s11024-019-09393-2.

Edel, Andreas; Kübler, Lukas; Lines, Emily; Nanz, Patrizia; Patzwaldt, Katja; Speiser, Guido et al. (2020): Grenzüberschreitungen: Wie öffentlich soll Wissenschaft sein? Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/16520.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2022.

Ehrhart, Christof; Zerfaß, Ansgar (2021): Strategien von Public Affairs in Unternehmen: Herausforderungen und Chancen in Zeiten des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 333–346.

Einspänner, Jessica (2010): Digital Public Affairs – Lobbyismus im Social Web. In: Gunnar Bender und Torben Werner (Hg.): Digital Public Affairs. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin: Helios Media, S. 19–49.

Eisenegger, Mark; Imhof, Kurt (2007): Das Wahre, Gute und Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft. 1 Band. Zürich: fög Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög discussion papers). https://www.researchgate.net/publication/323355195_Das_Wahre_Gute_und_Schone_Reputations-Management_in_der_Mediengesellschaft, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Eisenegger, Mark; Wehmeier, Stefan (Hg.) (2010): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. Wiesbaden: Springer VS.

Elken, Mari; Stensaker, Bjørn; Dedze, Indra (2018): The painters behind the profile: the rise and functioning of communication departments in universities. In: *Higher Education* 76 (6), S. 1109–1122. https://doi.org/10.1007/s10734-018-0258-x.

Enders, Jürgen (2016): Differenzierung im deutschen Hochschulsystem. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 503–516.

Engelien, Bernd O.; Zimmerling, Thomas (2021): Durchbruch oder Teilerfolg? Das Lobbyregister kommt. Expertenkreis Public Affairs (EPA). Pressemitteilung von 24.04.2021. https://dprg.de/singlenews/uid-920881/durchbruch-oder-teilerfolg-das-lobbyregister-kommt/#a920881, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Fraunhofer ISE (2019): Projekt zieht Bilanz: Freiburger „Rathaus im Stühlinger" Europas größtes Netto-Nullenergie-Gebäude. Pressemitteilung vom 27.11.2019. https://www.ise.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/presseinformationen/2019/projekt-zieht-bilanz-freiburgs-rathaus-im-stuehlinger-europas-groesstes-netto-nullenergiegebaeude.html, zuletzt geprüft am 19.06.2023.

Enke, Nadja; Malczok, Melanie; Dühring, Lisa; Borchers, Nils S. (2022): Gemeinwohlorientierte strategische Kommunikation: Dekonstruktion eines Oxymorons in drei Thesen. In: Kerstin Thummes, Anna Dudenhausen und Ulrike Röttger (Hg.): Wert- und Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation. Kommunikationswissenschaftliche Analysen zu Organisationen im Spannungsfeld zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen. Wiesbaden: Springer VS, S. 103–122.

Entradas, Marta; Bauer, Martin W. (2019): Kommunikationsfunktionen im Mehrebenensystem Hochschule. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 97–122.

Escher, Henning (2001): Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen. Systemtheoretische Grundlegung und exemplarische Modellierung im Wettbewerbsumfeld. München: Hampp.

Estermann, Thomas; Kupriyanova, Veronika (2018): Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. Hg. v. European University Association. Brüssel. https://eua.eu/downloads/publications/final ustream report 2018.pdf, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Ettl-Huber, Silvia; Nowak, Rosemarie; Reiter, Brigitte; Roither, Michael (2013): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen. Wiesbaden: Springer VS.

Europäische Kommission (2022): Rule of Law Report. Country Chapter on the rule of law situation in Germany. Europäische Kommission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/16_1_193990_coun_chap_germany_en.pdf, zuletzt geprüft am 15.07.2022.

Europäische Union (EU) (2019): Transparenz-Register. Hg. v. Europäisches Parlament, Europäische Kommission, Rat der Europäischen Union. https://ec.europa.eu/transparencyregister, zuletzt geprüft am 25.08.2019.

Europäische Union (EU) (2023): Transparenz-Register. Hg. v. Europäisches Parlament, Europäische Kommission, Rat der Europäischen Union. https://ec.europa.eu/transparencyregister, zuletzt geprüft am 18.06.2023.

Europäisches Parlament; Rat der Europäischen Union; Europäische Kommission (2021): Interinstitutionelle Vereinbarung zwischen dem Europäischen Parlament, dem Rat der Europäischen Union und der Europäischen Kommission über ein verbindliches Transparenz-Register L 207 vom 10.06.2021. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021Q0611(01)&from=EN, zuletzt geprüft am 12.07.2022.

European Public Relations Education and Research Association (2022): Public Affairs and Lobbying. EUPRERA-Network. https://euprera.org/what-we-do/member-networks/public-affairs-and-lobbying/, zuletzt geprüft am 16.02.2022.

Faehnrich, Birte; Ruser, Alexander (2019): ‚Operator, please' – Connecting truth and power at the science-policy interface. In: *Journal of Communication Management* 18 (03), S. 1–17. https://doi.org/10.22323/2.18030501.

Fähnrich, Birte (2018): Einflussreich, aber wenig beachtet? Eine Meta-Studie zum Stand der deutschsprachigen Forschung über strategische Kommunikation von Wissenschaftsorganisationen. In: *Publizistik* 63 (3), S. 407–426. https://doi.org/10.1007/s11616-018-0435-z.

Fähnrich, Birte (2021): Expertise als kommunikativer Ansatzpunkt von Public Affairs: Thought Leadership, Konsultationen und Gremienarbeit. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 563–575.

Fähnrich, Birte; Kuhnhenn, Martha; Raaz, Oliver (2019b): Organisationsbezogene Theorien der Hochschulkommunikation. 2019. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation, Bd. 20. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 61–94.

Fähnrich, Birte; Metag, Julia; Post, Senja; Schäfer, Mike S. (Hg.) (2019): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fähnrich, Birte; Metag, Julia; Post, Senja; Schäfer, Mike S. (2019a): Hochschulkommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. 2019. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation, Bd. 21. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–21.

Fähnrich, Birte; Mono, René (2022): Public Affairs: Strategische Kommunikationvon Unternehmen im politischen Raum. In: Ansgar Zerfaß, Manfred Piwinger und Ulrike Röttger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 881–898.

Fähnrich, Birte; Rhomberg, Markus (2017): Science-Policy-Interfaces. Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik. 2. Jahrestagung der Fachgruppe Wissenschaftskommunikation der DGPuK. Call for Papers. https://www.dgpuk.de/sites/default/files/CfP-Science-Policy-Interfaces_final2.pdf, zuletzt geprüft am 10.10.2023.

Fähnrich, Birte; Schäfer, Mike S. (2020): Wissenschaftskommunikation zwischen Gesellschafts-, Wissenschafts- und Medienwandel. In: *Publizistik* 65 (4), S. 515–522. https://doi.org/10.1007/s11616-020-00623-2.

Falasca, Kajsa; Helgesson, Elin (2020): Revolving around roles – Public affairs practitioners as democratic enablers or as hired guns. In: *Public Relations Review*, Artikel 101923, S. 1–7. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101923.

Falk, Svenja; Glaab, Manuela; Römmele, Andrea; Schober, Henrik; Thunert, Martin (Hg.) (2019): Handbuch Politikberatung. 2., völlig neu bearb. Aufl.. Wiesbaden, Germany: Springer VS.

Falkenberg, Viola (2021): Wissenschaftskommunikation: Vom Hörsaal ins Rampenlicht. Mit Übungen und Checklisten. Tübingen: Narr Francke Attempto.

Falkheimer, Jesper; Heide, Mats (2023): Strategic communication. An introduction to theory and global practice. 2. Aufl. London, New York: Routledge.

Falkheimer, Jesper; Sandberg, Katarina Gentzel (2018): The art of strategic improvisation. In: *Journal of Communication Management* 22 (2), S. 253–258. https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0020.

faq/dpa (2019): Lindner darf nicht an der Uni Hamburg reden. In: *DER SPIEGEL*, 22.10.2019. https://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/christian-lindner-darf-nicht-an-uni-hamburg-reden-und-beschwert-sich-a-1292801.html, zuletzt geprüft am 23.03.2022.

Faus, Jana; Alin, Selina; Sperl, Markus (2021): Wissenschaft für das Allgemeinwohl, die Wirtschaft oder die Politik? Wahrnehmung von Wissenschaft und wissenschaftlicher Politikberatung. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. http://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/18338.pdf, zuletzt geprüft am 13.10.2021.

FAZIT Communication GmbH in Zusammenarbeit mit dem Auswärtigen Amt (2018): Tatsachen über Deutschland. Frankfurt am Main: FAZIT Communication GmbH.

Feldner, Denise (2016): Relevanz von Universitätsnetzwerken. Internationalität und politische Kommunikation. In: *wissenschaftsmanagement* (4), S. 16–17. https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/schwerpunkt/downloaddateien/wim_2016_04_denise_feldner_relevanz_von_universitaetsnetzwerken.pdf, zuletzt geprüft am 08.04.2022.

Ferrin, Scott Ellis (2005): Tasks and Strategies of In-house Lobbyists in American Colleges and Universities. In: *International Journal of Educational Advancement* 5 (2), S. 180–191. https://doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2140216.

Technische Universität Darmstadt (2021): Wissenschaftskommunikation aufwerten. Die TU Darmstadt verankert das Ressort Strategische Kommunikation im Präsidium. Pressemitteilung vom 17.06.2021. https://www.tu-darmstadt.de/universitaet/aktuelles_meldungen/einzelansicht_320832.de.jsp, zuletzt geprüft am 30.06.2021.

Fifka, Matthias S. (2013): Lobbying. In: Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu und Ananda Das Gupta (Hg.): Encyclopedia of corporate social responsibility. Berlin, New York, NY: Springer VS, S. 1591–1597.

Figenschou, Tine Ustad; Fredheim, Nanna Alida (2020): Interest groups on social media: Four forms of networked advocacy. In: *Journal of Public Affairs* 20 (2), S. 23. https://doi.org/10.1002/pa.2012.

Finetti, Marco (2007): Die Lobbyistin. Margret Wintermantel ist seit einem Jahr Kopf der Hochschulrektorenkonferenz. Sie arbeitet vor allem im Hintergrund. Der große politische Auftritt ist ihre Sache nicht. In: *duz* 63 (3), S. 24–25.

Fittkau, Ludger (2016): Erste Fachhochschule mit Promotionszentrum. Hessen. In: *Deutschlandfunk (DLF)*, 10.10.2016. https://www.deutschlandfunk.de/hessen-erste-fachhochschule-mit-promotionszentrum-100.html, zuletzt geprüft am 21.09.2023.

Flanagan, Ruby (2022): UK uni gives students cost of living payments of up to £170 after lobbying from union. In: *Mirror*, 22.12.2022. https://www.mirror.co.uk/money/uk-uni-gives-students-cost-28797589, zuletzt geprüft am 12.01.2023.

Flick, Uwe (2019): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 309–318.

Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2019): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Fokken, Silke (2016): Uni Mainz muss Verträge mit Boehringer Stiftung offenlegen. In: *DER SPIEGEL*, 12.05.2016. https://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/uni-mainz-muss-vertraege-mit-boehringer-ingelheim-stiftung-offenlegen-a-1091956.html.

Frank, Andrea; Kröger, Antonia; Krume, Julia; Meyer-Guckel, Volker (2020): Private Hochschulen. Entwicklungen im Spannungsfeld von akademischer und gesellschaftlicher Transformation. Essen: Edition Stifterverband. https://www.stifterverband.org/file/9151/download?token=D04E690C.

Freedman, Lawrence (2013): Strategy. A history. New York, NY: Oxford University Press.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic management. A stakeholder approach. Boston, Massachusetts: Pitman.

Freie Universität Berlin (FU) (o.J.): Chief Communication Officer der Freien Universität Berlin. https://www.fu-berlin.de/einrichtungen/praesidium/beauftragte/cco/index.html, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Freie Universität Berlin (FU) (2022a): Intensiver Austausch. Bundesforschungsministerin Bettina Stark-Watzinger sprach mit dem Präsidium der Freien Universität Berlin und informierte sich im Hahn-Meitner-Bau über biochemische Forschung. Berlin. Meldung vom 02.12.2022. https://www.fu-berlin.de/campusleben/campus/2022/221202-besuch-stark-watzinger/index.html, zuletzt geprüft am 22.06.2023.

Freie Universität Berlin (FU) (2022b): Zellgrenzen mit Nanoblick untersuchen – hochmoderner Forschungsbau SupraFAB feierlich eröffnet. Pressemitteilung vom 30.05.2022. https://www.fu-berlin.de/presse/informationen/fup/2022/fup_22_081-eroeffnung-suprafab/index.html, zuletzt geprüft am 22.06.2023.

Freistaat Sachsen (2023): Sächsisches Hochschulgesetz (SächsHSG) vom 31.05.2023. www.revosax.sachsen.de/vorschrift/10562-Saechsisches-Hochschulfreiheitsgesetz, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Freistaat Thüringen: Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG) vom 10.05.2018. https://landesrecht.thueringen.de/bsth/document/jlr-HSchulGTH2018pP5, zuletzt geprüft am 06.04.2022.

Frick, Marike (2010): Schwarmalarm: Hochschulen verbünden sich zunehmend im Kampf um Drittmittel – ein Spagat. Denn zugleich konkurrieren sie untereinander. In: *Financial Times Deutschland*, 22.05.2010.

Friedrich, Silke (2022): Starke und schwache Interessen: Asymmetrien der Interessenvermittlung. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 435–456.

Friedrichs, Jürgen (1999): Methoden empirischer Sozialforschung. 15. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Friedrichsmeier, Andres (2012): Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente. Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung. Münster: LIT.

Friedrichsmeier, Andres; Fürst, Silke (2012): Neue Governance als Wettbewerb um Sichtbarkeit. Zur veränderten Dynamik der Öffentlichkeits- und Medienorientierung von Hochschulen. In: *die hochschule* 21 (2), S. 46–64.

Friedrichsmeier, Andres; Geils, Matthias; Kohring, Matthias; Laukötter, Esther; Marcinkowski, Frank (2013): Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen. Forschungsreport 1/2013 des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien –Gesellschaft. Forschungsreport. Westfälische Wilhelms-Universität, Münster. Institut für Kommunikationswissenschaft.

Friedrichsmeier, Andres; Gohr, Marie Theres (2013): Wie Wissenschaftsministerien ihre Hochschulen über die Medien beobachten. Forschungsreport 2/2013 des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien – Gesellschaft. Westfälische Wilhelms-Universität, Münster. Institut für Kommunikationswissenschaft.

Fröhlich, Romy (2002): Die Freundlichkeitsfalle. Über die These der kommunikativen Begabung als Ursache für die „Feminisierung“ des Journalismus und der PR. In: Ute Nawratil, Philomen Schönhagen und Heinz W. Starkulla (Hg.): Medien und Mittler sozialer Kommunikation. Beiträge zu Theorie, Geschichte und Kritik von Journalismus und Publizistik. Leipzig: Leipziger Universitäts-Verlag, S. 225–243.

Fröhlich, Romy (2015): Zur Problematik der PR-Definition(en). In: Romy Fröhlich, Peter Szyszka und Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 103–120.

Fröhlich, Romy (2023): Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit/PR und Geschlecht. In: Johanna Dorer, Brigitte Geiger, Brigitte Hipfl und Viktorija Ratković (Hg.): Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 287–301.

Fröhlich, Romy; Koch, Thomas (Hg.) (2015): Politik – PR – Persuasion. Wiesbaden: Springer VS.

Fröhlich, Romy; Peters, Sonja B. (2015): Non-Profit-PR. In: Romy Fröhlich, Peter Szyszka und Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 631–649.

Fröhlich, Romy; Peters, Sonja B.; Simmelbauer, Eva-Maria (2005): Public Relations. Daten und Fakten der geschlechtsspezifischen Berufsfeldforschung. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Kommunikationswissenschaft).

Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter; Bentele, Günter (Hg.) (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Frühschütz, Leo (2022): Studie: Welche Finanzinteressen haben wissenschaftliche Berater zur neuen Gentechnik? In: *Informationsdienst Gentechnik*. https://www.keine-gentechnik.de/nachricht/34679, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Fuchs, Martin (2022): Wie LinkedIn ist der Deutsche Bundestag? In: *linkedin.com*, 19.08.2022. https://www.linkedin.com/pulse/wie-linkedin-ist-der-deutsche-bundestag-martin-fuchs, zuletzt geprüft am 21.09.2022.

Fuchs-Heinritz, Werner (2020): Legitimation. In: Daniela Klimke, Rüdiger Lautmann, Urs Stäheli, Christoph Weischer und Hanns Wienold (Hg.): Lexikon zur Soziologie. 6., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 453.

Fürst, Silke; Volk, Sophia Charlotte; Sörensen, Isabel; Schäfer, Mike S.; Vogler, Daniel (2022): Zwischen Ethik des Gemeinwohls und strategischer Profilierung: Individuelle Rollenselbstverständnisse und organisationale Qualitätskriterien in der Hochschulkommunikation. Jahrestagung (online) der Fachgruppe Kommunikations- und Medienethik in der DGPuK zusammen mit dem Netzwerk Medienethik am 18.02.2022. https://www.netzwerk-medienethik.de/jahrestagung/tagung2022, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Futh, Sascha Kristin (2017): Strategische Kommunikation von Gewerkschaften. Die Kampagnen Samstags gehört Vati mir, 35-Stunden-Woche und Mindestlohn. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gantenberg, Julia (2018): Wissenschaftskommunikation in Forschungsverbünden. Zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gerber, Alexander (2022a): Mehr Anerkennung, mehr Erfolgsdruck, mehr Frustration: Hochschulkommunikation in UK. In: *linkedin.com*, 27.07.2022. https://www.linkedin.com/pulse/mehr-anerkennung-erfolgsdruck-frustration-uk-prof-alexander-gerber, zuletzt geprüft am 28.07.2022.

Gerber, Alexander (2022b): Mehr Qualitätssicherung: Von Leitplanken zum Pranger. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 11.07.2022. https://www.wissenschaftskommunikation.de/mehr-qualitaetssicherung-von-leitplanken-zum-pranger-59759, zuletzt geprüft am 15.07.2022.

Gerber, Alexander (Hg.) (2020): Science Communication Research: an Empirical Field Analysis. https://sciencecomm.science/app/uploads/2020/05/Research_Field_Analysis__Science_Communication__2020__public.pdf, zuletzt geprüft am 26.02.2021.

GermanU15 (2014): „Promotionsrecht für Fachhochschulen verwischt die Profile der Hochschularten und deren Aufgaben!". Pressemitteilung vom 18.03.2014. https://www.german-u15.de/presse/2014/140317.html, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Gien, Gabriele (2020): Partizipativer Diskurs. Rundbrief der Hochschulleitung zum geplanten Hochschulinnovationsgesetz vom 04.12.2020. Hg. v. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Gien, Gabriele; Hoffmann, Thomas; Loos, Barbara (2023): Save-the-Date: Universitätsinterner Prozess zum Hochschulinnovationsgesetz. E-Mail-Rundschreiben an alle Angehörigen der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, 09.02.2023.

Giesen, Christoph; Hecking, Claus (2023): Wie China den Wiederaufbau der deutschen Solarindustrie torpediert. In: *DER SPIEGEL*, 16.02.2023 (8/2023). https://www.spiegel.de/wirtschaft/solarindustrie-wie-china-den-deutschen-solartraum-torpediert-a-64c89f38-5657-49cd-8eb3-5d0f1494baae, zuletzt geprüft am 12.07.2023.

Glaab, Manuela (2013): Politikberatung in der Mediendemokratie. Zum Faktor Öffentlichkeit im Spektrum professioneller und partizipativer Beratungsformen. In: Edwin Czerwick (Hg.): Politische Kommunikation in der repräsentativen Demokratie der Bundesrepublik Deutschland. Festschrift für Ulrich Sarcinelli. Unter Mitarbeit von Ulrich Sarcinelli. Wiesbaden: Springer VS, S. 249–267.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1998): Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber.

Godwin, Ken; Ainsworth, Scott; Godwin, Erik (2013): Lobbying and Policymaking: The Public Pursuit of Private Interests. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington, DC: CQ Press. https://doi.org/10.4135/9781483349336.

Goldberg, Felix (2017): Corruption and lobbying: conceptual differentiation and gray areas. In: *Crime, Law and Social Change* 70 (2), S. 197–215. https://doi.org/10.1007/s10611-017-9727-x.

Gonçalves, Gisela; Oliveira, Evandro (Hg.) (2023): The Routledge handbook of nonprofit communication. Abingdon, New York, NY: Routledge.

Görke, Alexander; Rhomberg, Markus (2019): Gesellschaftstheorien in der Wissenschaftskommunikation. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 41–62.

Graeff, Peter (2021): Grauzonen moderner Korruption. Normative und soziale Bedingungen von Handlungen an der Grenze zu korruptem Verhalten. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 71 (19-20), S. 16–20. https://www.bpb.de/apuz/332691/grauzonen-moderner-korruption, zuletzt geprüft am 19.01.2022.

Graeff, Peter; Rabl, Tanja (Hg.) (2019): Was ist Korruption? Baden-Baden: Nomos.

Graf, Angela (2020): Hochschulräte revisited – Eine empirische Analyse im Lichte der Governancereform und des Exzellenzwettbewerbs. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 42 (3), S. 100–121. https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2020/3_2020_Graf.pdf, zuletzt geprüft am 17.03.2022.

Grande, Edgar (Hg.) (2014): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. Bielefeld: transcript.

Grigat, Felix (2018): Institutionenranking: Universitäten genießen hohes Vertrauen. In: *Forschung & Lehre* 25 (2), S. 96. https://www.forschung-und-lehre.de/politik/universitaeten-geniessen-hohes-vertrauen-306, zuletzt geprüft am 01.07.2021.

Grund, Martin (2018): „Twitter ist eine gute Plattform für Lobbyarbeit". In: *wissenschaftskommunikation.de*. https://www.wissenschaftskommunikation.de/twitter-ist-eine-gute-plattform-fuer-lobbyarbeit-15451, zuletzt geprüft am 15.11.208.

Grunig, J. E. (Hg.) (1992): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig, J. E.; White, Jan (1992): The effect of worldviews on public relations. In: J. E. Grunig (Hg.): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, S. 31–64.

Grunig, James E. (1993): Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. In: *Public Relations Review* 19 (2), S. 121–139. https://doi.org/10.1016/0363-8111(93)90003-U.

Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984): Managing public relations. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, Larissa A.; Grunig, James E.; Dozier, David M. (2002): Excellent public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries. New York, NY: Routledge.

Grunwald, Armin (2018): „Lobbying ist Pflicht“. Interview mit Heike Holdinghausen. In: *taz*, 30.01.2018. taz.de/Technikphilosoph-ueber-Abgasversuche/!5478048/, zuletzt geprüft am 04.08.2022.

Gruss, Peter (2003a): Gestärkt aus der Krise. In: *MaxPlanckForschung* (2), S. 4.

Gruss, Peter (2003b): Vortrag des Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. anlässlich der Vorstandssitzung des Stifterverbandes der Deutschen Wirtschaft am 23.01.2003. https://www.mpg.de/15117759/stifterverband.pdf, zuletzt geprüft am 08.03.2021.

Günnewig, Dirk (2017): Management der Europäisierung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Europäische Bildungsprogramme, Forschungs- und Innovationsförderung. Münster: Waxmann

Günther, Anna; Buchwald, Sabine (2020): Protest gegen geplantes Hochschulgesetz. Nürnberg und München. In: *Süddeutsche Zeitung*, 01.12.2020. https://www.sueddeutsche.de/bayern/muenchen-nuernberg-demonstration-hochschulreform-1.5133415, zuletzt geprüft am 14.06.2023.

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hackenbroch, Rolf (1998): Verbände und Massenmedien. Öffentlichkeitsarbeit und Ihre Resonanz in Den Medien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.

Hadani, Michael; Bonardi, Jean-Philippe; Dahan, Nicolas M. (2017): Corporate political activity, public policy uncertainty, and firm outcomes: A meta-analysis. In: *Strategic Organization* 15 (3), S. 338–366. https://doi.org/10.1177/1476127016651001.

Haedrich, Günther (Hg.) (1982): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin: De Gruyter.

Hafner, Urs (2020): Forschung in der Filterblase. Die Wissenschaftskommunikation der Schweizer Hochschulen in der digitalen Ära. Baden: hier+jetzt.

Hagen, Lutz M.; Lüthje, Corinna; Ohser, Farina; Seifert, Claudia (2018): Wissenschaftskommunikation. Die Rolle der Disziplinen. Baden-Baden: Nomos

Hallahan, Kirk; Holtzhausen, Derina; Ruler, Betteke van; Verčič, Dejan; Sriramesh, Krishnamurthy (2007): Defining Strategic Communication. In: *International Journal of Strategic Communication* 1 (1), S. 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244.

Hamann, Julian; Maeße, Jens; Gengnagel, Vincent; Hirschfeld, Alexander (Hg.) (2017): Macht in Wissenschaft und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fraunhofer ISE (2021): Erste Agri-PV-Anlage für CO2-neutralen Obstanbau im Test. Pressemitteilung vom 14.09.2021. https://www.ise.fraunhofer.de/content/dam/ise/de/documents/presseinformationen/2021/2121_ISE_d_PI_Agri_PV_Obstbau.pdf, zuletzt geprüft am 19.06.2023.

Hansen, Renée; Bernoully, Stephanie (Hg.) (2021): Das perfekte PR-Konzept. In 10 Schritten zur erfolgreichen Kommunikationsstrategie. *PR Report* 56 (1). Düsseldorf: Johann Oberauer.

Harris, Phil; Bitonti, Alberto; Fleisher, Craig S.; Skorkjær Binderkrantz, Anne (Hg.) (2020): The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs. Cham: Springer VS.

Harris, Phil; Fleisher, Craig S. (Hg.) (2017): The SAGE handbook of international corporate and public affairs. New edition. Los Angeles, London, New Delhi: SAGE.

Hartung, Manuel J. (2021): Freiburg geht voran. In: *DIE ZEIT*, 21.01.2021.

Hassenstein, Katrin (2016): Berufserfolg in der PR-Branche. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hauser, Christiane (2020): Akteure und Organisationsweisen der Hochschulkommunikation. Eine Analyse der Akteurkonstellationen und Akteur-Struktur-Dynamiken an deutschen Hochschulen. Wiesbaden: Springer VS.

Hauser, Christiane; Schwetje, Thorsten; Leßmöllmann, Annette (2019): Organisation von Hochschulkommunikation. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation, Bd. 21. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 123–139.

HAW BW e.V. (2013): Satzung des Hochschulen für Angewandte Wissenschaften Baden-Württemberg e.V.. https://docplayer.org/18506354-Hochschulen-fuer-angewandte-wissenschaften-baden-wuerttemberg-e-v.html, zuletzt geprüft am 08.09.2023.

HAW BW e.V. (2018): Forschung neu gestalten. Broschüre des Forschungsnetzwerks BW-CAR. https://hochschulen-bw.de/wp-content/uploads/2020/01/BW_CAR_Neuland_gestalten_2018.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2022.

HAW Hessen (2020): Haushaltsmittel für den akademischen Mittelbau. Meldung vom 11.03.2020. https://haw-hessen.de/meldungen/nachrichten, zuletzt geprüft am 13.09.2023.

HAW Hessen (2023): Parlamentarischer Abend der HAW Hessen am 26.06.2023. https://haw-hessen.de/meldungen/detail?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=243&cHash=b8502d6bf4cf1957fb86d7c920665782, zuletzt geprüft am 25.09.2023.

HochschulenNRW – Landesrektor_innenkonferenz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften e.V. (2019): „Ein innovatives Modell mit Vorbildcharakter“. Pressemitteilung vom 11.07.2019. https://haw-nrw.de/ein-innovatives-modell-mit-vorbildcharakter, zuletzt geprüft am 13.09.2023.

Hechler, Daniel; Pasternack, Peer (Hg.) (2018): Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen. In: *Die Hochschule*, 1-2. Wittenberg: HoF – Institut für Hochschulforschung Wittenberg.

Hechler, Daniel; Pasternack, Peer; Zierold, Steffen (2019): Jenseits der Metropolen. Mittelstädte und Hochschulen: eine Governance-Herausforderung. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 41 (1), S. 50–71. http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/1_2019_Hechler_Pasternack_Zierold.pdf, zuletzt geprüft am 06.06.2019.

Heide, Mats; Simonsson, Charlotte; Nothhaft, Howard; Andersson, Rickard; Platen, Sara van (2018): The Communicative Organization. Hg. v. Swedish Association of Communication Professionals. Stockholm: Lund University. https://portal.research.lu.se/en/publications/the-communicative-organization-final-report, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hg.) (2006): Politikberatung in Deutschland. Heidelberger Akademie der Wissenschaften. Wiesbaden: Springer VS.

Heimann, Klaus (2019): Gemeinsam stärker. Warum deutsche Universitäten nur gemeinsam Superstars werden können. Universitäts-Netzwerke. In: *DSW-Journal* 14 (4/2019), S. 20–26. https://www.studentenwerke.de/sites/default/files/dsw_journal_4-2019.pdf, zuletzt geprüft am 26.11.2019.

Hein, Theresa (2022): CEO-Lobbying via LinkedIn. In: linkedin.com, 17.03.2022. https://www.linkedin.com/pulse/ceo-lobbying-via-linkedin-theresa-hein, zuletzt geprüft am 18.12.2022.

Heine, Klaus; Ohliger, Ursula Alexandra (2022): Lobbying und Soziale Medien: Wissenschaftskommunikation als Anwendungsfall. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 475-497.

Heinrichs, Werner; Meyer-Doerpinghaus, Ulrich; Löllgen, Petra (2011): Die deutschen Musikhochschulen. Positionen und Dokumente. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz (Beiträge zur Hochschulpolitik, 3/2011).

Helmholtz-Zentrum München (2023): EU HORIZON funds nanoPASS consortium with more than 3 million euros. Pressemitteilung vom 03.04.2023. https://www.helmholtz-munich.de/en/newsroom/news-all/artikel/eu-horizon-funds-nanopass-consortium-with-more-than-3-million-euros, zuletzt geprüft am 28.07.2023.

Hochschule Macromedia (2022): Studie zur CEO-Kommunikation im Social Web. https://www.macromedia-fachhochschule.de/de/hochschule/ueber-uns/news/macromedia-cocodibu-studie-zur-ceo-kommunikation-im-social-web, zuletzt geprüft am 13.06.2022.

Heinze, Thomas; Arnold, Natalie (2008): Governanceregimes im Wandel. In: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 60 (4), S. 686–722. https://doi.org/10.1007/s11577-008-0033-6.

Henke, Justus (2019): Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

Henke, Justus; Pasternack, Peer (2018): Kein systematischer Zusammenhang. Zusammensetzungen der Landesregierungen und die Finanzausstattung der Hochschulen. In: Daniel Hechler und Peer Pasternack (Hg.): Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen. Die Hochschule, 1-2. Wittenberg: HoF – Institut für Hochschulforschung Wittenberg, S. 219-243.

Hennes, Wolfgang; Fischer-Jung, Sebastian (2020): Warum Digital Public Affairs? In: *Digital Public Affairs Agentur Berlin*. http://digital-public-affairs.de, zuletzt geprüft am 16.09.2020.

Herbert, Ulrich (2021): Wer waren die Nationalsozialisten? München: C.H. Beck.

Herrmann, Ulrike (2021): Die Spur der Korruption. Lobbyregister und Geld bei der Union. In: *taz*, 04.03.2021. https://taz.de/Lobbyregister-und-Geld-bei-der-Union/!5751031, zuletzt geprüft am 09.03.2021.

Hessenius, B. (2016): Hardball lobbying for nonprofits. Real advocacy for nonprofits in the new century. London: Palgrave.

Hestert-Vecoli, Bärbel (2019): Die Enthüllung des Politischen – Plädoyer für ein erweitertes und integriertes Verständnis von Public Affairs. In: Kemming (Hg.): Marken als politische Akteure. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 161–173.

Hettwer, Holger (Hg.) (2008): WissensWelten. Wissenschaftsjournalismus in Theorie und Praxis. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Hetze, Pascal; Weißmantel, Jonas (2019): Ländercheck Innovationsmotor Hochschule. Hg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. https://laendercheck-wissenschaft.de/download/file/fid/12, zuletzt geprüft am 10.09.2020.

Heyer, Christian; Maß, Caroline; Simon, Riccy; Seemann, Carl (2022): Handbuch für Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter zur Eintragung in das Lobbyregister. https://www.lobbyregister.bundestag.de/informationen-und-hilfe/handbuch, zuletzt geprüft am 02.02.2022.

Hildebrandt, Paul (2022): Ein Prof driftet ab. Ein Münchner Medienwissenschaftler verbreitet Verschwörungsmythen. Warum darf er immer noch lehren? In: *DIE ZEIT*, 08.02.2022. https://www.zeit.de/campus/2022/02/lmu-muenchen-professor-verschwoerungstheorien-lehre/komplettansicht, zuletzt geprüft am 06.05.2022.

Hillebrand, Ralf-Thomas (2018): Online-Kommunikation für Verbände. Wie ihre Botschaften die Zielgruppen sicher erreichen ... und überzeugen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hinsch, Wilfried; Eggers, Daniel (Hg.) (2019): Öffentliche Vernunft? Berlin: De Gruyter.

Hinze, Sybille (2016): Forschungsförderung und ihre Finanzierung. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. Bearb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 413–428.

Hirschi, Caspar (2021): Wenn Wissenschaft zu Ideologie wird. In: *FAZ*, 09.03.2021. https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/wie-sich-die-rolle-von-experten-in-der-pandemie-wandelt-17233562.html, zuletzt geprüft am 23.09.2021.

Hochschule (HAW) Bremen (2022): Leitung für strategische Hochschulentwicklungsplanung (w/m/d). Stellenausschreibung. Kennziffer: SHEP-2021-22. https://jobs.zeit.de/jobs/leitung-fuer-strategische-hochschulentwicklungsplanung-m-w-d-hochschule-bremen-hsb-bremen-1057949, zuletzt geprüft am 15.04.2022.

Hochschule (HAW) Fulda (2016): Hochschulpräsident Prof. Khakzar wird Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Pressemitteilung vom 09.05.2016. https://www.hs-fulda.de/unsere-hochschule/alle-meldungen/meldungsdetails/detail/hochschulpraesident-prof-khakzar-wird-vizepraesident-der-hochschulrektorenkonferenz-hrk, zuletzt geprüft am 18.07.2023.

Hochschule (HAW) Fulda (2017a): Den Pflegeberuf attraktiver machen. Pressemitteilung vom 01.06.2017. https://www.hs-fulda.de/presse/meldungsdetails/detail/den-pflegeberuf-attraktiver-machen, zuletzt geprüft am 09.07.2023.

Hochschule (HAW) Fulda (2017b): Erfolgreicher Berufseinstieg für Hebammen mit akademischem Abschluss. Pressemitteilung vom 09.06.2017. https://www.hs-fulda.de/presse/meldungsdetails/detail/erfolgreicher-berufseinstieg-fuer-hebammen-mit-akademischem-abschluss, zuletzt geprüft am 09.07.2023.

Hochschule (HAW) Fulda (2017c): Hochschule Fulda erfolgreich in der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ von Bund und Ländern. Pressemitteilung vom 06.07.2017. https://www.presseportal.de/pm/121509/3678250, zuletzt geprüft am 15.06.2023.

Hochschule (HAW) Fulda (2022): Referent (m/w/d) für strategische Hochschulentwicklung. Stellenausschreibung. https://jobs.zeit.de/jobs/referent-m-w-d-fuer-strategische-hochschulentwicklung-hochschule-fulda-fulda-1056167, zuletzt geprüft am 02.02.2022.

Hochschule (HAW) Fulda (2023a): Campuserweiterung: Ministerin eröffnet neue Gebäude auf dem Areal der ehemaligen Mühle Heyl. Pressemitteilung vom 13.01.2023. https://www.hs-fulda.de/presse/meldungsdetails/detail/campuserweiterung-ministerin-eroeffnet-neue-gebaeude-auf-dem-areal-der-ehemaligen-muehle-heyl, zuletzt geprüft am 27.06.2023.

Hochschule (HAW) Fulda (2023b): Wissenschaftliches Zentrum RIGL-Fulda. Rückblick: 2018 – 2022. https://www.hs-fulda.de/forschen/wissens-und-technologietransfer/rigl-fulda/rueckblick-2018-2022, zuletzt geprüft am 27.06.2023.

Hochschule (HAW) Trier (2022): Referent*in des Präsidiums. Stellenausschreibung. https://jobs.zeit.de/jobs/referent-in-des-praesidiums-hochschule-trier-trier-1063956, zuletzt geprüft am 06.08.2022.

Hochschule (HAW) Trier (2023): „Wissenschaft für Dich“. Gesundheitscampus Region Trier trifft SPD Arbeitskreis Wissenschaft. Meldung vom 21.03.2023. https://www.hochschule-trier.de/informatik/aktuelles/news/beitrag-lesen/wissenschaft-fuer-dich, zuletzt geprüft am 15.06.2023.

Hochschulkompass (2022): Hochschulen in Deutschland. Hg. v. Hochschulrektorenkonferenz (HRK). https://www.hochschulkompass.de/hochschulen.html, zuletzt geprüft am 23.05.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1995): Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. Empfehlung des 176. Plenums vom 3. Juli 1995. https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/zur-oeffentlichkeitsarbeit-der-hochschulen, zuletzt geprüft am 03.05.2021.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2016): Die Hochschulen als zentrale Akteure in Wissenschaft und Gesellschaft. Eckpunkte zur Rolle und zu den Herausforderungen des Hochschulsystems. Fortgeschrieben mit Beschluss des Präsidenten der HRK vom 2018. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_-_Eckpunkte_HS-System_2018.pdf.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2017): Finanzierung des Hochschulsystems nach 2020. Entschließung der 22. Mitgliederversammlung der HRK am 9. Mai 2017. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/Entschliessung_Finanzierung_des_HSSystems_nach_2020__09052017.pdf, zuletzt geprüft am 10.03.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2019a): Evaluation Wissenschaftszeitvertragsgesetz und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Empfehlung der 27. HRK-Mitgliederversammlung vom 19.11.2019. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_MV_Empfehlung_WissZeitVG_19112019.pdf, zuletzt geprüft am 15.03.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2019b): Hochschulen in Zahlen 2019. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-06-Hochschulsystem/Statistik/2019-05-16_Final_fuer_Homepage_2019_D.pdf, zuletzt geprüft am 21.02.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2019c): Mission Statement/Aufgaben und Struktur. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-08-HRK/Mission_Statement_Aufgaben_und_Struktur.pdf, zuletzt geprüft am 11.04.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2019d): Übersicht über Pressestellen der Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. https://hs-kompass.de/kompass/xml/download/pressestellen.pdf, zuletzt geprüft am 23.09.2019.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2020a): Hochschulen und Corona-Pandemie: Nachteile vor allem für Studierende und Nachwuchskräfte begrenzen, Forschung weiterführen. Pressemitteilung vom 24.03.2020. https://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/ pressemitteilung/meldung/hochschulen-und-corona-pandemie-nachteile-vor-allem-fuer-studierende-und-nachwuchskraefte-begrenzen, zuletzt geprüft am 19.09.2023.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2020b): Liste der LRK-Vorsitzenden und LRK-Geschäftsstellen. https://www.hrk.de/mitglieder/lrks, zuletzt geprüft am 26.03.2020.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2021a): Hochschulen in Zahlen 2019. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-06-Hochschulsystem/Statistik/2021-09-15_ONLINE_HRK-Statistikfaltblatt_2021_-_final.pdf, zuletzt geprüft am 21.02.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2021b): Wahlprüfsteine an die Parteien. Politische Positionen der Parteien zur Bundestagswahl 2021. https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/wahlpruefsteine-zur-bundestagswahl, zuletzt geprüft am 06.10.2021.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2022a): Hochschulkommunikation als strategische Aufgabe. Empfehlung der 33. Mitgliederversammlung der HRK vom 10. Mai 2022. https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulkommunikation-als-strategische-aufgabe, zuletzt geprüft am 12.05.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2022b): Hochschulkommunikation als strategische Aufgabe – HRK-Empfehlungen verabschiedet. Pressemitteilung vom 11.05.2022. https://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/meldung/hochschulkommunikation-als-strategische-aufgabe-hrk-empfehlungen-verabschiedet-4909/, zuletzt geprüft am 20.10.2023.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2022c): Hochschultypen. https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/hochschulrecht/hochschultypen, zuletzt geprüft am 15.11.2018.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2022d): HRK-Mitgliedergruppe HAW/Fachhochschulen wählt neuen Sprecher. Pressemitteilung vom 09.05.2022. https://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/meldung/hrk-mitgliedergruppe-hawfachhochschulen-waehlt-neuen-sprecher-4904, zuletzt geprüft am 18.07.2023.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2022e): HRK zur Weiterentwicklung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes. Pressemitteilung 16.11.2022. https://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/meldung/hrk-zur-weiterentwicklung-des-wissenschaftszeitvertragsgesetzes-4956, zuletzt geprüft am 21.09.2023.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2022f): Mitgliedshochschulen der HRK. https://www.hrk.de/mitglieder/mitgliedshochschulen, zuletzt geprüft am 23.05.2022.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2023a): Aufgaben und Struktur. https://www.hrk.de/hrk/aufgaben-und-struktur, zuletzt geprüft am 04.10.2023.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2023b): Walter Rosenthal zum neuen HRK-Präsidenten gewählt. Pressemitteilung vom 09.05.2023. https://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/meldung/walter-rosenthal-zum-neuen-hrk-praesidenten-gewaehlt-4993, zuletzt geprüft am 05.09.2023.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK); Deutsches Studentenwerk (2021): Bund-Länder-Programmfinanzierung fürs Studium ergänzen um eine 3%- bis 5%-Komponente für die soziale Infrastruktur. Gemeinsame Erklärung der HRK und DSW. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/2021-04-28_HRK_DSW_Gemeinsame_Erklaerung_Programmfinanzierung_soziale_Infrastruktur.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2022.

Hoffjann, Olaf (2007): Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. 2., erw. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffjann, Olaf (2013): Vertrauen in Public Relations. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffjann, Olaf (2014): Verbandskommunikation und Kommunikationsmanagement. Eine systemtheoretische Perspektive. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hoffjann, Olaf (2020): Public Relations. 2. überarb. u. erw. Aufl.. Konstanz: UTB; UVK.

Hoffjann, Olaf (2021): Verbände als Akteure von Public Affairs und Lobbying. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 379–394.

Hoffjann, Olaf (2022): Between strategic clarity and strategic ambiguity – oscillating strategic communication. In: *Corporate Communications: An International Journal* 27 (2), S. 284–303. https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0037.

Hoffjann, Olaf (2023): Public Relations. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffjann, Olaf; Gusko, Jeannette (2013): Der Partizipationsmythos. Wie Verbände Facebook, Twitter & Co. nutzen. Hg. v. Otto Brenner Stiftung. Frankfurt am Main. https://doi.org/10.13140/2.1.3273.0886.

Hoffjann, Olaf; Gusko, Jeannette (2014): Entmassenmedialisierung intermediärer Organisationen. Eine Untersuchung am Beispiel deutscher Verbände. In: Franziska Oehmer (Hg.): Politische Interessenvermittlung und Medien. Funktionen, Formen und Folgen medialer Kommunikation von Parteien, Verbänden und sozialen Bewegungen. Baden-Baden: Nomos, S. 267–291.

Hoffjann, Olaf; Gusko, Jeannette (2015): Entmassenmedialisierung und soziale Medialisierung? Eine Untersuchung am Beispiel deutscher Verbände. In: Romy Fröhlich und Thomas Koch (Hg.): Politik – PR – Persuasion. Wiesbaden: Springer VS, S. 91–110.

Hoffjann, Olaf; Gusko, Jeannette (2018): Spuren(losigkeit) Sozialer Medien. Veränderungen in der internen und externen Kommunikation intermediärer Organisationen. In: Nadine Remus und Lars Rademacher (Hg.): Handbuch NGO-Kommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 295–315.

Hoffjann, Olaf; Pleil, Thomas (Hg.) (2015): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffjann, Olaf; Stahl, Roland (Hg.) (2010): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffmann, Christian Pieter (2021): Digitale Instrumente der Public Affairs. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 577–595.

Hoffmann, Elisabeth (2021): In eigener Sache. Elisabeth Hoffmann wechselt an die Universität zu Köln. In: *Magazin der Technischen Universität Braunschweig*. https://magazin.tu-braunschweig.de/m-post/in-eigener-sache/, zuletzt geprüft am 21.02.2022.

Hoffmann, Jochen (2021): Das Praxisfeld Public Affairs und seine Erforschung. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 143–162.

Hoffmann, Nicole (2000): Forschung kann man nur durch Forschung lernen? Berufsbezogene Weiterbildung von Forschenden im Kontext des Managements außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Baltmannsweiler: Schneider.

Hohn, Hans-Willy (2016): Governance-Strukturen und institutioneller Wandel des außeruniversitären Forschungssystems Deutschlands. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 549–572.

Höhn, Tobias D. (2011): Wissenschafts-PR. Köln: von Halem.

Höhne, Steffen (2023): Bis zu 100 Jobs: Nexwafe baut Solarwafer-Werk in Bitterfeld-Wolfen. In: *Mitteldeutsche Zeitung*, 01.06.2023. https://www.mz.de/lokal/bitterfeld/bis-zu-100-jobs-nexwafe-baut-solarwafer-werk-in-bitterfeld-wolfen-3621149?reduced=true, zuletzt geprüft am 09.06.2023.

Holenweger, Michael (Hg.) (2020): Anwendungsgebiete und Grundlagen von Strategischer Kommunikation. Baden-Baden: Nomos.

Honecker, Patrick (2019): Das neue Handbuch Wissenschaftskommunikation. PR, Marketing und Kommunikation für Wissenschaft. Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.

Honecker, Patrick (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Wissenschaft (3). In: *wissenschaftskommunikation.de*. https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-3-43559, zuletzt geprüft am 18.03.2022.

Hopf, Christel (2019): Qualitative Interviews. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 13. Aufl.. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 349–360.

Hörisch, Felix; Wurster, Stefan (Hg.) (2017): Das grün-rote Experiment in Baden-Württemberg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Horváth, Péter (2013): Strategie, Steuerung und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hugi, Andreas; Kaufmann, Ronny (2014): Innen- und Aussenpolitik von Unternehmen. Corporate Governance und Public Affairs in der Praxis – ein Managementbuch. Bern: Stämpfli Verlag.

Hung-Baesecke, Chun-Ju Flora; Chen, Yi-Ru Regina; Ni, Lan (2021): The Excellence Theory – origins, contribution an critique. In: Chiara Valentini (Hg.): Public relations. Berlin: De Gruyter, S. 313–334.

Hungermann, Jens (2019): „Nicht jede Kommunikation ist strategisch“. In: *pressesprecher*. https://www.pressesprecher.com/nachrichten/nicht-jede-kommunikation-ist-strategisch, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Huth, Tecla; Croÿ, Albrecht von (2019): Muss Interessenvertretung immer politisch sein? Lobbying und Public Affairs im Dienst der öffentlichen Legitimität. In: Kemming (Hg.): Marken als politische Akteure. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 149–159.

Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: Springer VS.

Hüther, Otto; Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hüther, Otto; Krücken, Georg (Hg.) (2018): Higher education in Germany – recent developments in an international perspective. Cham: Palgrave.

Hüther, Otto; Krücken, Georg (2018): Research on Actors and Groups of Actors at Higher Education Institutions. In: Otto Hüther und Georg Krücken (Hg.): Higher education in Germany – recent developments in an international perspective, Bd. 49. Cham: Palgrave, S. 177–222.

Idowu, Samuel O.; Capaldi, Nicholas; Zu, Liangrong; Das Gupta, Ananda (Hg.) (2013): Encyclopedia of corporate social responsibility. Berlin, New York, NY: Springer VS.

Ihlen, Øyvind; Raknes, Ketil (2020): Appeals to ‚the public interest': How public relations and lobbying create a social license to operate. In: *Public Relations Review* 46 (5), S. 1–8. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101976.

Ihlen, Øyvind; Raknes, Ketil (2022): The game of goodwill: an exploratory study of discursive goodwill strategies of interest organizations in a consensus democracy. In: *Interest Groups & Advocacy*, S. 353–372. https://doi.org/10.1057/s41309-022-00153-4.

Ihlen, Øyvind; Valentini, Chiara; Davidson, Scott; Shavit, Anna (2020): Lobbying, the public interest, and democracy: Communication perspectives. In: *Journal of Public Affairs* 20 (2), S. 1–5. https://doi.org/10.1002/pa.2091.

Ingenhoff, Diana; Hugi, Andreas (2021): Ziele und Notwendigkeit von Public Affairs aus Sicht von Unternehmen. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 89–107.

Helmholtz-Gemeinschaft (2020): European decision makers must do better! Open letter to the President of the European Council vom 16.07.2020. https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/03_ueber_uns/organisation/Internationale_Bueros/Bruessel/stellungnahmen/Stellungnahmen_2020/20200716_G6_MFF_Council_President.pdf, zuletzt geprüft am 24.09.2023.

Ittel, Angela (2022): Ihr Beitrag beim Treffpunkt Wissenschaftskommunikation – Autorisierung Zitat. Mündlich geäußert beim Treffpunkt Wissenschaftskommunikation am 06.07.2022 (online) mit dem Titel: Vom „Erfüllungsgehilfen" zum „Chief Officer" – Der hierarchische Höhenflug der Wissenschaftskommunikation. E-Mail an Antje Eichler, 19.07.2022.

Jäckel, Michael (2016): Die Universität Trier im Jahr 2020. Ein Positionierungsvorschlag. https://www.uni-trier.de/universitaet/universitaetsleitung/praesident/positionspapier, zuletzt geprüft am 31.05.2023.

Jäckel, Michael (2017): Hochschulzukunftsprogramm des Landes Rheinland-Pfalz. Selbstbericht der Universität Trier.

Jäckel, Michael (2021a): Gesundheitscampus. Was versteht die Universität Trier unter einem Gesundheitscampus? https://www.uni-trier.de/universitaet/universitaetsleitung/praesident/gesundheitscampus, zuletzt geprüft am 06.06.2023.

Jäckel, Michael (2021b): Hochschulentwicklungsplan 2025. Universität Trier. https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/Presse/Bilder_2022/Januar/Hochschulentwicklungsplan.pdf, zuletzt geprüft am 19.06.2023.

Jäger, Lars (2018): Kanarienvogel im Bergwerk der Demokratie. Der Status der Wissenschaft in Russland, der Türkei, Ungarn und Polen. In: *spektrum.de*. https://scilogs.spektrum.de/beobachtungen-der-wissenschaft/kanarienvogel-im-bergwerk-der-demokratie-der-status-der-wissenschaft-in-russland-der-tuerkei-ungarn-und-polen, zuletzt geprüft am 01.07.2021.

Jamieson, K. H.; Kathan, D. M.; Scheufele, Dietram A. (Hg.) (2017): The Oxford Handbook on the science of science communication. Oxford: Oxford University Press.

Jamison, Helen (2022): The changing role of science press officers. Hg. v. Science Media Center. London. https://www.sciencemediacentre.org/wp-content/uploads/2022/07/The-Changing-Role-of-Science-Press-Officers-Science-Media-Centre-Report-July-2022.pdf, zuletzt geprüft am 28.07.2022.

Jann, Werner; Wegrich, Kai (2009): Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle. In: Klaus Schubert (Hg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. München: Oldenbourg, S. 71–106.

Jarren, Otfried (2019): Hochschulkommunikation als komplexes Forschungs- und Handlungsfeld – Neue Herausforderungen für die Hochschulen. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation, Bd. 20. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 417–432.

Jarren, Otfried; Donges, Patrick (2017): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. 4., überarb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS.

Jarren, Otfried; Röttger, Ulrike (2009): Steuerung, Reflexierung und Interpenetration. Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., akt. und erw. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 29–49.

Jarren, Otfried; Röttger, Ulrike (2015): Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Romy Fröhlich, Peter Szyszka und Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 29–46.

Jehle, Stefan (2015): Der neue Lobbyist braucht ein gutes Netzwerk. Chef der Hochschulrektorenkonferenz. In: *Stuttgarter Zeitung*, 06.05.2015. https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.chef-der-hochschulrektorenkonferenz-der-neue-lobbyist-braucht-ein-gutes-netzwerk.097a191f-b735-4378-a87a-f2c595f8371a.html, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Jentges, Erik; Brändli, Matthias; Donges, Patrick; Jarren, Otfried (2012): Die Kommunikation politischer Interessengruppen in Deutschland. Adressaten, Instrumente und Logiken. In: *SCM Studies in Communication* 1 (3-4), S. 381–409.

Jünger, Jakob; Fähnrich, Birte (2019): Does really no one care? Analyzing the public engagement of communication scientists on Twitter. In: *New Media & Society* 7 (2), 387-408. https://doi.org/10.1177/1461444819863413.

Jungert, Michael; Frewer, Andreas; Mayr, Erasmus (Hg.) (2020): Wissenschaftsreflexion. Interdisziplinäre Perspektiven zwischen Philosophie und Praxis. Paderborn: mentis.

Junk, Wiebke Marie; Rasmussen, Anne (2018): Framing by the Flock: Collective Issue Definition and Advocacy Success. In: *Comparative Political Studies* 52 (4), S. 483–513. https://doi.org/10.1177/0010414018784044.

Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) (2020): Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen JLU 2030. https://www.uni-giessen.de/de/org/admin/stab/stp/dok_jlu_intern/entwicklungsplanjlu2030, zuletzt geprüft am 25.10.2023.

Kallfass, Monika (2009): Public Relations von Wissenschaftseinrichtungen – explorative Studie in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. In: Hans Peter Peters (Hg.): Medienorientierung biomedizinischer Forscher im internationalen Vergleich. Die Schnittstelle von Wissenschaft & Journalismus und ihre politische Relevanz. Jülich: Forschungszentrum Jülich, S. 101–176.

Karsuntke, René (2020): Organisationgrad in der Hochschulkommunikation. E-Mail aus der Geschäftsstelle des Bundesverbands Hochschulkommunikation an Antje Eichler vom 23.11.2020.

Kastner, Bernd (2023): Hat sich niemand im Uni-Präsidium Gedanken gemacht? Geschichte. In: *Süddeutsche Zeitung*, 12.05.2023. https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-technische-universitaet-ns-geschichte-gedanken-1.5852814?reduced=true, zuletzt geprüft am 24.05.2023.

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (2021): Ordnung zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. https://www.ku.de/fileadmin/1903/Rechtsabteilung/Forschung_und_wissenschaftlicher_Nachwuchs/Ordnung_zur_Sicherung_guter_wissenschaftlicher_Praxis_Senatsbeschluss_21.07.21.pdf, zuletzt geprüft am 19.09.2022.

Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands (2019): Bayreuther Erklärung zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten vom 16.09.2019. https://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017_-_2010/20190916_Bayreuther_Erklaerung_der_Universitaetskanzler_brfp.pdf, zuletzt geprüft am 21.09.2023.

Kaufmann, Dieter (2023): Publikationen und Presse. Publikationen 2020 bis 2029. Hg. v. Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands. https://www.uni-kanzler.de/publikationen-und-presse, zuletzt geprüft am 25.09.2023.

Kehm, Barbara M.; Merkator, Nadine; Schneijderberg, Christian (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekannten Wesen. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 5 (4), Artikel 3, S. 23–39. https://doi.org/10.3217/zfhe-5-04/03.

Kemming (Hg.) (2019): Marken als politische Akteure. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kentrup, Stefan; Hoffjan, Andreas; Lachmann, Maik (2013): Wie betreiben Unternehmen Lobbying? Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren, Ausgestaltungsformen und Strategien. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 65 (4), S. 342–371. https://doi.org/10.1007/BF03373717.

Kersten, Jens; Schulze Wessel, Martin (2020): Starke Präsidien, schwache Fakultäten. In: *FAZ*, 05.11.2020. https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/starke-praesidien-schwache-fakultaeten-bayern-will-seine-hochschulen-reformieren-17033194.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Kessler, Sabrina Heike; Fähnrich, Birte; Schäfer, Mike S. (2020): Science communication research in the German-speaking countries: A content analysis of conference abstracts 19 (2), S. 243–251. https://doi.org/10.24434/J.SCOMS.2019.02.012.

HAW in der HRK (2020): Stellungnahme des Sprecherkreises der Gruppe der HAWs in der HRK zur Corona-Krise vom 30.03.2020. https://www.badwiesseerkreis.de/wp-content/uploads/2020/03/2020-03-30_Stellungnahme-HAWs-zu-Corona-Krise.pdf, zuletzt geprüft am 20.09.2023.

Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.) (2019): Organisationstheorien. 8., erw. u. akt. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Kirlidokme, Baha (2023): Twitter-Klon Threads: Warum Elon Musk gewarnt sein sollte. In: *Frankfurter Rundschau*, 10.07.2023. https://www.fr.de/kultur/gesellschaft/twitter-threads-warum-elon-musk-gewarnt-sein-sollte-92393149.html, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Klawitter, Nils (2006): Meister der Verdrehung. In: *DER SPIEGEL*, 30.07.2006 (31). https://www.spiegel.de/politik/meister-der-verdrehung-a-9a7357f5-0002-0001-0000-000048046168, zuletzt geprüft am 26.10.2021.

Kleimann, Bernd (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden: Springer VS.

Kleimann, Bernd (2018): (German) Universities as multiple hybrid organizations. In: *Higher Education* 7 (2), S. 1085–1102. https://doi.org/10.1007/s10734-018-0321-7.

Kleinfeld, Ralf; Willems, Ulrich; Zimmer, Annette (2007): Lobbyismus und Verbändeforschung. Eine Einleitung. In: Ralf Kleinfeld, Annette Zimmer und Ulrich Willems (Hg.): Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien. Wiesbaden: Springer VS, S. 7–35.

Kleinfeld, Ralf; Zimmer, Annette; Willems, Ulrich (Hg.) (2007): Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien. Wiesbaden: Springer VS.

Klimke, Daniela; Lautmann, Rüdiger; Stäheli, Urs; Weischer, Christoph; Wienold, Hanns (Hg.) (2020): Lexikon zur Soziologie. 6., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Klüver, Heike (2013): Lobbying in the European Union: Interest Groups, Lobbying Coalitions, and Policy Change. Oxford: Oxford University Press.

Knie, Andreas; Simon, Dagmar (2016): Innovation und Exzellenz: Neue und alte Herausforderungen für das deutsche Wissenschaftssystem. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 21–38.

Knie, Andreas; Simon, Dagmar (2021): Zurück in die Gesellschaft. In: *jmwiarda.de*, 17.08.2021. https://www.jmwiarda.de/2021/08/17/zurück-in-die-gesellschaft, zuletzt geprüft am 11.10.2021.

Knopf, Kerstin; Sarkowsky, Katja (2017): „Political Correctness gefährdet nicht die Wissenschaftsfreiheit“. In: *Forschung & Lehre* (5), S. 402–403.

Koch, Hannes (2020): Einseitiger Zugang. Studie zu Einfluss von Lobbyismus. In: *taz*, 09.12.2020. https://taz.de/Studie-zu-Einfluss-von-Lobbyismus/!5730595, zuletzt geprüft am 04.02.2022.

Koch, Hannes (2021): Die Spur der Einflüsterer. Lobbyismus und Korruption. In: *taz*, 08.09.2021. https://taz.de/Lobbyismus-und-Korruption/!5797198&s=lobby, zuletzt geprüft am 01.02.2022.

Koch-Baumgarten, Sigrid (2004): Verbände und Medien. „Widerspenstiges“ in der Debatte um Mediendemokratie. In: Peter Massing und Christoph Bieber (Hg.): Mediendemokratie. Eine Einführung. 2. Aufl. Schwalbach: Wochenschau, S. 67–93.

Koch-Baumgarten, Sigrid (2014): Verbände zwischen Öffentlichkeit, Medien und Politik. Wiesbaden: Springer VS.

Kohring, Matthias (2019): Das eigentliche Problem geht nicht von der Bevölkerung aus. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 05.11.2019. https://www.wissenschaftskommunikation.de/das-eigentliche-problem-geht-nicht-von-der-bevoelkerung-aus-32167, zuletzt geprüft am 05.11.2019.

Kohring, Matthias; Marcinkowski, Frank; Lindner, Christian; Karis, Sarah (2013): Media orientation of German university decision makers and the executive influence of public relations. In: *Public Relations Review* 39 (3), S. 171–177. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.01.002.

Koivumäki, Kaisu; Wilkinson, Clare (2020): Exploring the intersections: researchers and communication professionals' perspectives on the organizational role of science communication. In: *Journal of Communication Management* 24 (3), S. 207–226. https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2019-0072.

Kölbel, Matthias (2016): Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) als wissenschaftspolitischer Akteur. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 533–548.

Kölner Wissenschaftsrunde (KWR) (o.J.): Köln – Stadt der Wissenschaft. https://koelner-wissenschaftsrunde.de/, zuletzt geprüft am 11.04.2022.

KOM (2022): So kommunizieren weibliche Vorstände auf Linkedin. Studie. In: *KOM – Magazin für Kommunikation*, 22.09.2022. https://www.kom.de/so-kommunizieren-topmanagerinnen-auf-linkedin/, zuletzt geprüft am 27.09.2022.

Komma-Pöllath, Thilo (2021): „Es wird erst dann interessant, wenn man Widersprüche akzeptiert“. Leonie Sontheimer im Gespräch mit Charlie Grüneberg. In: *journalist*, 31.08.2021. https://www.journalist.de/startseite/detail/article/es-wird-erst-dann-interessant-wenn-man-widersprueche-akzeptiert, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Konen, Cindy (2020): Innovative Hochschule oder Innovateur in der Hochschule? Ein idealtypenbasiertes Modell zur Analyse der Innovationsfähigkeit von Hochschulen. https://www.zhb-flensburg.de/fileadmin/content/spezial-einrichtungen/zhb/dokumente/dissertationen/konen/dissertation-konen-2020.pdf, zuletzt geprüft am 26.11.2020.

Könneker, Carsten (2017a): Wer marschiert da – und wofür? Ergebnisse einer nicht-repräsentativen Befragungsstudie zur Teilnahme am „March for Science“ in Deutschland. KIT. Karlsruhe.

Könneker, Carsten (2017b): Wissenschaftskommunikation in vernetzten Öffentlichkeiten. 2017b. In: Heinz Bonfadelli, Birte Fähnrich, Corinna Lüthje, Jutta Milde, Markus Rhomberg und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 453–476.

Könneker, Carsten (2020): Wissenschaftskommunikation und Social Media: Neue Akteure, Polarisierung und Vertrauen. In: Michael Jungert, Andreas Frewer und Erasmus Mayr (Hg.): Wissenschaftsreflexion. Interdisziplinäre Perspektiven zwischen Philosophie und Praxis. Paderborn: mentis, S. 419–441. https://www.researchgate.net/publication/348781268_Wissenschaftskommunikation_und_Social_Media_Neue_Akteure_Polarisierung_und_Vertrauen, zuletzt geprüft am 27.01.2021.

Könneker, Carsten; Niemann, Philipp; Böhmert, Christoph (2018): Weniger Wertschätzung, weniger Engagement. Zur Situation der Wissenschaftskommunikation in Deutschland. In: *Forschung & Lehre* (10), S. 870–872.

Könneker, Carsten; Zimmermann, Sarah (2012): Wissenschaft kommunizieren. Ein Handbuch mit vielen praktischen Beispielen. Weinheim: Wiley.

Köppl, Peter (2008): Lobbying und Public Affairs. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 187–220.

Köppl, Peter (2017): Advanced Power Lobbying. Erfolgreiche Public Affairs in Zeiten der Digitalisierung. Wien: Linde.

Korbmann, Reiner (2020a): Forum Wissenschaftskommunikation: Zu kurz gesprungen – Wie funktioniert Politik wirklich? #fwk20. In: *Wissenschaft kommuniziert*, 12.10.2020. https://wissenschaftkommuniziert.wordpress.com/2020/10/12/forum-wissenschaftskommunikation-zu-kurz-gesprungen-wie-funktioniert-politik-wirklich-fwk20, zuletzt geprüft am 23.03.2022.

Korbmann, Reiner (2020b): Karliczek: „Die Pandemie als lehrreiche Erfahrung“ – Wissenschaftskommunikation nach Corona. In: *Wissenschaft kommuniziert*, 29.06.2020. https://wissenschaftkommuniziert.wordpress.com/2020/06/29/karliczek-die-pandemie-als-lehrreiche-erfahrung-wissenschaftskommunikation-nach-corona, zuletzt geprüft am 20.10.2023.

Korbmann, Reiner (2021a): Ein Werkzeugkasten – keine Handwerker? Die #FactoryWisskomm im „Treffpunkt Wissenschaftskommunikation“ #WisskomMUC. In: *Wissenschaft kommuniziert*, 06.07.2021. https://wissenschaftkommuniziert.wordpress.com/2021/07/06/ein-werkzeugkasten-keine-handwerker-die-factorywisskomm-im-treffpunkt-wissenschaftskommunikation-wisskommuc, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Korbmann, Reiner (2021b): Kleiner Schritt – gigantischer Sprung: Die Wissenschaftskommunikation ist gelandet. In: *Wissenschaft kommuniziert*, 02.12.2021. https://wissenschaftkommuniziert.wordpress.com/2021/12/02/kleiner-schritt-gigantischer-sprung-die-wissenschaftskommunikation-ist-gelandet, zuletzt geprüft am 02.12.2021.

Korbmann, Reiner (2022a): „Chief Communication Officer“: Revolution oder Etikettenschwindel? Treffpunkt Wissenschaftskommunikation #WisskomMUC. In: *Wissenschaft kommuniziert*, 19.07.2022. https://wissenschaftkommuniziert.wordpress.com/2022/07/19/chief-communication-officer-revolution-oder-etikettenschwindel, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Korbmann, Reiner (2022b): Evaluation: Mehr Defizit als Herausforderung? Was Erfolgskontrolle für die Wissenschaftskommunikation bringen kann. Treffpunkt Wissenschaftskommunikation. In: *Wissenschaft kommuniziert*, 05.04.2022b. https://wissenschaftkommuniziert.wordpress.com/2022/04/05/evaluation-mehr-defizit-als-herausforderung, zuletzt geprüft am 05.04.2022.

Korbmann, Reiner (2022c): Kann Wissenschaft Krise? Die Probleme der Wissenschaftskommunikation mit der Pandemie – Treffpunkt Wissenschaftskommunikation #WisskomMUC. In: *Wissenschaft kommuniziert*, 06.12.2022. https://wissenschaftkommuniziert.wordpress.com/2022/12/06/kann-wissenschaft-krise-die-probleme-der-wissenschaftskommunikation-mit-der-pandemie-treffpunkt-wissenschaftskommunikation-wisskommuc, zuletzt geprüft am 18.12.2022.

Korte, Karl-Rudolf; Florack, Martin (Hg.) (2021): Handbuch Regierungsforschung. 2. Aufl. 2021. Wiesbaden: Springer VS.

Koschtzky, Knut (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Wissenschaft (1). In: *wissenschaftskommunikation.de*, 26.10.2020. https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-2-43125, zuletzt geprüft am 18.03.2022.

Kramer, Bernd (2012): Elite-Zirkel machen Hochschulrektoren wütend. In: *taz*, 22.11.2012. https://taz.de/!538983, zuletzt geprüft am 07.09.2023.

Krapp, Claudia (19.07.2022c): Fachverbände protestieren gegen Kürzungen in der Wissenschaft. In: *Forschung & Lehre*, 19.07.2022c. Online verfügbar unter https://www.forschung-und-lehre.de/politik/fachverbaende-protestieren-gegen-kuerzungen-in-der-wissenschaft-4885, zuletzt geprüft am 24.09.2023.

Krapp, Claudia (2022): Leuphana gründet neue Fakultät. In: *Forschung & Lehre*, 14.03.2022. https://www.forschung-und-lehre.de/management/leuphana-gruendet-neue-fakultaet-4511, zuletzt geprüft am 16.03.2022.

Krapp, Claudia (2022): EU stockt Budget für „Horizon Europe“ auf. In: *Forschung & Lehre*, 10.05.2022. https://www.forschung-und-lehre.de/politik/eu-stockt-horizon-europe-um-halbe-milliarde-euro-auf-4696, zuletzt geprüft am 28.07.2023.

Krass, Sebastian (2023): Professor Meyen wird ein Fall für den Verfassungsschutz. In: *Süddeutsche Zeitung*, 31.03.2023. https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-lmu-meyen-verfassungsschutz-1.5779584?reduced=true, zuletzt geprüft am 21.04.2023.

Krebber, Felix; Biederstaedt, Christian; Zerfaß, Ansgar (2015): Digitaler Lobbyismus? Die politische Kommunikation von Greenpeace Deutschland im Internet. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 291–310.

Krebber, Felix; Hitschfeld, Uwe (2021): Akzeptanz und Legitimation von Unternehmen in modernen Gesellschaften: Kommunikative Herausforderung für Unternehmen und Interessengruppen. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 233–257.

Kreckel, Reinhard (2016): Rahmenbedingungen von Hochschulpolitik in Deutschland. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 59–77.

Krempkow, René (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: *Personal- und Organisationsentwicklung* (1), S. 1–21. https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/Krempkowu.a._2019_finalesManuskriptfurP-OE_1-2019.pdf, zuletzt geprüft am 15.06.2021.

Krempkow, René; Lottmann, André; Möller, Torger (Hg.) (2014): Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft (15). Berlin: iFQ – Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/38277/3/ssoar-2014-Krempkow_etal-Voellig_losgeloest_Governance_der_Wissenschaft.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Kretek, Peter; Dragsic, Zarko (2012): Hochschulräte in der Universiäts-Governance. Was bestimmt ihre Rolle und Wirkmächtigkeit? In: Uwe Wilkesmann (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS, S. 113–129.

Kretschmar, Daniél (2021): Endlich Lobbyismus für alle! Deutschland lahmt bei der Digitalisierung. Mit dem Wechsel von Dorothee Bärs Büroleiterin zu Facebook geht es nun voran mit dem Einfluss der Netzgiganten. In: *taz*, 13.02.2021. https://taz.de/Vom-Ministerium-zu-Facebook/!5748591/, zuletzt geprüft am 26.02.2021.

Kronthaler, Ludwig (2013): Die Bedeutung und Stellung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen als Akteure und Partner in einem ausdifferenzierten Wissenschaftssystem. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* (35), S. 24–32. https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/news_import/Sonderheft-2013-Kronthaler_01.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Krücken, Georg (2017): Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 39 (3-4), S. 10–29. http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/3-4-2017_Kruecken.pdf, zuletzt geprüft am 06.06.2019.

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5., überarb. Aufl.. Weinheim: Beltz.

LaBelle, Sara; Waldeck, Jennifer H. (2020): Strategic communication for organizations. Oakland: University of California Press.

Lamprecht, Thomas (2017): Die Beziehungen zwischen der Automobilindustrie und der Politik. Wie wird Einfluss genommen und welche Regulierungsmöglichkeiten bestehen? Berlin: FU.

Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg (2019): Baden-württembergische Universitätsleitungen unterstützen Forderungen der Studierenden für eine bessere Hochschulfinanzierung. Pressemitteilung vom 17.10.2019. https://www.lrk-bw.de/index.php/pressemitteilungen, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg; HAW BW e.V. (2019): Universitäten und Hochschulen besorgt um ihre Zukunftsfähigkeit. Pressemitteilung vom 27.08.2019. https://www.lrk-bw.de/index.php/pressemitteilungen, zuletzt geprüft am 13.09.2023.

Landesrektorenkonferenz Sachsen (2019): Geschäftsordnung der Landesrektorenkonferenz Sachsen. https://www.lrk-sachsen.de/wp-content/uploads/2019/12/2019_11_28-Änderung-Geschäftsordnung-LRK-final.pdf, zuletzt geprüft am 09.03.2022.

Landtag Brandenburg (Hg.) (2023): Register der Interessenvertretungen in Brandenburg. https://www.landtag.brandenburg.de/media_fast/6/20230131_Register Interessenvertretungen LT BB_422_15.pdf, zuletzt aktualisiert am 31.01.2023, zuletzt geprüft am 03.04.2023.

Landtag Mecklenburg-Vorpommern (2021): Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Landeshochschulgesetz, LHG M-V) vom 25.01.2021. https://www.landesrecht-mv.de/bsmv/document/jlr-HSchulGMV2011V11IVZ, zuletzt geprüft am 05.09.2023.

Landtag Nordrhein-Westfalen (2020): Neutralitätsgebot von Schulen und Universitäten bei Podiumsdiskussionen zur Kommunalwahl in NRW. Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 3489 vom 20. April 2020 der Abgeordneten Herbert Strotebeck, Helmut Seifen und Andreas Keith, AfD. Drucksache 17/9021. Landtag Nordrhein-Westfalen: Düsseldorf. https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-9336.pdf, zuletzt geprüft am 22.03.2022.

Landtag Rheinland-Pfalz (2020): Hochschulgesetz (HochSchG) vom 23.09.2020. https://landesrecht.rlp.de/bsrp/document/jlr-HSchulGRP2020pP73, zuletzt geprüft am 09.03.2022.

Landtag Rheinland-Pfalz (2023): Ständig aktualisierte Fassung der öffentlichen Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretung. Lobbyistenregister des Landes Rheinland-Pfalz. https://www.landtag.rlp.de/fileadmin/Landtag/Medien/Lobbyistenregister/Lobbyistenliste_zur_Veroeffentlichung.pdf, zuletzt geprüft am 03.04.2023.

Landtag von Baden-Württemberg (2005): Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz, LHG) vom 01.01.2005. https://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+BW&psml=bsbawueprod.psml&aiz=true, zuletzt geprüft am 18.10.2023.

Landtag von Baden-Württemberg (Hg.) (2023): Transparenzregister. Übersicht der registrierten Organisationen und Verbände. Landtag von Baden-Württemberg. https://www.landtag-bw.de/home/der-landtag/transparenzregister/ubersicht.html, zuletzt geprüft am 03.04.2023.

Landtag von Sachsen-Anhalt (Hg.) (2023): Lobbyregister. https://www.landtag.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Downloads/Lobbyregister/Lobbyregister_Landtag_von_Sachsen_Anhalt_2023_03_30.pdf, zuletzt geprüft am 03.04.2023.

Lange, Timo (2023): Bundestag beschließt verbessertes Lobbyregister. Stellungnahme von LobbyControl, 19.10.2023. https://www.lobbycontrol.de/lobbyregister/bundestag-beschliesst-verbessertes-lobbyregister-112080, zuletzt geprüft am 28.10.2023.

Lanz, Markus (2023): Schlechte Krankenhäuser bestrafen: Lauterbachs „gigantische“ Klinik-Reform. In: *ZDF*, 22.06.2023. https://www.zdf.de/gesellschaft/markus-lanz/markus-lanz-vom-22-juni-2023-100.html, zuletzt geprüft am 20.10.2023.

Lasch, Katja (2019): Internationales Forschungsmarketing an Forschungsinstitutionen in Deutschland. Ergebnisse einer Umfrage. Hg. v. Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). https://www.research-in-germany.org/deutsche-institutionen/marketing-know-how/umfragen-hintergrundwissen/befragung-institutionen.html, zuletzt geprüft am 14.06.2021.

Laukötter, Esther (2014): Die Sichtbarkeit deutscher Hochschulen in Print- und Online-Medien. Universität Münster: Forschungsreport des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien – Gesellschaft. https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kowi/kmg/reports/kmg_2014_1-sichtbarkeit-deutscher-hochschulen-print-online-medien.pdf, zuletzt geprüft am 25.03.2022.

Lederbogen, Utz (2004): Wissenschaft im Netz. Analysen und Strategien der Online-PR von Hochschulen und Forschungsorganisationen. Frankfurt am Main: Lang.

Legouras, Ioannis; August, Christine; Villacorta, Nicolas (2023): Policy considerations on the orientation of the EU framework programme for research and innovation. Contribution to the triple consultation of Horizon 2020, Horizon Europe and the strategic planning 2025 – 2027. Hg. v. Helmholtz-Gemeinschaft. https://www.helmholtz.de/assets/helmholtz_gemeinschaft/user_upload/Brussels_Office/20230222_HELMHOLTZ_FP_Policy_Considerations_final.pdf, zuletzt geprüft am 26.05.2023.

Lehmann, Hendrik; Mortsiefer, Henrik; Müller-Neuhof, Jost; Woratschka, Rainer; Maicher, Lutz; Bartsch, Fabian et al. (2017): Gesetze der Macht: Diese Verbände nehmen am meisten Einfluss auf Gesetze. In: *Tagesspiegel*, 04.09.2017. https://digitalpresent.tagesspiegel.de/gesetze-der-macht, zuletzt geprüft am 15.05.2023.

Lehmkuhl, Markus (2006): Massenmedien und interpersonale Kommunikation. Eine explorative Studie am Beispiel BSE. Konstanz: UVK.

Lehmkuhl, Markus (2019): Journalismus als Adressat von Hochschulkommunikation. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 299–318.

Leibniz-Gemeinschaft (o.J.): Leibniz-Leitlinie wissenschaftliche Politik- und Gesellschaftsberatung. https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/Über_uns/Strategie-_und_Wissenschaftspolitik/Leitlinie_Politik-_und_Gesellschaftsberatung.pdf, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Leibniz-Gemeinschaft (Hg.) (2016): Selbstverständnis der Wissenschaftskommunikation in der Leibniz-Gemeinschaft. https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/ÜCber_uns/Organisation/Organe/Selbstverständnis_WissKomm_Leibniz.pdf, zuletzt aktualisiert am 25.02.2016, zuletzt geprüft am 14.06.2021.

Leif, Thomas; Speth, Rudolf (2003): Anatomie des Lobbyismus. Einführung in eine unbekannte Sphäre der Macht. In: Thomas Leif und Rudolf Speth (Hg.): Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 7–32.

Leif, Thomas; Speth, Rudolf (Hg.) (2003): Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland. Westdeutscher Verlag.

Leif, Thomas; Speth, Rudolf (2006): Die fünfte Gewalt. Anatomie des Lobbyismus in Deutschland. In: Thomas Leif und Rudolf Speth (Hg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, o.S..

Leif, Thomas; Speth, Rudolf (Hg.) (2006): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung.

Leipziger, Jürg W. (2004): Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch im FAZ-Institut.

Lengwiler, Martin (2016): Kontinuitäten und Umbrüche in der deutschen Wissenschaftspolitik. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 3–19.

Lentsch, Justus (2016): Wissenschaftliche Politikberatung: Organisationsformen und Gestaltungselemente. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 317–334.

Leßmöllmann, Annette (2019): Hochschulkommunikation und Gemeinwohl. In: Wilfried Hinsch und Daniel Eggers (Hg.): Öffentliche Vernunft? Berlin: De Gruyter, S. 73–83.

Leßmöllmann, Annette; Dascal, Marcelo; Gloning, Thomas (Hg.) (2020): Science communication. Boston, Massachusetts, Berlin: De Gruyter.

Leßmöllmann, Annette; Hauser, Christiane; Schwetje, Thorsten (2017): Hochschulkommunikation erforschen. Hochschulkommunikatoren als Akteure: Ergebnisse einer Online-Befragung. 1. Welle. Zwischenbericht. Karlsruhe: KIT. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18289.28008, zuletzt geprüft am 06.04.2022.

L'Etang, Jacquie (2013): Public Relations, Persuasion and Propaganda. Truth, Knowledge, Spirituality and Mystique. In: Ansgar Zerfass, Betteke van Ruler und Krishnamurthy Sriramesh (Hg.): Public relations research. European and international perspectives and innovations. Wiesbaden: Springer VS, S. 251–269.

Landeshochschulkonferenz Niedersachsen (LHK); Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN); Institute und Zentren der Max-Planck-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, der Fraunhofer Gesellschaft und der Leibniz-Gemeinschaft (2020): Niedersachsen koppelt sich ab. Pressemitteilung vom 20.11.2020. https://www.lhk-niedersachsen.de/aktuelles/aktuelles/niedersachsen-koppelt-sich-ab, zuletzt geprüft am 13.09.2023.

Liang, Jia (2016): The lobbying of Chinese elite universities. Canberra: Australian National University. https://doi.org/10.25911/5d63c308ba41e.

Liebig, Stefan; Matiaske, Wenzel; Rosenbohm, Sophie (Hg.) (2017b): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lies, Jan (2015): Praxis des PR-Managements. Strategien – Instrumente – Anwendung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Linvill, Darren L.; McGee, Sara E.; Hicks, Laura K. (2012): Colleges' and universities' use of Twitter: A content analysis. In: *Public Relations Review* 38 (4), S. 636–638. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.010.

Lo, Yin-Yueh; Huang, Chun-Ju; Peters, Hans Peter (2019): Do Organizational Interests Interfere with Public Communication of Science? An Explorative Study of Public Relations of Scientific Organizations in Taiwan. In: *East Asian Science, Technology and Society: An International Journal* 13 (4), S. 557–574. https://doi.org/10.1215/18752160-8005617.

Lobbycontrol (2022a): Lobbyregister EU. https://lobbypedia.de/wiki/Lobbyregister_EU, zuletzt geprüft am 25.01.2022.

Lobbycontrol (2022b): Untersuchungsausschuss Klimastiftung MV: „Friedbert Pflüger ist kein unabhängiger Sachverständiger". Pressemitteilung vom 28.11.2022b. https://www.lobbycontrol.de/pressemitteilung/untersuchungsausschuss-klimastiftung-mv-friedbert-pflueger-ist-kein-unabhaengiger-sachverstaendiger-104971, zuletzt geprüft am 18.12.2022.

Lobbycontrol (2021): Lobbyreport 2021. Beispiellose Skandale – strengere Lobbyregeln: Eine Bilanz von vier Jahren Schwarz-Rot. https://www.lobbycontrol.de/wp-content/uploads/Lobbyreport-2021_Beispiellose-Skandale-strengere-Lobbyregeln.pdf, zuletzt geprüft am 24.01.2022.

Lock, Irina (2021): Politischer Einfluss durch Kommunikation. Public Affairs in Europa. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 69–87.

Lodemann, Caroline A. (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Wissenschaft (1). Caroline A. Lodemann leitet den Präsidialstab und die Kommunikation der Leibniz-Gemeinschaft. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 09.11.2020. https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-2-43125, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Loer, Kathrin; Töller, Annette (2019): Interessenvertretung und politisches System in Deutschland im Wandel. Bundesznetrale für Politische Bildung. https://www.bpb.de/politik/wirtschaft/lobbyismus/275972/interessenvertretung-und-politisches-system-in-deutschland-im-wandel, zuletzt geprüft am 11.10.2023.

Löffelholz, Martin (Hg.) (2004): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Löffelholz, Martin; Auer, Claudia; Schleicher, Kathrin (2013): Organisationskommunikation aus sozialintegrativer Perspektive. In: Ansgar Zerfaß (Hg.): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 167–192.

Lohmann, Susanne (2022): Informationelles Lobbying. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 217–260.

Loosen, Wiebke (Hg.) (2012): Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft. Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis. Köln: von Halem.

Loosen, Wiebke (2016): Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In: Stefanie Averbeck-Lietz und Michael Meyen (Hg.): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 139–156.

Loosen, Wiebke; Scholl, Armin (2012): Theorie und Praxis von Mehrmethodendesigns in der Kommunikationswissenschaft. In: Wiebke Loosen (Hg.): Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft. Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis. Köln: von Halem, S. 9–25.

Lösche, Peter (2007): Verbände und Lobbyismus in Deutschland. Stuttgart: Kohlhammer.

Fraunhofer ISE (16.11.2022): Erste PV-Radwegüberdachung entsteht in Freiburg. Pressemitteilung vom 16.11.2022. https://www.ise.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/news/2022/erste-pv-radwegueberdachung-entsteht-in-freiburg.html, zuletzt geprüft am 19.06.2023.

Lowery, David (2007): Why Do Organized Interests Lobby? A Multi-Goal, Multi-Context Theory of Lobbying. In: *Polity* 39 (1), S. 29–54. https://doi.org/10.1057/palgrave.polity.2300077.

Lüchinger, Simon; Moser, Christoph (2022): Das Revolving-Door-Phänomen: Die Drehtür zwischen Politik und Wirtschaft. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 351–368.

Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1991): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1996): Die Realität der Massenmedien. 2., erw. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS.

Lukas-Eder, Karin (2014): EU-Lobbing für Wissenschaft und Forschung: Die Bayerische Forschungsallianz GmbH. In: Doris Dialer und Margarethe Richter (Hg.): Lobbying in der Europäischen Union. Zwischen Professionalisierung und Regulierung. Wiesbaden: Springer VS, S. 295–306.

Lüthje, Corinna; Kristiansen, Silije; Danelzik, Mathis; Fähnrich, Birte; Milde, Jutta; Rhomberg, Markus et al. (2012): Selbstverständnispapier der Ad-hoc-Gruppe Wissenschaftskommunikation in der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft − DGPuK. https://www.uzh.ch/cmsssl/ikmz/dam/jcr:9c535982-822f-4a84-bf99-fcb9c2902f8f/4_4.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Maasen, Sabine; Weingart, Peter (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: *die hochschule* (1), S. 19–45. https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/06_1/Maasen_Weingart_Unternehmerische_Universitaet.pdf, zuletzt geprüft am 03.05.2021.

Mahoney, Christine (2008): Brussels versus the Beltway. Advocacy in the United States and the European Union. Washington, D.C: Georgetown University Press.

Mai, Manfred (2017): Konflikte und Interdependenzen zwischen der organisierten Wissenschaft und der Politik. In: Julian Hamann, Jens Maeße, Vincent Gengnagel und Alexander Hirschfeld (Hg.): Macht in Wissenschaft und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 173–189.

Mai, Manfred (2019): Interessenvertretung in der Wissenschaft. Hg. v. NRW School of Governance. https://regierungsforschung.de/interessenvertretung-in-der-wissenschaft, zuletzt geprüft am 10.02.2020.

Mangold, Florian (2020): Strategische Kommunikation: Erörterung eines Begriffs und kommunikationshistorische Analyse am Beispiel der Immediatzeitungsberichte 1867-1914. Bamberg: Universität Bamberg.

Marcinkowski, Frank (2015): Die „Medialisierung“ der Politik. In: Rudolf Speth und Annette Zimmer (Hg.): Lobby Work. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 71–95.

Marcinkowski, Frank; Friedrichsmeier, Andres; Geils, Matthias (2014): Transparenz oder PR? Die Koinzidenz von Managerialisierung und Medialisierung an deutschen Hochschulen. In: René Krempkow, André Lottmann und Torger Möller (Hg.): Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft (15), S. 115–125. https://www.researchgate.net/publication/277909779_Transparenz_oder_PR_Die_Koinzidenz_von_Managementmodell_und_Medialisierung_an_deutschen_Hochschulen, zuletzt geprüft am 17.06.2019.

Marcinkowski, Frank; Kohring, Matthias (2014): „Nützt Wissenschaftskommunikation der Wissenschaft? Anmerkungen zu einer ungestellten Frage“. Image statt Inhalt? – Warum wir eine bessere Wissenschaftskommunikation brauchen. VolkswagenStiftung. Vortrag bei der VolkswagenStiftung: Hannover, 30.06.2014. https://www.volkswagenstiftung.de/sites/default/files/downloads/Programmteil_I_Frank_Marcinkowski_und_Matthias_Kohring.pdf, zuletzt geprüft am 24.03.2022.

Marcinkowski, Frank; Kohring, Matthias; Friedrichsmeier, Andres; Fürst, Silke (2013): Neue Governance und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Jana Trumann (Hg.): Lernen in Bewegung(en). Politische Partizipation und Bildung in Bürgerinitiativen. Bielefeld: transcript, S. 257–288.

Marcinkowski, Frank; Pfetsch, Barbara (Hg.) (2009): Politik in der Mediendemokratie. Wiesbaden: Springer VS.

Maring, Nathalie C.; Bieri, Urs; Erpf, Philipp; Kocher, Jonas; Bürgi, Marco (2023): Lobbying in der Schweiz. systemimmanent, erfolgreich und nicht nur beliebt. Lobbying Survey Switzerland 2022. https://www.researchgate.net/publication/369269902_Lobbying_Survey_Switzerland_2022, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Martens, Wil; Ortmann, Günther (2019): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): Organisationstheorien. 8., erw. u. akt. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (/W), 413-447.

März, Daniel; Pütz, Johannes (2015): ‚Vom Lobbyismus zum Public Affairs Management'. Professionalisierungstendenzen in der Arena politischer Interessenvertretung. In: *Zeitschrift für Politikberatung* 7 (1/2), S. 28–39. Online verfügbar unter https://www.jstor.org/stable/26429573, zuletzt geprüft am 24.11.2021.

Massing, Peter; Bieber, Christoph (Hg.) (2004): Mediendemokratie. Eine Einführung. 2. Aufl. Schwalbach: Wochenschau.

Mast, Claudia (Hg.) (2020): Content Management für welche Kommunikationswege? Strategien der Stakeholderansprache in einer digitalisierten Welt. Wiesbaden: Springer VS.

Mast, Claudia; Stehle, Helena (2015): Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation. Eine empirische Analyse. https://www.researchgate.net/publication/291696772_Personliche_Kommunikationsformate_in_der_Unternehmenskommunikation_Eine_empirische_Analyse, zuletzt geprüft am 22.06.2021.

Matthews, David (2019): Government trust in universities ‚diminished', says EUA head. Michael Murphy fears universities are now seen as being in ‚perpetual opposition' by politicians. In: *Times Higher Education*, 04.11.2019. https://www.timeshighereducation.com/news/government-trust-universities-diminished-says-eua-head, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Max-Planck-Gesellschaft (MPG) (o.J.): Lobbyräume. https://www.harnackhaus-berlin.mpg.de/4554149/lobbyraeume, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Max-Planck-Gesellschaft (MPG) (2021): Satzung der der Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. in der Fassung vom 18. Oktober 2021. https://www.mpg.de/199506/satzung.pdf, zuletzt geprüft am 17.03.2022.

Max-Planck-Gesellschaft (MPG) (2022): Chronik der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft. https://www.mpg.de/geschichte/kaiser-wilhelm-gesellschaft, zuletzt geprüft am 22.03.2022.

May, Daniel (2017): Daniel May zum Informationsgespräch an der Hochschule Fulda. Pressemitteilung vom 19.09.2017. https://www.daniel-may.de/presse/daniel-may-zum-informationsgespraech-an-der-hochschule-fulda/, zuletzt geprüft am 15.06.2023.

Mayer, Karl Ulrich (2016): Die drei Pakte und ihre Wirkung. Die Exzellenzinitiative, der Hochschulpakt 2020 und der Pakt für Forschung und Innovation. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 465–481.

Mayntz, Renate (2009): Speaking Truth to Power. Leitlinien für die Regelung wissenschaftlicher Politikberatung. In: *Der moderne Staat* (1), S. 5–16. https://pure.mpg.de/rest/items/item_1232375/component/file_1835819/content, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.

McKinnon, Merryn; Black, Bronte; Bobillier, Sophie; Hood, Kirsten; Parker, Madeleine (2019): Stakeholder relations in Australian science journalism. In: *Public Understanding of Science* 28 (5), S. 554–571. https://doi.org/10.1177/0963662519835745.

McNulty, Tim (o.J.): Guidelines for Government Relations and Lobbying. Hg. v. Carnegie Mellon University. https://www.cmu.edu/govrel/lobbying/index.html, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Meier, Dominik (2022): Adressbuch ist wenig, Strategie ist alles. In: *FAZ*, 16.01.2022. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/politische-interessenvertretung-strategie-ist-alles-17734206.html, zuletzt geprüft am 04.08.2022.

Meier, Frank (2019): Trends der Hochschulentwicklung. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation, Bd. 17. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 25–38.

Meier, Klaus (2019): Was gute Wissenschafts-Kommunikation ausmacht. In: *Forschung & Lehre*, 08.10.2019. https://www.forschung-und-lehre.de/politik/was-gute-wissenschafts-kommunikation-ausmacht-2183, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Meier, Klaus; Schlütz, Daniela; Schnauber-Stockmann, Anna; Wessler, Hartmut; Link, Elena; Rihl, Alexander (2023): DGPuK-Stellungnahme zur BMBF-Novelle des WissZeitV-Gesetzes. https://www.dgpuk.de/de/dgpuk-stellungnahme-zur-bmbf-novelle-des-wisszeitv-gesetzes.html, zuletzt geprüft am 22.06.2023.

Merten, Klaus (2004): Zur Theorie der PR-Theorien. Oder: Mann man PR-Theorien anders als systemisch modellieren? In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 47–64.

Merten, Klaus (2013): Strategie, Management und strategisches Kommunikationsmanagement. In: Ulrike Röttger, Volker Gehrau und Joachim Preusse (Hg.): Strategische Kommunikation. Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes. Wiesbaden: Springer VS, S. 103–126.

Merten, Wolfgang; Knoll, Thorsten (Hg.) (2019): Handbuch Wissenschaftsmarketing. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Mestermann, Marius (2021): Scheitert die deutsche Klimapolitik an Lobby-Interessen? Republik 21. In: *DER SPIEGEL*, 17.06.2021. https://www.spiegel.de/politik/deutschland/republik-21-podcast-scheitert-die-deutsche-klimapolitik-an-lobby-interessen-a-197c2298-bce8-428c-8b26-abe6cb1ae979.

Metag, Julia; Schäfer, Mike S. (2017): Hochschulen zwischen Social Media-Spezialisten und Online-Verweigerern. Eine Analyse der Online-Kommunikation promotionsberechtigter Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: *SCM Studies in Communication* 6 (2), S. 160–195. https://doi.org/10.5771/2192-4007-2017-2-160.

Metag, Julia; Schäfer, Mike S. (2019): Hochschulkommunikation online. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 363–391.

Metz, Sina (2022): „Ohne ein Vertrauensverhältnis geht es nicht“. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 06.07.2022. https://www.wissenschaftskommunikation.de/ohne-ein-vertrauensverhaeltnis-geht-es-nicht-59733, zuletzt geprüft am 07.07.2022.

Meyen, Michael (2009): Medialisierung. In: *Medien & Kommunikation* 57 (1), S. 23–38. https://doi.org/10.5771/1615-634x-2009-1-23.

Meyen, Michael; Löblich, Maria; Pfaff-Rüdiger, Senta; Riesmeyer, Claudia (2011): Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.

Meyer, John W.; Rowen, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* (2), S. 340–363. https://www.jstor.org/stable/pdf/2778293, zuletzt geprüft am 18.06.2021.

Meyer-Guckel, Volker; Winde, Mathias; Ziegele, Frank (2010): Handbuch Hochschulräte – Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. Essen: Stifterverband. https://www.che.de/download/handbuch_hochschulraete-pdf, zuletzt geprüft am 17.03.2022.

Michalowitz, Irina (2019): Lobbying und Public Affairs. In: Svenja Falk, Manuela Glaab, Andrea Römmele, Henrik Schober und Martin Thunert (Hg.): Handbuch Politikberatung. 2., völlig neu bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 503–516.

Milbrath, Lester W. (1960): Lobbying as a Communication Process. In: *Public Opinion Quarterly* 24 (1), S. 32–53. https://doi.org/10.1086/266928.

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz (MBWWK RLP) (2015): Besuche von Abgeordneten und Vertreterinnen und Vertretern von Parteien bei staatlichen Dienststellen. 01426-00001/2014. Amtsblatt des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz (11/2015), S. 246.

Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit Rheinland-Pfalz (MWG) (2018): Expertenkommission legt Empfehlungsbericht zur Hochschulentwicklung vor: Hochschulen als innovative Zentren. Pressemitteilung vom 25.04.2018. https://mwg.rlp.de/service/pressemitteilungen/detail/expertenkommission-legt-empfehlungsbericht-zur-hochschulentwicklung-vor-hochschulen-als-innovative-zentren, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit Rheinland-Pfalz (MWG) (2020): Medizincampus Trier eröffnet – Ministerpräsidentin Malu Dreyer: Medizinerausbildung wird gestärkt. Pressemitteilung von 20.10.2020. https://mwg.rlp.de/service/pressemitteilungen/detail/medizincampus-trier-eroeffnet-ministerpraesidentin-malu-dreyer-medizinerausbildung-wird-gestaerkt, zuletzt geprüft am 27.07.2023.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce W.; Lampel, Joseph (2012): Strategy Safari. Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements. 2., aktualisierte Aufl. München: FinanzBuch.

Mintzberg, Henry; Waters, James A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: *Strategic Management Journal* 6 (3), S. 257–272. https://www.jstor.org/stable/2486186, zuletzt geprüft am 21.10.2021.

Mitchell, Sandra (2008): Komplexitäten. Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen. Originalausgabe, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mitrovic, Miroslav (2017): Lobbying Strategy STAP Model. In: *SSRN Journal*, o.S. https://doi.org/10.2139/ssrn.2956230.

Mohr, Susanne; Lohr, Christina (2023): Zahlen und Ergebnisse. Jahresbericht 2022/23. Hg. v. Fraunhofer ISE. https://www.ise.fraunhofer.de/content/dam/ise/de/documents/infomaterial/jahresberichte/fraunhofer-ise-jahresbericht-2022-2023.pdf, zuletzt geprüft am 09.06.2023.

Möhring, Wiebke; Schlütz, Daniela (2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Möller, Torger (2016): Messung möglicher Auswirkungen der Exzellenzinitiative sowie des Pakts für Forschung und Innovation auf die geförderten Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Hg. v. Expertenkommission Forschung und Innovation. https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2016/StuDIS_09_2016.pdf, zuletzt geprüft am 06.06.2019.

Molthagen-Schnöring, Stefanie; Wöpking, Jan (2021): Gute wissenschaftliche Politikberatung nach der Pandemie: Zehn Empfehlungen. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. http://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/18339.pdf, zuletzt geprüft am 13.10.2021.

Mono, René (2013): Public Affairs in der Wissenschaft. Berlin: Innokomm.

Mono, René (2014): Pluralisierung auf drei Ebenen. Interessenvertretung der Wissenschaft im Mehrebenensystem politischer Kommunikation. In: *wissenschaftsmanagement* (1), S. 16–17. https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/schwerpunkt/downloaddateien/wim_2014_01_rene_mono_pluralisierung_auf_drei_ebenen.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Mono, René (2019): Public Affairs als Marketinginstrument der Wissenschaft. In: Wolfgang Merten und Thorsten Knoll (Hg.): Handbuch Wissenschaftsmarketing. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 211–233.

MSL GROUP Germany GmbH (2013): MSL Public-Affairs-Umfrage 2013. https://www.slideshare.net/NI0049/msl-germany-public-affairsumfrage-2013-23098811, zuletzt geprüft am 16.02.2022.

MSL GROUP Germany GmbH (2019): MSL Public-Affairs-Umfrage 2019. https://mslgroup.de/wp-content/uploads/2019/09/20190904_MSL_PAUmfrage2019_web.pdf, zuletzt geprüft am 16.02.2022.

MSL GROUP Germany GmbH (2020): MSL Public-Affairs-Umfrage 2020. https://mslgroup.de/wp-content/uploads/2020/09/20200916_MSL_PA-Umfrage-2020_web.pdf, zuletzt geprüft am 16.02.2022.

MSL GROUP Germany GmbH (2021): MSL Public-Affairs-Umfrage 2021. https://mslgroup.de/wp-content/uploads/2021/09/20210901_MSL_PA-Umfrage-2021_web.pdf, zuletzt geprüft am 16.02.2022.

Mucke, Klaas (2017): Streit an Kunsthochschule beendet. In: *Frankfurter Rundschau*, 15.11.2017. https://www.fr.de/wissen/streit-kunsthochschule-beendet-11002394.html, zuletzt geprüft am 19.06.2023.

Mugellini, Giulia (2020): Corruption. In: Phil Harris, Alberto Bitonti, Craig S. Fleisher und Anne Skorkjær Binderkrantz (Hg.): The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs. Cham: Springer VS, S. 260–268.

Müller, Felix (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Wissenschaft (3). In: *wissenschaftskommunikation.de*. Online verfügbar unter https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-2-43125, zuletzt geprüft am 18.03.2022.

Müller, Juliane (o.J.): Gesundheitscampus Region Trier. Hg. v. Hochschule Trier. https://www.hochschule-trier.de/informatik/forschung/gesundheitscampus/gesundheitscampus-region-trier, zuletzt aktualisiert am 15.06.2023.

Müller, Ulrich; Michalke, Jens Philipp; Behm, Britta; Ziegele, Frank (2010): „Was macht eigentlich ...das Ministerium?“. Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen. Gütersloh: CHE.

Müller, Xuan (2012): Der Chef-Lobbyist. Peter Strohschneider ist der nächste Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft. In: *duz* 68 (8), S. 29.

Murtarelli, Grazia; Romenti, Stefania; Carroll, Craig E. (2021): Public relations as image and reputation management. In: Chiara Valentini (Hg.): Public relations. Berlin: De Gruyter.

Napierala, Nils; Römmele, Andrea (2021): Public Affairs aus der Perspektive von Politik und Verwaltung: Nutzen und Grenzen. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 123–142.

National Conference of State Legislatures (2021): Revolving Door Prohibitions. https://www.ncsl.org/research/ethics/50-state-table-revolving-door-prohibitions.aspx, zuletzt geprüft am 25.01.2022.

Nawratil, Ute; Schönhagen, Philomen; Starkulla, Heinz W. (Hg.) (2002): Medien und Mittler sozialer Kommunikation. Beiträge zu Theorie, Geschichte und Kritik von Journalismus und Publizistik. Leipzig: Leipziger Universitäts-Verlag.

Neuberger, Christoph (2004): Journalismus als systembezogene Akteurkonstellation. In: Martin Löffelholz (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 287–303.

Neuberger, Christoph; Bartsch, Anne; Reinemann, Carsten; Fröhlich, Romy; Hanitzsch, Thomas; Schindler, Johanna (2019): Der digitale Wandel der Wissensordnung. Theorierahmen für die Analyse von Wahrheit, Wissen und Rationalität in der öffentlichen Kommunikation. In: *M&K* 67 (2), S. 167–186. https://doi.org/10.5771/1615-634X-2019-2-167.

Neubert, Rainer (2018): „Der Druck muss jetzt im Kessel bleiben“. In: *volksfreund.de*, 26.04.2018. https://www.volksfreund.de/region/trier-trierer-land/praesidenten-der-hochschulen-trier-zum-gutachten-der-expertenkommission_aid-20163303, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Neubert, Rainer (2019a): Hochschule Trier fordert mehr Professuren. In: *volksfreund.de*, 26.08.2019. https://www.volksfreund.de/region/campus/die-hochschule-trier-fuehlt-sich-vom-land-vernachlaessigt_aid-45372841.

Neubert, Rainer (2019b): Gesundheitscampus Trier: Uni und Hochschule tun sich zusammen. In: *volksfreund.de*, 30.09.2019. https://www.volksfreund.de/region/campus/gesundheitscampus-trier-hochschule-und-universitaet-machen-gemeinsame-sache_aid-46137371, zuletzt geprüft am 15.06.2023.

Neupert, Helmuth (2021): Rechtliche Rahmenbedingungen der Kommunikation gegenüber Politik und Verwaltung. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 281–312.

Netzwerk Public Affairs e.V. (2021): Offener Brief vom 12.03.2021 zum Lobbyregistergesetz an die Mitglieder des Ausschusses für Wahlprüfung, Immunität und Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages. https://www.netzwerk-public-affairs.de/post/offener-brief-zum-lobbyregistergesetz, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Nicolle, Darcy (2019): Secret art of lobbying. The essential business guide for winning in the political jungle. Hull, GB: Biteback Publishing.

Nietiedt, Thomas (1996): Kommunikationspolitik für Hochschulen. Analyse und Instrumentarium. Frankfurt am Main: Lang.

Nölleke, Daniel; Hanusch, Folker; Leonhardt, Birte (Hg.) (2022): Wissenschaftskommunikation in der COVID-Pandemie: Einblicke und Erfahrungen österreichischer Expert:innen. https://journalismstudies.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_journalismstudies/Report_ExpertInnen_COVID-19-Pandemie.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Nothhaft, Camilla (2013): I’m a lobbyist and I’m proud. how lobbyists are communicating and negotiating their roles and identities in Brussels. Lund: Lund University. https://portal.research.lu.se/en/publications/im-a-lobbyist-and-im-proud-how-lobbyists-are-communicating-and-ne, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Nothhaft, Camilla (2017): Moments of lobbying. an ethnographic study of meetings between lobbyists and politicians. Örebro: Örebro University. http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:1061567/FULLTEXT01.pdf.

Nothhaft, Howard; Bentele, Günter (2015): Strategie und Konzeption: Die Lehre der strategischen Kommunikation. In: Romy Fröhlich, Peter Szyszka und Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 697–713.

Nothhaft, Howard; Wehmeier, Stefan (2009): Vom Umgang mit Komplexität im Kommunikationsmanagement. Eine sozioky-bernetische Rekonstruktion. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 151–171.

Nullmeier, Frank (2006): Wissen und Entscheiden. In: Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hg.): Politikberatung in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, S. 85–100.

o.A. (2017a): Fulda soll innovative Modellregion werden. In: *fuldainfo.de*, 06.07.2027. https://www.fuldainfo.de/fulda-soll-innovative-modellregion-werden/, zuletzt geprüft am 06.06.2023.

o.A. (2017b): Stefan Greß spricht sich für mehr Pflegepersonal und Aufwertung aus. In: *osthessen-news*, 02.06.2017. https://osthessen-news.de/n11560967/stefan-gress-spricht-sich-fuer-mehr-pflegepersonal-und-aufwertung-aus.html, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

o.A. (2017c): Lobbyismus: Strippenzieher an der Macht. In: *FAZ/Deutsche Welle*, 15.03.2017. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/lobbyismus-strippenzieher-an-der-macht-14925472.html, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

o.A. (2018a): Uni Trier hat offene Potenziale in der Forschung. In: *Wochenspiegel*, 25.04.2018. https://www.wochenspiegel-live.de/stadt-trier/artikel/uni-trier-hat-offene-potenziale-in-der-forschung, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

o.A. (2018b): Uni Trier setzt sich konstruktiv mit Hochschulzukunftsprogramm auseinander. In: *5vier.de*, 25.04.2018. https://5vier.de/uni-trier-setzt-sich-konstruktiv-mit-hochschulzukunftsprogramm-auseinander-191766.html, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

o.A. (2022): Personal- und Geldmangel verhindern Strategieumsetzung. In: *PR Report*, 29.09.2022. https://www.prreport.de/singlenews/uid-940161, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Oberle, Monika (2021): Politik, ein schmutziges Geschäft? Korruption als Gegenstand der politischen Bildung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 71 (19-20), S. 10–15. https://www.bpb.de/apuz/332689/korruption-als-gegenstand-der-politischen-bildung, zuletzt geprüft am 19.01.2022.

Oberman, William D. (2017): Lobbying Resources and Strategies. In: Phil Harris und Craig S. Fleisher (Hg.): The SAGE handbook of international corporate and public affairs. Los Angeles, London, New Delhi: SAGE, S. 483–496.

Oehmer, Franziska (2013): Verbände in den Medien. Baden-Baden: Nomos.

Oehmer, Franziska (Hg.) (2014): Politische Interessenvermittlung und Medien. Funktionen, Formen und Folgen medialer Kommunikation von Parteien, Verbänden und sozialen Bewegungen. Baden-Baden: Nomos.

Oehmer, Franziska (2022): Nicht-staatliche Akteure. In: Isabelle Borucki, Katharina Kleinen-von Königslöw, Stefan Marschall und Thomas Zerback (Hg.): Handbuch Politische Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 173–185.

Oehmer, Franziska; Jarren, Otfried (2019): Foundations as organisational science policy interfaces? An analysis of the references to foundations made during parliamentary debates in the German federal parliament. In: *Journal of Communication Management* 18 (03), S. 1–18. https://doi.org/10.22323/2.18030206.

Oehmer-Pedrazzi, Franziska; Marschlich, Sarah (2022): Lobbyismus aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 123–133.

Olfe-Kräutlein, Barbara (2012): Public Affairs in der deutschen Hauptstadt. Eine kommunikationswissenschaftliche Untersuchung der Konzernrepräsentanzen der DAX-Unternehmen in Berlin. https://doi.org/10.17169/refubium-9728.

Oppong, Marvin (2016): Ausverkauf des Journalismus? Medienverlage und Lobbyorganisationen als Kooperationspartner. Hg. v. Otto Brenner Stiftung. Frankfurt am Main. https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AP21_Journalismus_Oppong_2016_03_14.pdf, zuletzt geprüft am 15.05.2023.

Oswald, Michael; Johann, Michael (Hg.) (2018): Strategische Politische Kommunikation im digitalen Wandel. Interdisziplinäre Perspektiven auf ein dynamisches Forschungsfeld. Wiesbaden: Springer VS.

Paganini, Claudia (2018): Entwurf einer rekonstruktiven Medienethik. Analyse und Auswertung internationaler und nationaler Selbstverpflichtungskodizes. München/Eichstätt: zem::dg, Zentrum für Ethik der Medien und der digitalen Gesellschaft https://doi.org/10.17904/ku.edoc.22176.

Paganini, Claudia; Prinzing, Marlis; Serong, Julia (Hg.) (2023): Wissen kommunizieren. Ethische Anforderungen an die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Unter Mitarbeit von Stefan Kosak. Baden-Baden: Nomos.

Pakull, Dominic; Bernhagen, Patrick; Goldberg, Felix (2019): Wie viel Bürger steckt in Interessengruppen? Themen-Kongruenz zwischen Bürgern und organisierten Interessen in Deutschland. Arbeitspapier. Stuttgart: Universität Stuttgart. https://www.sowi.uni-stuttgart.de/abteilungen/ps/forschung/aig/AIG_WP0919.pdf, zuletzt geprüft am 07.10.2019.

Paqué, Karl-Heinz; Schröder, Richard (2020): Gespaltene Nation? Einspruch! 30 Jahre Deutsche Einheit. Basel: NZZ Libro.

Parlamentwatch (2021): Lobbyregister auf Landesebene – Der Stand der Dinge in Deutschland. https://www.abgeordnetenwatch.de/lobbyregister-jetzt/lobbyregister-auf-landesebene-der-stand-der-dinge-deutschland, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Pasternack, Peer (2010): Wissenschaft und Politik in der DDR. Rekonstruktion und Literaturbericht. Lutherstadt Wittenberg: HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung Wittenberg (HoF-Arbeitsbericht, 4). https://www.hof.uni-halle.de/publikation/wissenschaft-und-politik-in-der-ddr-rekonstruktion-und-literaturbericht, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Peters, Hans Peter (Hg.) (2009): Medienorientierung biomedizinischer Forscher im internationalen Vergleich. Die Schnittstelle von Wissenschaft & Journalismus und ihre politische Relevanz. Jülich: Schriften des Forschungszentrums Jülich.

Peters, Hans Peter; Brossard, Dominique; Cheveigné, Suzanne de; Dunwoody, Sharon; Heinrichs, Harald; Jung, Arlena et al. (2009a): Medialisierung der Wissenschaft und ihre Relevanz für das Verhältnis zur Politik. In: Hans Peter Peters (Hg.): Medienorientierung biomedizinischer Forscher im internationalen Vergleich. Die Schnittstelle von Wissenschaft & Journalismus und ihre politische Relevanz. Jülich: Schriften des Forschungszentrums Jülich, S. 9–44.

Peters, Hans Peter; Brossard, Dominique; Cheveigné, Suzanne de; Dunwoody, Sharon; Kallfass, Monika; Miller, Steve et al. (2009b): Kontakte biomedizinischer Forscher mit Journalisten und Öffentlichkeit: internationaler Vergleich von Erfahrungen und Einstellungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Japan und den USA. In: Hans Peter Peters (Hg.): Medienorientierung biomedizinischer Forscher im internationalen Vergleich. Die Schnittstelle von Wissenschaft & Journalismus und ihre politische Relevanz. Jülich: Schriften des Forschungszentrums Jülich Reihe Gesundheit, S. 45–99.

Petersen, Thomas (2014): Der Fragebogen in der Sozialforschung. Konstanz, Stuttgart: UVK.

Peucker, Anika (2014): Wissenschafts-PR im (Social) Web. Eine Studie zur Bedeutung von Onlinekommunikation für die Kommunikatoren außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Dresden: TUDpress.

Pfeffer, Markus (2016): Leistungsmessung in der außeruniversitären Forschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pfetsch, Barbara (1996): Strategische Kommunikation als Antwort auf die Probleme der Politikvermittlung. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 47 (5), S. 280–288. http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1996/1996-05-a-280.pdf, zuletzt geprüft am 01.12.2021.

Pielke, Roger A. (2007): The honest broker. Making sense of science in policy and politics. Cambridge: Cambridge University Press.

Pielke, Roger A.; Klein, Roberta (2009): The Rise and Fall of the Science Advisor to the President of the United States. In: *Minerva* 47 (1), S. 7–29. https://doi.org/10.1007/s11024-009-9117-3.

Pietzcker, Dominik; Lorenz, Lara; Ennenbach, Simone (2019): Der twitternde CEO – Maximale Ausschöpfung des digitalen Kommunikationspotenzials? In: Marcus Stumpf (Hg.): Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der Digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 295–309.

Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pleil, Thomas (2021): Public Relations in der transformativen Wissenschaft: Der Beitrag Strategischer Kommunikation zum Gelingen eines transformativen Forschungsparadigmas. In: Nils S. Borchers, Selma Güney, Uwe Krüger und Kerem Schamberger (Hg.): Transformation der Medien – Medien der Transformation. Frankfurt am Main: Westend Verlag, S. 259–282.

Polk, Andreas (2020): What do we Know About Lobbying in Germany? In: *Review of Economics* 71 (1), S. 43–79. https://doi.org/10.1515/roe-2019-0035.

Polk, Andreas (2022): Lobbyismus in Deutschland. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 501–524.

Polk, Andreas; Mause, Karsten (Hg.) (2022): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Post, Senja (2019): „Nicht mit purem Aktivismus solidarisieren". In: *Deutschlandfunk Kultur*, 23.10.2019. https://www.deutschlandfunkkultur.de/wissenschaft-und-klimaproteste-nicht-mit-purem-aktivismus-100.html, zuletzt geprüft am 04.08.2022.

Post, Senja (2022): Zwischen Expertokratie und Wissenschaftspopulismus. Wie die politische Aufladung wissenschaftlicher Expertise polarisiert. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (26-27), o.S. https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/wissenschaft-oeffentlichkeit-demokratie-2022/509590/zwischen-expertokratie-und-wissenschaftspopulismus, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Post, Senja; Ramirez, Natalia (2018): Politicized Science Communication: Predicting Scientists' Acceptance of Overstatements by Their Knowledge Certainty, Media Perceptions, and Presumed Media Effects. In: *Journalism & Mass Communication Quarterly* 95 (4), S. 1150–1170. https://doi.org/10.1177/1077699018769668.

Prenzel, Manfred; Lange, Stefan (2017): Evidenzbasierte Governance von Organisationen in Forschung und Lehre – Erwartungen an die Wissenschafts- und Hochschulforschung. Keynote beim Symposium „Governance, Performance and Leadership of Research and Public Organizations", München, 15./16. Juli 2015. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 39 (1), S. 10–20. http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/1-2017-Prenzel_Lange.pdf, zuletzt geprüft am 06.06.2019.

Prenzel, Thorben (2019a): Lobbyarbeit für Einsteiger. Strategien für die Arbeit vor Ort. Neuaufl.. Frankfurt am Main: Wochenschau.

Prenzel, Thorben (2019b): Lobbyarbeit für Profis. Ein Handbuch für die Landes- und Bundespolitik. Neuaufl.. Frankfurt am Main: Wochenschau.

Preusse, Joachim; Zielmann, Sarah (2010): Verbands-PR und Lobbying im Vergleich. In: Olaf Hoffjann und Roland Stahl (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 333–352.

Priddat, Birger P.; Speth, Rudolf (2007): Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 145. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116599/1/hbs_arbp_145.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Prillwitz, Tanja (2012): Die Hochschule aus organisationstheoretischer Sicht. Lösungsansatz für ein Modell zur Optimierung der hochschulspezifischen Organisationskommunikation. Baden-Baden: Nomos.

Prinzing, Marlis (2023): Wissenschaftsfreiheit unter Druck? Das muss auch die KoWi kümmern. Ein Debattenschwerpunkt. In: *Aviso* (76), S. 3–13. https://www.dgpuk.de/de/debatte/wissenschaftsfreiheit-unter-druck-das-muss-auch-die-kowi-kümmern.html, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Prinzing, Marlis; Debatin, Bernhard; Köberer, Nina (Hg.) (2020): Kommunikations- und Medienethik reloaded? Wegmarken für eine Orientierungssuche im Digitalen. Baden-Baden: Nomos.

Private Fachhochschule Göttingen (PFH) (2023): Partner der Hochschule. Aktuelle Praxispartner im Studiengang Orthobionik. https://www.pfh.de/ueber-die-pfh/partner-der-hochschule, zuletzt geprüft am 17.06.2023.

Probst, Maximilian; Schnabel, Ulrich; Scholz, Anna-Lena; Spiewak, Martin (2021): So gewinnt das bessere Argument. Neun Thesen, wie Wissenschaft und Öffentlichkeit sich besser verständigen. Wissenschaftskommunikation. In: *DIE ZEIT*, 24.02.2021. https://www.zeit.de/2021/09/wissenschaft-kommunikation-oeffentlichkeit-pressesprecher-bildung-journalismus, zuletzt geprüft am 23.09.2021.

Quandt, Thorsten; Scheufele, Bertram (Hg.) (2011): Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.

Rademacher, Lars (2010): Public Relations. In: Christian Schicha und Carsten Brosda (Hg.): Handbuch Medienethik. Wiesbaden: Springer VS, S. 278–292.

Rademacher, Lars; Stürmer, Kathrin (2021): Stakeholderdialoge zur politischen Interessenklärung und Kommunikation von Unternehmen. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 597–612.

Rädiker, Stefan; Kuckartz, Udo (2019): Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Radtke, Ulrich (2013): Die selbsterklärten Auserwählten. Wie Clubs und Kartelle der deutschen Hochschullandschaft schaden. In: *Forschung & Lehre* (6), S. 472–474. https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/beitrag/die-selbsterkl-rten-auserw-hlten-wie-clubs-und-kartelle-der-deutschen-hochschullandschaft, zuletzt geprüft am 07.09.2023.

Raknes, Ketil; Ihlen, Øyvind (2020): Self-interest in new wrapping: „Appeal to the public interest" as a topos in lobbying. In: *Journal of Public Affairs* 20 (2), S. 1–9. https://doi.org/10.1002/pa.2059.

Rakutt, Moritz (2021): Das Neutralitätsgebot an Hochschulen. Bachelorarbeit. Merseburg. Online verfügbar unter https://opendata.uni-halle.de/bitstream/1981185920/82031/2/RakuttMoritz_Das Neutralitätsgebot an Hochschulen.pdf, zuletzt geprüft am 27.06.2023.

Rasch, Daniel (2022): Methoden der Lobbyismusforschung. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 161–180.

Ratzek, Wolfgang (2010): Lobbyarbeit für Information Professionals. Grundlagen – Beispiele – Empfehlungen. Bad Honnef: Bock + Herchen.

Rauchfleisch, Adrian; Schäfer, Mike S.; Siegen, Dario (2021): Beyond the ivory tower: Measuring and explaining academic engagement with journalists, politicians and industry representatives among Swiss professorss. In: *PloS one* 16 (5), Artikel e0251051, 1-20. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251051.

Rauner, Max (2011): Die Solarifizierung der Welt. In: *DIE ZEIT*, 06.12.2011. https://www.zeit.de/zeit-wissen/2012/01/Dossier-Solarenergie-Photovoltaik, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Raupp, Juliana (2017a): Strategische Wissenschaftskommunikation. In: Heinz Bonfadelli, Birte Fähnrich, Corinna Lüthje, Jutta Milde, Markus Rhomberg und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 143–163.

Raupp, Juliana (2021): Vernetzte Öffentlichkeiten als Rahmenbedingung für Public Affairs. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 209–231.

Raupp, Juliana; Hoffjann, Olaf (2012): Understanding strategy in communication management. In: *Journal of Communication Management* 16 (2), S. 146–161. https://doi.org/10.1108/13632541211217579.

Raupp, Juliana; Osterheider, Angela (2019): Evaluation von Hochschulkommunikation. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 181–205.

Rehländer, Jens (2019): Der „Dialog mit der Gesellschaft" war doch niemals ernst gemeint. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 04.11.2019. https://www.wissenschaftskommunikation.de/der-dialog-mit-der-gesellschaft-war-doch-niemals-ernst-gemeint-31969, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Reich, Helmut (2022): „50.000 Euro Bußgeld tun großen Unternehmen kaum weh". Transparency-Chef Hartmut Bäumer im Interview zum Lobbyregister. In: *manager magazin*, 26.01.2022. https://www.manager-magazin.de/politik/lobbyregister-transparency-chef-hartmut-baeumer-fordert-ueberarbeitung-des-gesetzes-a-a110c1d0-152b-4c16-9cfe-9dc1cc71ba18, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Reichertz, Jo (2017): Hochschulkommunikation – Informieren, Vermitteln, Schönfärben oder Farbe bekennen? In: *Journal für korporative Kommunikation*, 04.04.2017. https://journal-kk.de/jo-reichertz-hochschulkommunikation-informieren-vermitteln-schoenfaerben-oder-farbe-bekennen, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Reimann, Ulrike (2020): Lobbying für die Wissenschaft. In: Cornelia Borek, Iris Löhrmann, Jürg Häusermann, Bernd Grohs, Monika Wieberger, Andreas Pfnür und Ulrike Reimann (Hg.): Stakeholder überzeugen und einbeziehen: gemeinsam Ziele erreichen. Berlin: DUZ, S. 121–136.

Remus, Nadine; Rademacher, Lars (Hg.) (2018): Handbuch NGO-Kommunikation. Wiesbaden: Springer VS.

Renn, Ortwin (2017a): Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik. In: Heinz Bonfadelli, Birte Fähnrich, Corinna Lüthje, Jutta Milde, Markus Rhomberg und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 183–205.

Rennhak, Carsten; Schmidt, Carina (2020): Public Relations klipp & klar. Wiesbaden: Springer Gabler.

Reutlinger, Alexander (2019): Klimawandel? Welcher Klimawandel? Die Wissenschaft hat viele Feinde. Einige geben sich großzügig wie Freunde. In: *Süddeutsche Zeitung*, 21.01.2019. https://www.sueddeutsche.de/kultur/forschungsfreiheit-klimawandel-welcher-klimawandel-1.4296627, zuletzt geprüft am 04.08.2022.

Reutlinger, Alexander (2020): Strategischer Wissenschaftsskeptizismus. In: Michael Jungert, Andreas Frewer und Erasmus Mayr (Hg.): Wissenschaftsreflexion. Interdisziplinäre Perspektiven zwischen Philosophie und Praxis. Paderborn: mentis, S. 351–369.

Rhomberg, Markus (2017a): Forschungsperspektiven der Wissenschaftskommunikation. In: Heinz Bonfadelli, Birte Fähnrich, Corinna Lüthje, Jutta Milde, Markus Rhomberg und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 407–428.

Rhomberg, Markus (2015): Wirksame politische Kommunikation. In: *pFIFig* (3), o.S. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/fu-pFIFig-03-2015-Politische-Kommunikation.pdf, zuletzt geprüft am 06.10.2023.

Riedl, Andreas; Maurer, Peter; Mühl, Birgit (2018): Anpassung an die Medienlogik? Eine Untersuchung politischer Kommunikationsstrategien von AkteurInnen aus Deutschland und Österreich. In: *OZP – Austrian Journal of Political Science* 47 (1), S. 1–14. https://doi.org/10.15203/ozp.2390.vol47iss1.

Rieksmeier, Jörg (2007): Praxisbuch: Politische Interessenvermittlung. Instrumente – Kampagnen – Lobbying. Wiesbaden: Springer VS.

Rinsdorf, Lars; Blättel-Mink, Birigit (2020): Positionierung der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPuK) und der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) zum Grundsatzpapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Wissenschaftskommunikation. https://www.dgpuk.de/sites/default/files/Stellungnahme_WissKomm_DGPuK_DGS_2020_20200619.pdf, zuletzt geprüft am 23.10.2023.

Ritter, David; Bauknecht, Dierk (2021): Wirtschaftlichkeit von Photovoltaik-Dachanlagen. Eine differenzierte Betrachtung von Volleinspeise- und Eigenverbrauchsanlagen. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/cc_66-2021_wirtschaftlichkeit_von_photovoltaik-dachanlagen.pdf, zuletzt geprüft am 09.07.2023.

RND/dpa (2021): Transparency erhofft von Ampel-Koalition schärfere Lobbyregeln. In: *RND/dpa*, 29.10.2021. https://www.rnd.de/politik/ampel-koalition-allianz-fuer-lobbytransparenz-erhofft-sich-schaerfere-lobbyregeln-KYPGKGT5U36PCV6BGN2XXOVSQM.html, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Röben, Bärbel (2022): Wissensvermittlung in der Schieflage. In: *Menschen Machen Medien*, 21.02.2022. https://mmm.verdi.de/beruf/wissensvermittlung-in-der-schieflage-79393, zuletzt geprüft am 19.09.2022.

Röbken, Heinke; Schütz, Marcel (2013): Hochschulräte. Eine empirische Bestandsaufnahme ihrer Zusammensetzung. In: *die hochschule* (2), S. 96–107. https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/13_2/Roebken_Schuetz.pdf, zuletzt geprüft am 17.03.2022.

Rödder, Simone (2017a): Organisationstheoretische Perspektiven auf die Wissenschaftskommunikation. In: Heinz Bonfadelli, Birte Fähnrich, Corinna Lüthje, Jutta Milde, Markus Rhomberg und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 63–81.

Rödder, Simone (2020): Organisation matters. Towards an organisational sociology of science communication. In: *Journal of Communication Management* 24 (3), S. 169–188. https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2019-0093.

Roessler, Isabel (2022): CHECK – Hochschulleitung in Deutschland. Update 2022. Hg. v. CHE. Gütersloh. https://www.che.de/download/hochschulleitung-deutschland-2022, zuletzt geprüft am 23.02.2022.

Ronneberger, Franz; Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Wiesbaden: Springer VS.

Ronzheimer, Manfred (2022): Interessenskonflikte offen legen. Wissenschaftler im Lobbyregister. In: *taz*, 25.03.2022. https://taz.de/Wissenschaftler-im-Lobbyregister/!5840491, zuletzt geprüft am 26.04.2022.

Roose, Jochen (2006): Lobby durch Wissenschaft. Umweltverbände und ökologische Forschungsinstitute im Vergleich. In: *Online Journal for Environmental Policy Studies* (1), S. 4–33. http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/download/OJEPS_01_Roose.pdf, zuletzt geprüft am 24.03.2022.

Ross, Matthew B.; Glennon, Britta M.; Murciano-Goroff, Raviv; Berkes, Enrico G.; Weinberg, Bruce A.; Lane, Julia I. (2022): Women are Credited Less in Science than are Men. In: *Nature*, S. 135–145. https://doi.org/10.1038/s41586-022-04966-w.

Rother, Anne (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Wissenschaft (1). In: *wissenschaftskommunikation.de*, 09.11.2020. https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-2-43125, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Röttger, Ulrike (Hg.) (2004): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: Springer VS.

Röttger, Ulrike (Hg.) (2009): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Röttger, Ulrike (2010): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS

Röttger, Ulrike (2016): Einsatz der Public Relations im Rahmen der Unternehmenskommunikation. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner (Hg.): Handbuch Instrumente der Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 285–300.

Röttger, Ulrike (2021): Public Campaigning als öffentliche Form der Public Affairs. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 437–456.

Röttger, Ulrike; Donges, Patrick; Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2021): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Röttger, Ulrike; Donges, Patrick; Zerfaß, Ansgar (2021): Public Affairs: Strategische Kommunikation an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Röttger, Ulrike; Gehrau, Volker; Preusse, Joachim (2013): Strategische Kommunikation. Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes. In: Ulrike Röttger, Volker Gehrau und Joachim Preusse (Hg.): Strategische Kommunikation. Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes. Wiesbaden: Springer VS, S. 9–17.

Röttger, Ulrike; Gehrau, Volker; Preusse, Joachim (Hg.) (2013): Strategische Kommunikation. Umrisse und Perspektiven eines Forschungsfeldes. Wiesbaden: Springer VS.

Röttger, Ulrike; Preusse, Joachim; Schmitt, Jana (2018): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Rüegg, Walter (2004): Geschichte der Universität in Europa. Vom 19. Jahrhundert zum Zweiten Weltkrieg (1800-1945). 3. Band. München: Beck.

Rüger, Ekkehard (2020): Politik gehört an die Universitäten, aber hat auch Grenzen. Debatte um Auftrittsverbote für Politiker. In: *Westdeutsche Zeitung*, 23.01.2020. https://www.wz.de/kultur/hhu-rektorin-steinbeck-politik-gehoert-an-die-universitaeten_aid-48517773, zuletzt geprüft am 23.03.2022.

Ruler, Betteke van (2021): Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development. In: *International Journal of Strategic Communication* 15 (2), S. 113–125. https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1898117.

Ruler, Betteke van; Körver, Frank (2018): The communication strategy handbook. Toolkit for creating a winning strategy. New York: Lang.

Ruler, Betteke van; Smit, Iekje; Ihlen, Øyvind; Romenti, Stefania (Hg.) (2017): How strategic communication shapes value and innovation in society. First edition. Bingley: Emerald.

Rümmele, Klaus; Dreier, Rudolf-Werner; Tanvez, Armelle (2018): Kommunikation in internationalen Wissenschaftsnetzwerken. Vortrag bei der Jahrestagung des Bundesverbands Hochschulkommunikation am 13.09.2018 in Heidelberg.

Sack, Norbert (2019): Wissenschaftsleadership. Die Zukunft der Führung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sager, Krista; Wagner, Gert G. (2019): Wissenschaft unter Druck: Vertrauensverlust oder Zeichen gewachsener gesellschaftlicher Relevanz? In: Wilfried Hinsch und Daniel Eggers (Hg.): Öffentliche Vernunft? Berlin: De Gruyter, S. 21–34.

Karlsruher Institut für Technologie (KIT) (2023): Referent/Referentin (w/m/d) für politische Vernetzungsarbeit. Organisationseinheit: Stab und Strategie (STS), Abteilung Wissenstransfer (WT). Stellenausschreibung Nr. 4373/2023. https://jobs.pse.kit.edu/de/jobs/144727/referent-referentin-wmd-fur-politische-vernetzungsarbeit, zuletzt geprüft am 04.09.2023.

Sandhu, Swaran (2012): Public Relations und Legitimität. Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung. Wiesbaden: Springer VS.

Sandhu, Swaran (2022): Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In: Ansgar Zerfaß, Manfred Piwinger und Ulrike Röttger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 859–880.

Sandhu, Swaran; Zielmann, Sarah (2010): CEO-Kommunikation. Die Kommunikation des Top-Managements aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen. In: Mark Eisenegger und Stefan Wehmeier (Hg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. Wiesbaden: Springer VS, S. 211–236.

Santoro, Iwan (2023): Bevölkerung unterscheidet zwischen gutem und schlechtem Lobbying. In: *Schweizer Radio und Fernsehen (SRF)*, 27.02.2023. https://www.srf.ch/news/schweiz/studie-der-uni-freiburg-bevoelkerung-unterscheidet-zwischen-gutem-und-schlechtem-lobbying, zuletzt geprüft am 28.02.2023.

Sarcinelli, Ulrich (Hg.) (1998): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur Politischen Kommunikationskultur. Wiesbaden: Springer VS.

Sarcinelli, Ulrich (2011): Politische Kommunikation in Deutschland. Medien und Politikvermittlung im demokratischen System. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Saxer, Ulrich (2012): Mediengesellschaft. Eine kommunikationssoziologische Perspektive. Wiesbaden: Springer VS.

Schach, Annika (2015): Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co. Neue Texte der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schach, Annika; Lüdeke, Thomas (2021): Neue Zeiten erfordern ein neues Jobprofil. Communications Business Partner. In: *pressesprecher*, 10.05.2021. https://www.pressesprecher.com/nachrichten/karriere-communications-business-partner-neues-jobprofil-277974502, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Schäfer, Mike S. (2018): „Es geht darum, die eigene Reputation zu stärken". In: *Forschung & Lehre*, 05.06.2018. https://www.forschung-und-lehre.de/management/es-geht-darum-die-eigene-reputation-zu-staerken-680, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Schäfer, Mike S.; Fähnrich, Birte (2020): Communicating science in organizational contexts: toward an „organizational turn" in science communication research. In: *Journal of Communication Management*, S. 137–154. https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2020-0034.

Schäfer, Mike S.; Kristiansen, Silije; Bonfadelli, Heinz (Hg.) (2015): Wissenschaftskommunikation im Wandel. Köln: von Halem.

Schaftner, Sandra (2019): Diese zehn deutschen Unis machen Lobbying in der EU. In: *Kurt*, 24.07.2019. http://kurt.digital/2019/07/24/diese-zehn-deutschen-unis-machen-lobbying-in-der-eu, zuletzt geprüft am 11.06.2021.

Schaftner, Sandra; Nefzger, Martin (2019): Nahaufnahme: Kampf um EU-Forschungsgelder – Lobby-Arbeit deutscher Unis in Brüssel. In: *nrwision*, 17.07.2019. https://www.nrwision.de/mediathek/nahaufnahme-kampf-um-eu-forschungsgelder-lobby-arbeit-deutscher-unis-in-bruessel-190717, zuletzt geprüft am 02.09.2020.

Schatilow, Lars Christian (2014): Politische Kommunikation deutscher Familienunternehmen. Pilotstudie zur Differenzierung von Unternehmenstypen in der politischen Interessenvertretung. Wiesbaden: Springer VS.

Scheele, Oliver (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Wissenschaft (1). In: *wissenschaftskommunikation.de*, 26.10.2020. https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-2-43125, zuletzt geprüft am 18.03.2022.

Scherm, Ewald; Jackenkroll, Benedict (2017): Führung in deutschen Universitäten. Eine Überprüfung des „Full Range of Leadership"-Konzepts. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 39 (2), S. 56–75. http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2017-Scherm-Jackenkroll.pdf, zuletzt geprüft am 06.06.2019.

Schetter, Conrad; Hornidge, Katharina (2022): Wissenschaft ist kein Lobbyismus. In: *Forschung & Lehre* 29, 14.04.2022. https://www.forschung-und-lehre.de/politik/wissenschaft-ist-kein-lobbyismus-4609, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Scheu, Andreas (2015): Medialisierung von Forschungspolitik. Medialisierungstypen und Einflüsse auf die Medialisierung forschungspolitischer Akteure. In: Mike S. Schäfer, Silije Kristiansen und Heinz Bonfadelli (Hg.): Wissenschaftskommunikation im Wandel. Köln: von Halem, S. 153–179.

Scheu, Andreas (2019): Between offensive and defensive mediatization. An exploration of mediatization strategies of German science-policy stakeholders. In: *Journal of Communication Management* 18 (03), S. 1–20. https://doi.org/10.22323/2.18030208.

Scheu, Andreas; Blöbaum, Bernd (2019): Strategische Kommunikation von Hochschulen in Governance-Prozessen. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation, Bd. 25. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 247–269.

Scheufele, Dietram A. (2014): Science communication as political communication. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 111 Suppl. 4, S. 13585–13592. https://doi.org/10.1073/pnas.1317516111.

Schicha, Christian (2019): Medienethik. Grundlagen – Anwendungen – Ressourcen. München: UVK.

Schieder, Andreas (2017): Kommerzielles Lobbying und Public Affairs-Management. Bestandsaufnahme und Analyse privater Dienstleister in der „Berliner Republik". Wiesbaden: Springer Fachmedien..

Schiffers, Maximilian (2016): Transparenz- und Lobbyregister in NRW. Wissenschaftliche Stellungnahme zur Anhörung des Landtags Nordrhein-Westfalen. Lobbyismus transparent machen – Einführung eines Lobbyregisters in NRW. https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST16-4121.pdf, zuletzt geprüft am 16.06.2021.

Schiffers, Maximilian (2019): Lobbyisten am runden Tisch. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schiffers, Maximilian (2021a): Illegitime Geschäfte in der „Coronakratie" – ethische Perspektiven auf die Einflussnahme durch politische Entscheidungsträgerinnen und -träger. In: *Zeitschrift für Politikwissenschaft* (31), S. 469–477. https://doi.org/10.1007/s41358-021-00270-7.

Schiffers, Maximilian (2021b): Regieren mit (un)organisierten Interessen. In: Karl-Rudolf Korte und Martin Florack (Hg.): Handbuch Regierungsforschung. 2. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 487–497.

Schiffers, Maximilian (2022): Grassroots Lobbying im Spannungsfeld von unorganisierten und organisierten Interessen. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 457–473.

Schillinger, Jörg (2020): Gespräche als unerlässliche Grundbausteine. Persönliche Kommunikation im Arbeitsalltag der Unternehmen. In: Claudia Mast (Hg.): Content Management für welche Kommunikationswege? Strategien der Stakeholderansprache in einer digitalisierten Welt. Wiesbaden: Springer VS, S. 245–248.

Schimank, Uwe (1985): Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung – Ein Diskussionsvorschlag. In: *Zeitschrift für Soziologie* 14 (6), S. 421–434. https://doi.org/10.1515/zfsoz-1985-0601.

Schimank, Uwe (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt: Campus.

Schimank, Uwe (2000): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. 2. Aufl.. Opladen: Leske + Budrich.

Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Erhard Stölting und Clemens Albrecht (Hg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 223–242.

Schimank, Uwe (2006): Teilsystemische Autonomie und politische Gesellschaftssteuerung. Beiträge zur akteurzentrierten Differenzierungstheorie 2. Wiesbaden: Springer VS.

Schimank, Uwe (2014): Hochschulfinanzierung in der Bund-Länder-Konstellation. Grundmuster, Spielräume und Effekte auf die Forschung. Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.

Schimank, Uwe (2015): Welche Gesellschaftstheorien braucht die Hochschulforschung? In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 37 (4), S. 80–99. https://www.bzh.bayern.de/uploads/media/4-2015-Schimank.pdf, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Schimank, Uwe (2016a): Governance der Wissenschaft. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 39–57.

Schimank, Uwe (2016b): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. 5., durchgesehene Aufl.. Weinheim, Basel: Beltz.

Schlegel, Bernd (2022): Ottobock setzt auf Gesundheitscampus. In: *hna.de*, 07.05.2022. https://www.hna.de/lokales/goettingen/goettingen-ort28741/orthopaedie-technik-ottobock-universitaet-goettingen-umg-gesundheitscampus-ausbildung-fachkraefte-91528166.html, zuletzt geprüft am 06.06.2023.

Schlender, Hannes (2019): „Der Gedanke des Public Understanding ist völlig auf der Strecke geblieben“. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 28.08.2019. https://www.wissenschaftskommunikation.de/der-gedanke-des-public-understanding-ist-voellig-auf-der-strecke-geblieben-29099, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Schlozman, Kay Lehman; Verba, Sidney; Brady, Henry E. (2012): The Unheavenly Chorus. Princeton, New Jersey: Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400841912.

Schlüter, Nadja (2020): Wie „Fridays for Future“ politische Lobby-Arbeit machen. In: *jetzt*, 27.07.2020. https://www.jetzt.de/politik/fridays-for-future-direkter-kontakt-der-aktivist-innen-zur-politik, zuletzt geprüft am 02.02.2022.

Schmermund, Katrin (2017): Protestmärsche in Deutschland. In: *Forschung & Lehre* (4), S. 296.

Schmermund, Katrin (2019): „Öffentliche Auftritte haben bei vielen einen gewissen ‚Hautgout‘“. In: *Forschung & Lehre*, 30.08.2019 (8). https://www.forschung-und-lehre.de/zeitfragen/oeffentliche-auftritte-haben-bei-vielen-einen-gewissen-hautgout-2088, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Schmermund, Katrin (2020): Bayern soll neues Hochschulgesetz bekommen. In: *Forschung & Lehre*, 09.11.2020. https://www.forschung-und-lehre.de/politik/bayern-soll-neues-hochschulgesetz-bekommen-3238, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Schmidbauer, Klaus (2019): Strategische Kommunikationsplanung in der Wissenschaft. Chancen nutzen mit System. In: Wolfgang Merten und Thorsten Knoll (Hg.): Handbuch Wissenschaftsmarketing. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 121–154.

Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard (2004): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Potsdam: Univ. Press UMC.

Schmid-Petri, Hannah (2017): Politicization of science. How climate change skeptics use experts and scientific evidence in their online communication. In: *Climatic Change* 145 (3-4), S. 523–537. https://doi.org/10.1007/s10584-017-2112-z.

Schmid-Petri, Hannah (2021): Krisenkommunikation in der Wissenschaft – Die Reaktion auf Anschuldigungen und der Umgang mit Skandalen. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 43 (1-2), S. 172–183. https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2021/2021-1-2-Schmid_Petri.pdf, zuletzt geprüft am 23.03.2022.

Schmidt, Christian (2016): Stakeholder-Beziehungen von Studentenwerken aus Sicht der Öffentlichkeitsarbeit. Paderborn: Universität Paderborn.

Schmidt, Francisca A.; Storch, Christian (2018): Zwischen Hype und effektiver Interessensvertretung: Quo vadis Digital Public Affairs? In: *storchennest*, 29.01.2018. https://www.storchennest.me/2018/01/29/zwischen-hype-und-effektiver-interessensvertretung-quo-vadis-digital-public-affairs/, zuletzt geprüft am 16.09.2020.

Schmidt-Wyk, Frank (2018): Hochschulzukunftsprogramm: Alles bestens an den Unis in Rheinland-Pfalz? Mitnichten. In: *Allgemeine Zeitung*, 07.05.2018. https://www.allgemeine-zeitung.de/politik/politik-rheinland-pfalz/hochschulzukunftsprogramm-alles-bestens-an-den-unis-in-rheinland-pfalz-mitnichten-1434313, zuletzt geprüft am 11.07.2017.

Schmoll, Heike (2019): Karliczek will Wissenschaftler zur Kommunikation zwingen. In: *FAZ*, 14.11.2019. https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/karliczek-will-wissenschaftler-zur-kommunikation-zwingen-16485541.html, zuletzt geprüft am 03.11.2022.

Schmoll, Heike (2023): Walter Rosenthal will die gesellschaftliche Bedeutung der Hochschulen stärken. Neuer HRK-Präsident. In: *FAZ*, 10.05.2023. https://www.faz.net/aktuell/politik/praesident-der-universitaet-jena-will-hrk-strategischer-ausrichten-18884102.html, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Schmücker, Stefanie (2011): Universitätsprofile – Konzeption, Komponenten sowie empirische Umsetzung an deutschen Universitäten. München: IHF. https://www.ihf.bayern.de/fileadmin/news_import/ihf_studien_hochschulforschung-79.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Schnabel, Ulrich (2021): Auf der großen Bühne. In: *DIE ZEIT*, 01.03.2021. https://www.zeit.de/2021/09/wissenschaft-oeffentlichkeit-kommunikation-medien-politik, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Schneider, Sebastian; Mauermeister, Sylvi; Aust, Robert; Henke, Justus (2022): Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements: Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. HoF-Arbeitsbericht 119/2022. https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab_119.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2022.

Schneijderberg, Christian; Merkator, Nadine; Teichler, Ulrich; Kehm, Barbara M. (Hg.) (2013): Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt am Main: Campus.

Schneijderberg, Christian; Teichler, Ulrich (2013): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten. In: Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt am Main: Campus, S. 389–414.

Schnurr, Johannes; Mäder, Alexander (Hg.) (2020): Wissenschaft und Gesellschaft: ein vertrauensvoller Dialog. Positionen und Perspektiven der Wissenschaftskommunikation heute. Berlin: Springer VS.

Schoeneborn, Dennis; Wehmeier, Stefan (2014): Kommunikative Konstitution von Organisationen. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie. Management. Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 411–429.

Scholl, Armin (2009): Die Befragung. 2., überarb. Aufl. Konstanz: UVK.

Scholl, Armin (2011): Konstruktivismus und Methoden in der empirischen Sozialforschung. In: *Medien und Kommunikationswissenschaft* 59 (2), S. 161–179. https://doi.org/10.5771/1615-634X-2011-2.

Schön, Wolfgang (2015): Grundlagenwissenschaft in geordneter Verantwortung. Zur Governance der Max-Planck-Gesellschaft. Hg. v. Max-Planck-Gesellschaft. https://www.mpg.de/9299210/mpg-governance.pdf, zuletzt geprüft am 17.03.2022.

Schörner, Martin (2017): Public Affairs, Government Relations und Lobbying. Münster: LIT.

Schörner, Martin (2021): Organisation von Public Affairs und Politikbeziehungen in Unternehmen. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 347–361.

Schreiber, Gregor (2023): Lobby und Tadel. In: *politik & kommunikation*, 10.10.2023. https://www.politik-kommunikation.de/politik/lobby-und-tadel, zuletzt geprüft am 11.10.2023.

Schreiterer, Ulrich (2016): Die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem. Einführungsvortrag. In: Angela Borgwardt (Hg.): Zwischen Forschung und Praxis: die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 19–29.

Schreitmüller, Bettina (2022): Fragen zum Transparenzregister. E-Mail der Pressestelle des Landtags von Baden-Württemberg an Antje Eichler vom 26.01.2022.

Schrögel, Philipp; Humm, Christian (2020): Science communication, advising, and advocacy in public debates. In: Annette Leßmöllmann, Marcelo Dascal und Thomas Gloning (Hg.): Science communication. Berlin: De Gruyter, S. 485–513.

Schubert, Klaus (Hg.) (2009): Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. München: Oldenbourg.

Schulz, Winfried (1976): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung. Freiburg: Alber.

Schuster, Christian H.; Üster, Deniz (2015): Lobbying in der Praxis. Strategien und Instrumente für Verbände. Berlin: Polisphere.

Schütte, Dagmar (2010): Strukturen der Kommunikationsarbeit von Verbänden: empirische Befunde. In: Olaf Hoffjann und Roland Stahl (Hg.): Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 155–176.

Schwaneck, Stefan (2019): Lobbyismus und Transparenz. Eine vergleichende Studie einer komplexen Beziehung. Wiesbaden: Springer VS.

Schwarz, Andreas; Büker, Johanna (2019): Krisenkommunikation von Hochschulen. In: Birte Fähnrich, Julia Metag, Senja Post und Mike S. Schäfer (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 271–296.

Schwetje, Thorsten; Hauser, Christiane; Leßmöllmann, Annette (2017): Ergebnisse einer Online-Befragung von Hochschulkommunikator*innen in Deutschland. 2. Welle. Karlsruhe: KIT. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22199.62889, zuletzt geprüft am 04.07.2017.

Schwinges, Alexandra; Lock, Irina; Meer, Toni van der; Vliegenthart, Rens (2022): Wie Big Tech-Unternehmen ihre Legitimität über das „Öffentliche Interesse" konstruieren. Eine qualitative Framing-Analyse im Vergleich deutscher und US-amerikanischer Nachrichten. Vortrag bei der Tagung der Fachgruppe PR und Organisationskommunikation in der DGPuK. in Bamberg am 27.10.2022.

Science Media Center (2021): Umfrage: Anfeindungen gegen Fachleute in der Pandemie. Hg. v. Science Media Center. https://www.sciencemediacenter.de/alle-angebote/research-in-context/details/news/umfrage-anfeindungen-gegen-fachleute-in-der-pandemie, zuletzt geprüft am 23.03.2022.

Sebaldt, Martin (1996a): Interessengruppen und ihre bundespolitische Präsenz in Deutschland. Verbandsarbeit vor Ort. In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen* 27 (4), S. 658–696. https://www.jstor.org/stable/24228854.

Sebaldt, Martin (1996b): Wissenschaft und Politik. Zur organisierten Interessenvertretung von Forschung und Lehre in der Bundesrepublik Deutschland. In: *Historisch-Politische Mitteilungen* 3 (1), S. 163–194.

Sebaldt, Martin (1997): Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Sebaldt, Martin; Straßner, Alexander (2004): Verbände in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Seibt, Alexandra (2015): Lobbying für erneuerbare Energien. Das Public-Affairs-Management von Wirtschaftsverbänden während der Gesetzgebung. Wiesbaden: Springer VS.

Seidenglanz, René; Fechner, Ronny (2021): Profession Kommunikatorin/Kommunikator. Die Berufsfeldstudie 2021. Berlin: Quadriga Media Berlin GmbH.

Serong, Julia (2022): Zur Wissenschaftskommunikation verpflichtet? Impulse für eine reflexive Ethik der Wissenschaftskommunikation. Jahrestagung (online) der Fachgruppe Kommunikations- und Medienethik in der DGPuK zusammen mit dem Netzwerk Medienethik und in Kooperation mit der Akademie für politische Bildung, Tutzing am 18.02.2022. https://www.netzwerk-medienethik.de/jahrestagung/tagung2022, zuletzt geprüft am 18.02.2022.

Serong, Julia; Koppers, Lars; Luschmann, Edith; Molina Ramirez, Alejandro; Kersting, Kristian; Rahnenführer, Jörg; Wormer, Holger (2017): Öffentlichkeitsorientierung von Wissenschaftsinstitutionen und Wissenschaftsdisziplinen. In: *Publizistik* 62 (2), S. 153–178. https://doi.org/10.1007/s11616-017-0336-6.

Shapovalova, Natalia (2015): Advocacy and interest group influence in EU foreign policy. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-98800-9_31.

Siedentopp, Jan (2009): Public Affairs-Management von Großunternehmen. Markt- versus Nichtmarktstrategien. Münster: LIT.

Siefken, Sven T. (2010): Ist denn alles Politikberatung? In: *Politische Vierteljahresschrift* 51 (1), S. 127–136. https://doi.org/10.1007/s11615-010-0004-1.

Siggener Kreis (Hg.) (2013): Siggener Denkanstoß. https://www.wissenschaft-im-dialog.de/fileadmin/user_upload/Ueber_uns/Gut_Siggen/Dokumente/Siggener_Denkanstoss.pdf, zuletzt geprüft am 23.03.2020.

Siggener Kreis (Hg.) (2015): Wissenschaftskommunikation in Zeiten der Entgrenzung. Impulse aus der dritten Tagung zur Zukunft der Wissenschaftskommunikation vom 14. bis 18.07.2015. https://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/fileadmin/user_upload/Siggen/Siggener_Impulse_2015.pdf, zuletzt geprüft am 23.03.2020.

Simon, Dagmar; Knie, Andreas; Hornbostel, Stefan; Zimmermann, Karin (Hg.) (2016): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS.

Solarwatt (27.04.2023): Deutschlands erste Solar-Radwegüberdachung fertiggestellt. Pressemitteilung vom 27.04.2023. https://www.solarwatt.de/unternehmen/presse/pressemeldungen/deutschlands-erste-solar-radweguberdachung-fertiggestellt, zuletzt geprüft am 17.06.2023.

Speth, Rudolf (2004): Politikberatung als Lobbying. In: Steffen Dagger, C. Greiner, K. Leinert, N. Meliß und A. Menzel (Hg.): Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 164–177.

Speth, Rudolf (2014): Lobbying in Deutschland. Berlin: Transparency International Deutschland e.V..

Speth, Rudolf (2021): Ziele und Notwendigkeit von Public Affairs aus Sicht von Interessengruppen. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 109–122.

Speth, Rudolf; Zimmer, Annette (Hg.) (2015): Lobby Work. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Wiesbaden: Springer VS.

Spiewak, Martin: Der Schatz der Ehemaligen. In: *DIE ZEIT* (42/2001). https://www.zeit.de/2001/42/200142_b-alumni1.xml, zuletzt geprüft am 02.06.2021.

Spohr, Florian (2019): Hinter verschlossenen Türen. Lobbyisten mit Hausausweis im Bundestag. Kurzanalyse. NRW School of Governance. https://regierungsforschung.de/hinter-verschlossenen-tueren, zuletzt aktualisiert am 21.11.2019.

Sriramesh, Krishnamurthy; Fisher, Jolene (2021): Personal influence in public relations. In: Chiara Valentini (Hg.): Public relations. Berlin: De Gruyter, S. 335–350.

Stack, Michelle (2016): Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education. London: Palgrave.

Start, Daniel; Hovland, Ingie (2004): Tools for Policy Impact. handbook for researchers. Overseas Development Institute. https://odi.org/en/publications/tools-for-policy-impact-a-handbook-for-researchers, zuletzt geprüft am 19.07.2023.

Statistisches Bundesamt (2018): Bildungsfinanzbericht 2017. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsfinanzen-Ausbildungsfoerderung/Publikationen/Downloads-Bildungsfinanzen/bildungsfinanzbericht-1023206187004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 09.03.2022.

Statistisches Bundesamt (2022): Private Hochschulen. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/privatehochschulen-hochschularten.html, zuletzt geprüft am 06.07.2022.

Stehle, Helena (2020): Welche Bedeutung hat persönliche Kommunikation? Face-to-Face-Austausch im digitalisierten Medienumfeld. In: Claudia Mast (Hg.): Content Management für welche Kommunikationswege? Strategien der Stakeholderansprache in einer digitalisierten Welt. Wiesbaden: Springer VS, S. 179–227.

Steiert, Maximilian (2014): Von München über Berlin bis nach Brüssel. Kommunikation und Austausch mit Entscheidungsträgern aus Politik und Wissenschaft. In: *wissenschaftsmanagement* (1), S. 24–25. https://www.hrk.de/hrk-at-a-glance/library/online-catalogue/export/von-muenchen-ueber-berlin-bis-nach-bruessel-kommunikation-und-austausch-mit-entscheidungstraegern-aus, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Steiner, Adrian; Jarren, Otfried (2009): Intermediäre Organisationen unter Medieneinfluss? Zum Wandel der politischen Kommunikation von Parteien, Verbänden und Bewegungen. In: Frank Marcinkowski und Barbara Pfetsch (Hg.): Politik in der Mediendemokratie. Wiesbaden: Springer VS, S. 251–269.

Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2021): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 6. aktualisierte Aufl.. Wien: UTB; facultas.

Stich, Maria (2022): Lobbyismus ist besser als sein Ruf. So nutzt du ihn für das Gute. In: *Perspective Daily*, 16.07.2022. https://perspective-daily.de/article/2198-lobbyismus-ist-besser-als-sein-ruf-so-nutzt-du-ihn-fuer-das-gute/probiere, zuletzt geprüft am 19.07.2022.

Stichweh, Rudolf (2014): Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen (Neuaufl.). Bielefeld: transcript.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (1999): Dialog Wissenschaft und Gesellschaft. https://www.stifterverband.org/file/7544/download?token=CuhL7pW6, zuletzt geprüft am 29.08.2019.

Stiftung Akkreditierungsrat (o.J.): Dr. Christine Burtscheidt. https://www.akkreditierungsrat.de/de/dr-christine-burtscheidt, zuletzt geprüft am 09.07.2023.

Stokowski, Margarete (2021): Warum „Aktivistin" kein Schimpfwort ist. Haltungsfragen. In: *DER SPIEGEL*, 09.02.2021. https://www.spiegel.de/kultur/warum-aktivistin-kein-schimpfwort-ist-kolumne-a-ab7aae9c-80b5-44cc-b48f-ebb1a1a472bd, zuletzt geprüft am 02.10.2023.

Stölting, Erhard; Albrecht, Clemens (Hg.) (2001): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Streeck, Wolfgang (2017): Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten. In: *Köln Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 69 (S1), S. 525–548. https://doi.org/10.1007/s11577-017-0418-5.

Strohschneider, Peter (2017): „Diese Leute stellen die Machtfrage". Interview mit Jan-Martin Wiarda. In: *DSW-Jounal* (1), S. 19–21.

Stucke, Andreas (2016): Staatliche Akteure der Wissenschaftspolitik. In: Dagmar Simon, Andreas Knie, Stefan Hornbostel und Karin Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollst. bearb. Aufl.. Wiesbaden: Springer VS, S. 485–501.

Stumpf, Marcus (Hg.) (2019): Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der Digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Stürmer, Kathrin (2021): Die Greta-Strategie. Lobbyismus vs. Aktivismus. In: *FAZ*, 29.07.2021. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/der-unterschied-zwischen-lobbyismus-und-aktivismus-17459137.htmlv, zuletzt geprüft am 14.09.2021.

Stürmer, Kathrin; OSullebhain, Gearoid; Fenton, Pio; Rademacher, Lars (2020): Lobbying On The German Federal Level. The Unknown Shift Through Digital Transformation. In: *Mediální studia* 14 (1), S. 104–125. https://www.researchgate.net/publication/342571436_Lobbying_On_The_German_Federal_Level_The_Unknown_Shift_Through_Digital_Transformation, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: *The Academy of Management Review* 20 (3), S. 571. https://doi.org/10.2307/258788.

SWR (2022): Planet Wissen. Zu Gast im Studio: Andreas Bett. In: *SWR*, 02.02.2022. https://www.planet-wissen.de/sendungen/energiewende-jetzt-andreas-bett-100.html, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Szyszka, Peter (2008): Strategische Kommunikationsplanung. Konstanz: UVK.

Szyszka, Peter (2009): Organisation und Kommunikation. Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 135–150.

Szyszka, Peter (2017): Beziehungskapital. Akzeptanz und Wertschöpfung. Stuttgart: Kohlhammer.

Szyszka, Peter (2021): Strategische Medienarbeit im Public-Affairs-Management. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 497–510.

Szyszka, Peter; Schütte, Dagmar; Urbahn, Katharina (2009): Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz: UVK.

taz (2022): Interessenskonflikte offen legen. Auch Wissenschaftler sollen im Lobbyregister des Bundestags gelistet werden. In: *taz*, 25.03.2022. https://taz.de/Wissenschaftler-im-Lobbyregister/!5840491, zuletzt geprüft am 03.04.2023.

Technische Universität Berlin (TU Berlin) (o.J.): Leitung Stabsstelle Kommunikation, Events und Alumni. https://www.tu.berlin/communication/ueber-uns/leitung, zuletzt geprüft am 27.10.2023.

Technische Universität Berlin (TU Berlin) (2020): Wissenschaftskommunikation: TU Berlin baut ihre Angebote für Forscher*innen deutlich aus. Pressemitteilung vom 29.06.2020. https://idw-online.de/de/news750261, zuletzt geprüft am 07.04.2022.

Technische Universität Braunschweig (2022): Chief Communication Officer (CCO) (m/w/d). Stellenanzeige. https://www.tu-braunschweig.de/stellenangebote/vorlagen/stellenangebot-bewerbungsformular-8, zuletzt geprüft am 18.03.2022.

Technische Universität Darmstadt (2023): „Ein einzigartiges Netzwerk für den Bereich der Künstlichen Intelligenz in Darmstadt". Pressemitteilung vom 24.03.2023. https://www.tu-darmstadt.de/universitaet/aktuelles_meldungen/einzelansicht_402432.de.jsp, zuletzt geprüft am 09.07.2023.

Technische Universität Dresden (2021): TU Dresden richtet Kommunikation strategisch aus. Marion Schmidt übernimmt zum 1. August die neugeschaffene Position Chief Communication Officer (CCO) im Erweiterten Rektorat. Pressemitteilung vom 29.07.2021. https://tu-dresden.de/tu-dresden/newsportal/news/tu-dresden-richtet-kommunikation-strategisch-aus, zuletzt geprüft am 15.09.2021.

Technische Universität München (TUM) (2022): Jeanne Rubner wird Vice President Global Communication and Public Engagement an der TUM. Pressemitteilung vom 04.04.2022. https://www.tum.de/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/details/37292, zuletzt geprüft am 05.04.2022.

Teichler, Ulrich (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten. Frankfurt: Campus.

Theis-Berglmair, Anna M. (2003): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. 2. Aufl. Münster: LIT.

Thiel, Thomas (2019): Wir müssen reden. In: *FAZ*, 24.11.2019. https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/wissenschaftskommunikation-wir-muessen-reden-16492241.html, zuletzt geprüft am 03.11.2022.

Thierhoff, Thorsten (2022): Was Befragte von Umfragen halten. Eigenstudie. In: *planung&analyse*, 28.06.2022. https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/eigenstudie-was-befragte-von-umfragen-halten-200809.

Thies, Annika; Villacorta, Nicolas (2018): Key Messages for Research Infrastructures in „Horizon Europe". Recommendations from Centres of the Helmholtz Association Operating Research Infrastructures. Hg. v. Helmholtz-Gemeinschaft. https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/03_ueber_uns/organisation/Internationale_Bueros/Bruessel/stellungnahmen/Stellungnahmen_2018/2018_Helmholtz_RI_in_Horizon_Europe.pdf, zuletzt geprüft am 26.05.2023.

Thies, Annika; Villacorta, Nicolas (2019): Considerations regarding the Strategic Planning for Horizon Europe. Position paper by the Helmholtz Association on the orientations of Horizon Europe for 2021-2024. Hg. v. Helmholtz-Gemeinschaft. https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/03_ueber_uns/organisation/Internationale_Bueros/Bruessel/stellungnahmen/Stellungnahmen_2019/2019_Helmholtz_to_SP_in_Horizon_Europe_2021-2024.pdf, zuletzt geprüft am 26.05.2023.

Thomson, Stuart (2016): Public Affairs. A Global Perspective. Kent: Urban Publications.

Thummes, Kerstin (2021): Ethische Herausforderungen von Public Affairs und Lobbying. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 313–329.

Thummes, Kerstin (2022): Zur Ethik des Lobbyismus: Philosophische Aspekte. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 137–159.

Thummes, Kerstin; Dudenhausen, Anna; Röttger, Ulrike (2022): Strategische Kommunikation im Spannungsfeld von Gemeinwohl und Partikularinteressen: Eine Einleitung. In: Kerstin Thummes, Anna Dudenhausen und Ulrike Röttger (Hg.): Wert- und Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation. Kommunikationswissenschaftliche Analysen zu Organisationen im Spannungsfeld zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen. Wiesbaden: Springer VS, S. 1–15.

Thummes, Kerstin; Dudenhausen, Anna; Röttger, Ulrike (Hg.) (2022): Wert- und Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation. Kommunikationswissenschaftliche Analysen zu Organisationen im Spannungsfeld zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen. Wiesbaden: Springer VS.

Thüringer Landtag (2017): Politische Neutralität an Hochschulen. Kleine Anfrage des Abgeordneten Brandner (AfD) und Antwort des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft. Kleine Anfrage 2336. Drucksache 6/4337. https://parldok.thueringer-landtag.de/ParlDok/dokument/63744/politische_neutralitaet_an_hochschulen_teil_i.pdf, zuletzt geprüft am 22.03.2022.

Tonnemacher, Jan (1982): Fallbeispiel XIII: Öffentlichkeitsarbeit an Hochschulen. Ein Fallbeispiel über die Vermittlung von Hochschulpolitik und Universitätsforschung an die Öffentlichkeit. In: Günther Haedrich (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin: De Gruyter, S. 367–380.

Tonnemacher, Jan (2003): Kommunikationspolitik in Deutschland. Eine Einführung. 2. Aufl. Stuttgart: UTB.

Topić, Martina (2023): Towards a New Understanding of Masculine Habitus and Women and Leadership in Public Relations. London: Routledge.

Treiblmaier, Horst (2011): Datenqualität und Validität bei Online-Befragungen. In: *markt* 50 (1), S. 3–18. https://doi.org/10.1007/s12642-010-0030-y.

Trumann, Jana (Hg.) (2013): Lernen in Bewegung(en). Politische Partizipation und Bildung in Bürgerinitiativen. Bielefeld: transcript.

Tscheulin, Dieter K.; Helmig, Bernd (Hg.) (2001): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.

TU9 – German Universities of Technology (o.J.): TU9 bezieht Position. https://www.tu9.de/positionen-ziele, zuletzt geprüft am 11.04.2022.

Tuchschmid, Benno (2020): „Wer die App runterlädt, handelt solidarisch". ETH-Lausanne-Präsident Martin Vetterli über das Corona-Tracing. In: *Blick*, 30.10.2020. https://www.blick.ch/politik/eth-lausanne-praesident-martin-vetterli-wer-die-app-runterlaedt-handelt-solidarisch-id15882499.html, zuletzt geprüft am 14.06.2021.

UAS7 (2020): Diskussion um „Null-Semester": Hochschulverbund UAS7 bezieht Stellung. Pressemitteilung vom 02.04.2020. https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/pm_18_stellungnahme_uas7.pdf, zuletzt geprüft am 19.09.2023.

UniKassel Unbefristet (2021): Dieser Kodex hat mit guter Arbeit nichts zu tun! Pressemitteilung vom 16.11.2021. https://unikasselunbefristet.com/2021/11/16/dieser-kodex-hat-mit-guter-arbeit-nichts-zu-tun/, zuletzt geprüft am 21.09.2023.

United States House of Representatives (2022): Lobbying Disclosure. https://lobbyingdisclosure.house.gov, zuletzt geprüft am 25.01.2022.

Universität Bayern e.V. (2019): Zielvereinbarungen unterzeichnet. Wegweisend für den Wissenschaftsstandort Bayern und die gesamte Hochschulfamilie. Pressemitteilung vom 08.07.2019. https://www.unibayern.de/aktuelles/zielvereinbarungen-unterzeichnet-wegweisend-fuer-den-wissenschaftsstandort-bayern-und-die-gesamte-hochschulfamilie, zuletzt geprüft am 13.09.2023.

Universität Bayern e.V. (2021): Geschäftsstelle Universität Bayern e.V.. https://www.unibayern.de, zuletzt geprüft am 30.11.2021.

Universität Bayern e.V. (2023): Selbstverständnis. https://www.unibayern.de/mission, zuletzt aktualisiert am 14.09.2023.

Universität Koblenz (UK) (o.J.): Abteilung 1: Strategische Entwicklung und Kommunikation. https://www.uni-koblenz.de/de/verwaltung/strategische-entwicklung-kommunikation, zuletzt geprüft am 25.10.2023.

Universität NRW (2012): Grundsätze zur Korruptionsprävention. o.O. 12.10.2012.

Universität Paderborn (2020): Gründung der Universitätsallianz UA11+/German University Alliance 11+. Pressemitteilung vom 27.11.2020. https://idw-online.de/de/news758817, zuletzt geprüft am 11.04.2022.

Universität Trier (2017): Hochschulkuratorium: Bindeglied zwischen Universität und Region. Pressemitteilung vom 20.11.2017. https://www.uni-trier.de/universitaet/news/beitrag?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=15070&cHash=4a6be5f2368af1c436531e3e0dd72053, zuletzt geprüft am 20.06.2023.

Universität Trier (2018): Universität Trier setzt sich konstruktiv mit dem Hochschulzukunftsprogramm auseinander. Pressemitteilung vom 25.04.2018. https://www.uni-trier.de/universitaet/fachbereiche-faecher/fachbereich-iii/faecher/geschichte/aktuelles/detailansicht?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=16114&cHash=9088431a692157ff6698d8422a0f1526, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Universität Trier (2021): Wissenschaftsminister lernt die Universität kennen. Pressemitteilung vom 24.09.2021. https://www.uni-trier.de/universitaet/news/beitrag?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=22127&cHash=acd4386e658463e4b672a0043dfc5375, zuletzt geprüft am 09.07.2023.

Universität Trier (2022): Universität Trier bietet Promotionen in der Pflegewissenschaft an. Pressemitteilung vom 25.03.2022. https://idw-online.de/de/news790805, zuletzt geprüft am 17.06.2023.

Universität Trier (2023a): Feierliche Übergabe des Präsidentenamtes. Pressemitteilung vom 01.09.2023. https://www.uni-trier.de/universitaet/news/beitrag?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=24624&cHash=669fa99d04b35b9c502311f7fb02af0f, zuletzt geprüft am 04.09.2023.

Universität Trier (Hg.) (2023b): Organigramm. https://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/Organisation/Organisationsmanagement/Organigramm_.pdf, zuletzt geprüft am 23.02.2023.

Valentini, Chiara (Hg.) (2021): Public relations. Berlin: De Gruyter.

Valentini, Chiara (2021): Public relations and social influence: Understanding the roots of a contested profession. In: Chiara Valentini (Hg.): Public relations. Berlin: De Gruyter.

Vallbracht, Christine (2024): Präsident Trump und sein Einfluss auf die globale Wissenschaft. In: *Forschung & Lehre*, 08.11.2024, https://www.forschung-und-lehre.de/politik/praesident-trump-und-sein-einfluss-auf-die-globale-wissenschaft-6749, zuletzt geprüft am 02.01.2025.

VanDyke, Matthew S.; Lee, Nicole M. (2020): Science public relations: The parallel, interwoven, and contrasting trajectories of public relations and science communication theory and practice. In: *Public Relations Review* 46 (4), Artikel 101953, S. 1–9. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101953.

Velsen-Zerweck, Burkhard von (2001): Verbandsmarketing Grundlagen, Besonderheiten und Handlungsfelder. In: Dieter K. Tscheulin und Bernd Helmig (Hg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Gemeinsamkeiten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 429–461.

Verband der privaten Hochschulen e.V. (VPH) (Hg.) (2018a): Private Hochschulen. Unverzichtbar für das deutsche Bildungssystem. *duz*. Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.

Verband der privaten Hochschulen e.V. (VPH) (2018b): Referentenentwurf eines Gesetzes zur Änderung des Hochschulgesetzes. Stellungnahme vom 03.07.2018. https://private-hochschulen.net/file/20180703-stellungnahme-nrw-hsg-2018.pdf, zuletzt geprüft am 12.04.2022.

Verband der privaten Hochschulen e.V. (VPH) (Hg.) (2020): Vorstellung des VPH. https://private-hochschulen.net/file/01.-vorstellung_vph-07_2020.pdf, zuletzt geprüft am 11.09.2020.

Villa Braslavsky, Paula-Irene; Geier, Andrea; Mayer, Ruth (2020): Das Sommersemester 2020 muss ein „Nichtsemester“ werden. Ein offener Brief aus Forschung und Lehre. https://www.nichtsemester.de/cbxpetition/offener-brief, zuletzt geprüft am 19.09.2023.

Vogler, Daniel; Eisenegger, Mark; Künstle, Daniel (2020): Reputationsmanagement von Hochschulen. Von akademischen zu gesellschaftspolitischen Stakeholdergruppen. In: *KM* (1), S. 1–18. https://www.researchgate.net/publication/339592886_Reputationsmanagement_von_Hochschulen_-_Von_akademischen_zu_gesellschaftspolitischen_Stakeholdergruppen.

Vogler, Daniel; Schäfer, Mike S. (2020): Growing Influence of University PR on Science News Coverage? A Longitudinal Automated Content Analysis of University Media Releases and Newspaper Coverage in Switzerland, 2003-2017. In: *International Journal of Communication* (14), S. 3143–3164. https://www.researchgate.net/publication/341823388_Growing_Influence_of_University_PR_on_Science_News_Coverage_A_Longitudinal_Automated_Content_Analysis_of_University_Media_Releases_and_Newspaper_Coverage_in_Switzerland_2003-2017, zuletzt geprüft am 12.06.2020.

Volk, Sophia Charlotte; Zerfaß, Ansgar (2022): Positionierung von Kommunikationsabteilungen und Kommunikatoren: Leistungsbeitrag, Rollen und Selbstverständnis. In: Ansgar Zerfaß, Manfred Piwinger und Ulrike Röttger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 639–661.

Volkswagenstiftung (2021): Wissenschaftskommunikation: Stiftung fördert vier neue Forschungszentren. Pressemitteilung vom 29.06.2021. https://www.volkswagenstiftung.de/aktuelles-presse/aktuelles/volkswagenstiftung-fördert-mit-15-mio-euro-vier-neue-zentren-für-wissenschaftskommunikationsforschung, zuletzt geprüft am 06.07.2021.

Vowe, Gerhard; Opitz, Stephanie (2015): Public Relations aus politikwissenschaftlicher Sicht. In: Romy Fröhlich, Peter Szyszka und Günter Bentele (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 85–95.

Vujnovic, Marina; Kruckeberg, Dean (2016): Pitfalls and promises of transparency in the digital age. In: *Public Relations Inquiry* 5 (2), S. 121–143. https://doi.org/10.1177/2046147X16635227.

Walkling, Thomas (2017): Studieren in Fernost. Ilmenau. https://www.studieren-in-fernost.de, zuletzt geprüft am 04.06.2023.

Walter, Stefanie; Lörcher, Ines; Brüggemann, Michael (2019): Scientific networks on Twitter: Analyzing scientists' interactions in the climate change debate. In: *Public Understanding of Science* 28 (6), S. 696–712. https://doi.org/10.1177/0963662519844131.

Wamprechtsamer, Philip (2022): Digitale Transparenz in der PR: Kommunikatives Allheilmittel oder Machtinstrument. In: *ikp*. https://www.ikp.at/digitale-transparenz-in-der-pr-kommunikatives-allheilmittel-oder-machtinstrument, zuletzt geprüft am 03.11.2022.

Wandt, Julia (2023): Scicomm-Support: Neues Unterstützungsangebot bei Angriffen und Konflikten. In: *Aviso* (76), S. 9–10. https://www.dgpuk.de/de/scicomm-support-neues-unter%C2%ADst%C3%BCtzungsangebot-bei-angriffen-und-%C2%ADkonflikten-der.html, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Wandt, Julia; Honecker, Patrick (2016a): Zur politischen Kommunikation von Hochschulen. Status Quo und Diskussionspunkte. Politisches Papier für den Bundesverband Hochschulkommunikation (BV HKom). o.O.

Wandt, Julia; Honecker, Patrick (2016b): Lobbying. Einführung und Status Quo. Vortrag bei der Jahrestagung des Bundesverbands Hochschulkommuniaktion (BV HKom) an der Universität Göttingen am 16.09.2016.

Wandt, Julia; Honecker, Patrick (2017): Mit politischen Akteuren kompetent kommunizieren. In: *duz* (8), S. 79–81.

Wanner, Claudia (2021): Teures Erasmus-Ende – für viele platzt jetzt der Traum vom Studium auf der Insel. In: *Welt*, 03.07.2021. https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article232258385/Teures-Erasmus-Ende-Fuer-viele-platzt-Traum-vom-Grossbritannien-Studium.html.

Warnecke, Tilmann (2022): „Das Vertrauen ist nachhaltig erschüttert": Scharfe Kritik an Stark-Watzinger von Forschenden. In: *Tagesspiegel*, 13.07.2022. https://www.tagesspiegel.de/wissen/scharfe-kritik-an-stark-watzinger-von-forschenden-4347790.html, zuletzt geprüft am 22.06.2023.

Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet Beavin; Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hogrefe.

Weaver, C. Kay (2021): Public relations, power and control. In: Chiara Valentini (Hg.): Public relations. Berlin: De Gruyter, S. 123–137.

Webster, Frank (2014): Theories of the information society. Fourth edition. London: Routledge.

Wehmeier, Stefan; Schoeneborn, Dennis (2018): Strategie und strategische Kommunikation: Definitionen und Perspektiven – eine Einleitung. In: Stefan Wehmeier und Dennis Schoeneborn (Hg.): Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–15.

Wehmeier, Stefan; Schoeneborn, Dennis (Hg.) (2018): Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wehrmann, Iris (2007): Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends. In: Ralf Kleinfeld, Annette Zimmer und Ulrich Willems (Hg.): Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien. Wiesbaden: Springer VS, S. 36–64.

Weiler, Florian (2019): An Index of Mediatisation: Comparing Interest Groups' Political Communication Behaviour. In: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 48 (3), S. 1–15. https://doi.org/10.15203/ozp.2892.vol48iss3.

Weingart, Peter (1970): Die amerikanische Wissenschaftslobby. Zum sozialen und politischen Wandel des Wissenschaftssystems im Prozess der Forschungsplanung. Düsseldorf: Bertelsmann-Universitätsverlag.

Weingart, Peter (1983): Verwissenschaftlichung der Gesellschaft – Politisierung der Wissenschaft. In: *Zeitschrift für Soziologie* 12 (3), S. 225–241.

Weingart, Peter (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Weingart, Peter (2008): Wissen ist Macht? - Facetten der Wissensgesellschaft. In: Holger Hettwer (Hg.): WissensWelten. Wissenschaftsjournalismus in Theorie und Praxis. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, S. 27–44.

Weingart, Peter (2017): „Wahres Wissen“ und demokratisch verfasste Gesellschaft. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 67 (13), S. 11–16. https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/245215/wahres-wissen-und-demokratisch-verfasste-gesellschaft, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Weingart, Peter; Wormer, Holger; Schildbauer, Thomas; Fähnrich, Birte; Jarren, Otfried; Neuberger, Christoph et al. (2022): Gute Wissenschaftskommunikation in der digitalen Welt. Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften https://www.bbaw.de/files-bbaw/publikationen/wissenschaftspolitik_im_dialog/BBAW_Wissenschaftspolitik-Dialog_19_2022.pdf, zuletzt geprüft am 25.10.2023.

Weirauch, Grit (2010): Die Uni, das bin ich! Narzisstische Hochschulchefs. In: *DER SPIEGEL*, 07.12.2010. https://www.spiegel.de/lebenundlernen/job/narzisstische-hochschulchefs-die-uni-das-bin-ich-a-731090.html, zuletzt geprüft am 07.09.2023.

Weischenberg, Siegfried (1992): Journalistik. Theorie und Praxis aktueller Medienkommunikation; Bd 1: Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Weißschädel, Anne (2020): Politikberatung in der Praxis – Perspektiven aus der Politik. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 17.11.2020. https://www.wissenschaftskommunikation.de/politikberatung-in-der-praxis-perspektiven-aus-der-wissenschaft-3-43559, zuletzt geprüft am 18.03.2022.

Weitze, Marc-Denis (2016): Wissenschaftskommunikation - Schlüsselideen, Akteure, Fallbeispiele. Berlin, Heidelberg: Springer VS.

Wenzel, Frank-Thomas (2023): Solarforscher: „Wir müssen jetzt sehr schnell handeln“. In: *RedaktionsNetzwerk Deutschland (RND)*, 07.02.2023. https://www.rnd.de/wirtschaft/photovoltaik-solarforscher-erklaert-worauf-es-jetzt-ankommt-6YIMU5S7WZHOLBHHFQIQFU2F2A.html, zuletzt geprüft am 11.07.2023.

Wiarda, Jan-Martin (2016): Was macht die Beratung mit dem Berater? Über die Folgen von Politikberatung für die Wissenschaft am Beispiel des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung. Berlin: Humboldt-Universität. https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/18085, zuletzt geprüft am 15.06.2021.

Wiarda, Jan-Martin (2020): „Schade, aber danke für die klare Ansage“, 10.11.2020. In: *jmwiarda.de*, 10.11.2020. https://www.jmwiarda.de/2020/11/10/schade-aber-danke-für-die-klare-ansage, zuletzt geprüft am 19.09.2023.

Wiarda, Jan-Martin (2021a): Das richtige Statement, nur leider zu spät. In: *jmwiarda.de*, 08.03.2021. https://www.jmwiarda.de/2021/03/08/das-richtige-statement-nur-leider-zu-spät, zuletzt geprüft am 19.09.2023.

Wiarda, Jan-Martin (2021b): Die Angst vor dem Vergessenwerden. In: *jmwiarda.de*, 26.03.2021. https://www.jmwiarda.de/2021/03/26/die-angst-vor-dem-vergessenwerden, zuletzt geprüft am 07.09.2023.

Wiarda, Jan-Martin (2021c): Reden wir zu wenig über die Hochschulen? In: *jmwiarda.de*, 27.01.2021. https://www.jmwiarda.de/2021/01/25/reden-wir-zu-wenig-über-die-hochschulen, zuletzt geprüft am 19.09.2023.

Wiarda, Jan-Martin (2023a): Kopf-an-Kopf-Rennen. Zweikampf ums höchste Hochschulamt. In: *Tagesspiegel*, 25.04.2023. https://www.tagesspiegel.de/wissen/kopf-an-kopf-rennen-zweikampf-ums-hochste-hochschulamt-9718001.html.

Wiarda, Jan-Martin (2023b): Warum wollen Sie HRK-Präsident werden? In: *jmwiarda.de*, 24.04.2023. https://www.jmwiarda.de/https-www.jmwiarda.de-2023-04-24-warum-wollen-sie-hrk-praesident-werden, zuletzt geprüft am 04.09.2023.

Wiarda, Jan-Martin (2023c): Neuer HRK-Präsident im Interview. „Weg zu wirklicher Gleichberechtigung stringent beschreiten“. In: *Tagesspiegel*, 10.05.2023. https://www.tagesspiegel.de/wissen/neuer-hrk-prasident-im-interview-weg-zu-wirklicher-gleichberechtigung-stringent-beschreiten-9796100.html, zuletzt geprüft am 07.09.2023.

Wilkesmann, Uwe (Hg.) (2012): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS.

Wilkesmann, Uwe (2017a): Metaphern der Governance von Hochschulen: Macht die fachliche Herkunft der Rektorinnen und Rektoren einen Unterschied? In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 39 (2), S. 32–55. http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2017-Wilkesmann.pdf, zuletzt geprüft am 06.06.2019.

Wilkesmann, Uwe (2017b): Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Hochschulen. In: Stefan Liebig, Wenzel Matiaske und Sophie Rosenbohm (Hg.): Handbuch Empirische Organisationsforschung, Bd. 85. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 565–588.

Willems, Ulrich; Winter, Thomas von (2007): Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt. In: Thomas von Winter und Ulrich Willems (Hg.): Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, S. 13–50.

Wilms, Carolin (2019): Licht an im Solar Valley. In: *FAZ*, 28.01.2019. https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/nexwafe-gmbh-in-freiburg-licht-an-im-solar-valley-16011057.html, zuletzt geprüft am 09.06.2023.

Windfuhr, Claudia; Strauß, Isabel; Hintze, Patrick; Krempkow, René; Bernstorff, Florian (2019): Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance. https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier_des_nwm_zu_wr_empfehlung_governance.pdf, zuletzt geprüft am 21.02.2022.

Winkels, Rebecca (2019): „Wir müssen es schaffen, die Deutungshoheit der Wissenschaft aufrechtzuerhalten“. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 08.07.2019. https://www.wissenschaftskommunikation.de/wir-muessen-es-schaffen-die-deutungshoheit-der-wissenschaft-aufrechtzuerhalten-27899, zuletzt geprüft am 11.07.2019.

Winkels, Rebecca (2021): „Wir müssen und wollen die strategische Kommunikation über unser Handeln immer mitdenken“. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 18.08.2021. https://www.wissenschaftskommunikation.de/wir-muessen-und-wollen-die-strategische-kommunikation-ueber-unser-handeln-immer-mitdenken-50573, zuletzt geprüft am 15.09.2021.

Winkels, Rebecca (2022a): Eine zentrale Anlaufstelle zur Unterstützung kommunizierender Wissenschaftler*innen. In: *wissenschaft im dialog*, 02.08.2022. https://www.wissenschaft-im-dialog.de/blog/blogartikel/beitrag/eine-zentrale-anlaufstelle-zur-unterstuetzung-kommunizierender-wissenschaftlerinnen, zuletzt geprüft am 03.08.2022.

Winkels, Rebecca (2022b): „Kommunikation sollte Teil des Prozesses sein und kein Add-On“. In: *wissenschaftskommunikation.de*, 05.07.2022. https://www.wissenschaftskommunikation.de/kommunikation-sollte-teil-des-prozesses-sein-und-kein-add-on-59373, zuletzt geprüft am 07.07.2022.

Winkler, Luisa (2019): Organisationskommunikation im Mittelstand. Genese und Spezifik der Kommunikation mittelständischer Industrieunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Winter, Cornelius; Wixforth, Daniel; Siemers, Ruben (2021): Plattformen für den Austausch: Stakeholder-Events und innovative Formate der Public Affairs. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 547-561.

Winter, Martin (2012): Wettbewerb im Hochschulwesen. In: *die hochschule* (2), S. 17–45. https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/12_2/Winter.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2021.

Winter, Thomas von (2014): Reichweite und Grenzen des Interessengruppeneinflusses auf politische Entscheidungen. In: *Information – Wissenschaft & Praxis* 65 (3), S. 177–184. https://doi.org/10.1515/iwp-2014-0033.

Winter, Thomas von; Willems, Ulrich (Hg.) (2007): Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS.

Wippersberg, Julia (2012): Ziele, Evaluation und Qualität in der Auftragskommunikation. Grundlagen für Public Relations, Werbung und Public Affairs. Konstanz: UVK.

Wirtz, Harald (2016): Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in Forschungsorganisationen. Baden-Baden: Nomos.

Wissenschaft im Dialog (WiD) (2021): Wissenschaftskommunikation in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung unter Wissenschaftler*innen. https://www.wissenschaft-im-dialog.de/blog/blogartikel/beitrag/wissenschaftskommunikation-in-deutschland-ergebnisse-einer-befragung-unter-wissenschaftlerinnen, zuletzt geprüft am 02.07.2021.

Wissenschaft im Dialog (WiD) (2016): Leitlinien zur guten Wissenschafts-PR. Berlin. https://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/fileadmin/user_upload/themen/Wissenschafts-PR/Leitlinien_zur_guten_Wissenschafts-PR.pdf, zuletzt geprüft am 23.09.2021.

Wissenschaftliche Dienste, WD 3: Verfassung und Verwaltung (15.06.2017): Regelung von Interessenvertretung („Lobbying“) seit 2007. Aktenzeichen: WD 3 – 3000 – 122/17. Sachstand.

wissenschaftskommunikation.de (Hg.) (2020): Schwerpunkt: Wissenschaft und Politik. Berlin.

Wissenschaftsrat (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems. Drucksache 3228-13). https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 14.03.2022.

Wissenschaftsrat (2014): Stellungnahme zur Reakkreditierung der PFH – Private Hochschule Göttingen. Drucksache 3641-14. https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3641-14.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 06.06.2023.

Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Köln: Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates. Online verfügbar unter https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf?__blob=publicationFile&v=4.

Wissenschaftsrat (Hg.) (2021): Wissenschaftskommunikation. Positionspapier. Drucksache 9367-21. https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/9367-21.pdf?__blob=publicationFile&v=10, zuletzt geprüft am 29.10.2023.

Witte, Johanna; Wende, Marijk van der; Huisman, Jeroen (2008): Blurring boundaries: how the Bologna process changes the relationship between university and non-university higher education in Germany, the Netherlands and France. In: *Studies in Higher Education* 33 (3), S. 217–231. https://doi.org/10.1080/03075070802049129.

Wixforth, Jürgen (2012): Langfristige Entwicklung der außeruniversitären Forschungsförderung in Deutschland. In: *Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 92 (3), S. 193–201. https://www.wirtschaftsdienst.eu/pdf-download/jahr/2012/heft/3/beitrag/entwicklung-der-ausseruniversitaeren-forschungsfoerderung.html, zuletzt geprüft am 25.03.2022.

Wolf, Marcus (2020): Ungleiches Terrain. Eine Studie zu Größe und Einfluss der Finanzlobby in Deutschland. Hg. v. Bürgerbewegung Finanzwende e.V.. https://www.finanzwende.de/fileadmin/user_upload/Lobbyreport_Finanzwende.pdf, zuletzt geprüft am 01.02.2022.

Wolf, Sebastian (2021): Korruption und Antikorruption in Politik und Verwaltung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 71 (19-20), S. 21–27. https://www.bpb.de/apuz/332693/korruption-und-antikorruption-in-politik-und-verwaltung, zuletzt geprüft am 19.01.2022.

Wolf, Sebastian (2022): Zum Verhältnis von Lobbyismus und Korruption. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 205–215.

Wolf, Sebastian; Fütterer, Sabine (2019): Politikwissenschaftliche Korruptionsforschung. In: Peter Graeff und Tanja Rabl (Hg.): Was ist Korruption? Baden-Baden: Nomos, S. 103–122.

Wolff, Birgitta; Krausch, Georg; Prömel, Hans-Jürgen (2019): Mehr als Politikberatung und Medienpräsenz. Reflexionen über die Bedeutung dialogorientierter Wissenschaftskommunikation für Universitäten und Praxis. Hg. v. Mercator Science-Policy Fellowship-Programm. Frankfurt am Main.

Wormer, Holger (2022): Von der Wissenschaftskommunikation zur evidenzbasierten Information. Wissenschaft, Öffentlichkeit, Demokratie. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (26-27). https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/wissenschaft-oeffentlichkeit-demokratie-2022/509592/von-der-wissenschaftskommunikation-zur-evidenzbasierten-information, zuletzt geprüft am 04.08.2022.

WPK – Verband der Wissenschaftsjournalisten (2019): WPK-Stellungnahme zum Grundsatzpapier Wissenschaftskommunikation des BMBF vom 16.11.2019. https://wpk.org/blog/wpk-stellungnahme-zum-grundsatzpapier-wissenschaftskommunikation-des-bmbf, zuletzt geprüft am 23.10.2023.

WPK – Verband der Wissenschaftsjournalisten (2020): Journalisten müssen recherchieren können – WPK fordert besseren Zugang zu Informationen. Offener Brief vom 06.04.2020 an die Pressestellen von Gesundheitsministerien, Gesundheitsämtern, Behörden, Universitätskliniken und Forschungsinstituten, die aktuell mit der Covid-19-Pandemie befasst sind. https://wpk.org/blog/offener-brief-journalisten-muessen-recherchieren-koennen-wpk-fordert-besseren-zugang-zu-informationen, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Zalnieriute, Monika (2021): „Transparency-Washing" in the Digital Age: A Corporate Agenda of Procedural Fetishism. In: *Critical Analysis of Law* 8 (1), S. 39–53. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3805492#, zuletzt geprüft am 03.11.2022.

Zechlin, Lothar (2012): Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der „unternehmerischen Hochschule". In: Uwe Wilkesmann (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS, S. 41–59.

Zechlin, Lothar (2015): HRK-Präsidentenwahl: Rektoren, raus aus den Hinterzimmern. In: *Tagesspiegel*, 20.04.2015. https://www.tagesspiegel.de/wissen/rektoren-raus-aus-den-hinterzimmern-6889657.html, zuletzt geprüft am 07.09.2023.

Zens, Josef (2012): Science meets Parliament: eine neue Form der Politikberatung. In: Beatrice Dernbach, Christian Kleinert und Herbert Münder (Hg.): Handbuch Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 173–176.

Zens, Josef (2020): Wissenschaft und „Spin". https://wijo.wordpress.com/2020/06/04/wissenschaft-und-spin, zuletzt geprüft am 12.06.2020.

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (Hg.) (2019): Weiterbildungsprogramm 2019. https://www.zwm-speyer.de/wp-content/uploads/2018/11/ZWM_WBP2019.pdf, zuletzt geprüft am 04.06.2019.

Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2013): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Tagung. Wiesbaden: Springer VS.

Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie. Management. Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21–79.

Zerfaß, Ansgar (2020): Vernachlässigte Ethik. In: *pressesprecher* 20 (5), S. 67–69.

Zerfaß, Ansgar; Dühring, Lisa (2022): Kommunikationsmanagement als Profession: Strukturen, Handlungsfelder, empirische Befunde. In: Ansgar Zerfaß, Manfred Piwinger und Ulrike Röttger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 205–232.

Zerfaß, Ansgar; Moreno, Angeles; Tench, Ralph; Verčič, Dejan; Buhmann, Alexander (2022): European Communication Monitor 2022. Hg. v. EUPRERA/EACD. o.O. http://www.communicationmonitor.net, zuletzt geprüft am 07.02.2022

Zerfaß, Ansgar; Moreno, Angeles; Tench, Ralph; Verčič, Dejan; Buhmann, Alexander (2023): European Communication Monitor 2023. Hg. v. EUPRERA/EACD. o.O. https://www.communicationmonitor.eu/2023/09/07/ecm-european-communication-monitor-2023/, zuletzt geprüft am 25.10.2023.

Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie. Management. Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred; Röttger, Ulrike (Hg.) (2022): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zerfass, Ansgar; Ruler, Betteke van; Sriramesh, Krishnamurthy (Hg.) (2013): Public relations research. European and international perspectives and innovations. Wiesbaden: Springer VS.

Zerfaß, Ansgar; Verhoeven, Piet; Tench, Ralph; Moreno, Angeles; Verčič, Dejan (2011): European Communication Monitor 2011. Hg. v. EUPRERA/EACD. https://www.slideshare.net/communicationmonitor/european-communication-monitor-2011-ecm-2011-results, zuletzt geprüft am 15.11.2021.

Zerfaß, Ansgar; Volk, Sophia Charlotte (2018): How communication departments contribute to corporate success. In: *Journal of Communication Management* 22 (4), S. 397–415. https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146.

Zerfaß, Ansgar; Volk, Sophia Charlotte (2019): Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Methoden Für Die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zetter, Lionel (2014): Lobbying. The art of political persuasion. 3. Aufl. Petersfield, GB: Harriman House.

zhp (2013): Otto Bock richtet Campus ein. In: *hna.de*, 27.02.2013. https://www.hna.de/lokales/goettingen/otto-bock-richtet-campus-2773394.html, zuletzt geprüft am 17.06.2023.

Ziegler, Ricarda (2020): Wissenschaftsbarometer Corona Spezial. Hg. v. Wissenschaft im Dialog. https://www.wissenschaft-im-dialog.de/projekte/wissenschaftsbarometer/wissenschaftsbarometer-corona-spezial, zuletzt geprüft am 22.06.2021.

Zimmer, Annette (2021): Lobbying als nicht-öffentliche Form der Public Affairs: Konzeption, Gestaltungsformen, Fallbeispiele. In: Ulrike Röttger, Patrick Donges und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 457–478.

Zimmer, Annette (2022): Lobbyismus aus politikwissenschaftlicher Perspektive. In: Andreas Polk und Karsten Mause (Hg.): Handbuch Lobbyismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 21–40.

Zimmer, Annette; Speth, Rudolf (2015): Von der Hierarchie zum Markt. Zur Koordination von Interessenvertretung heute. In: Rudolf Speth und Annette Zimmer (Hg.): Lobby Work. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 31–52.

Zöllner, Jürgen (2020): „Wissenschaft liefert Fakten, keine Entscheidungen“. In: *Forschung & Lehre*, 13.03.2020. https://www.forschung-und-lehre.de/politik/wissenschaft-liefert-fakten-keine-entscheidungen-2595, zuletzt geprüft am 12.10.2023.

Zotta, Franco (2020): Woher nehmen und nicht stehlen? Der Journalismus und sein Finanzierungsproblem. In: Johannes Schnurr und Alexander Mäder (Hg.): Wissenschaft und Gesellschaft: ein vertrauensvoller Dialog. Positionen und Perspektiven der Wissenschaftskommunikation heute. Berlin: Springer VS, S. 63–84.

Anhang

Aufgezeichnete und protokollierte Gespräche

Name	Datum	Gespräch	Dokumentation
BUND1	16.09.2020	telefonisch	Aufnahme
BUND2	19.04.2018	telefonisch	Protokoll
BUND3	05.09.2019	persönlich	Protokoll
BUND4	19.09.2017	persönlich	Protokoll
FO1	06.11.2028	telefonisch	Aufnahme
FO2	19.06.2019	telefonisch	Aufnahme
FO3	29.10.2019	telefonisch	Aufnahme
FO4	06.11.2019	persönlich	Aufnahme
FO5	21.02.2020	telefonisch	Aufnahme
FO6	25.05.2020	telefonisch	Aufnahme
FO7	06.05.2020	telefonisch	Protokoll
HAW1	09.11.2017	telefonisch	Aufnahme
HAW2	30.04.2018	schriftlich	Text
HAW3	23.03.2018	schriftlich	Aufnahme
KMH1	09.11.2017	telefonisch	Aufnahme
KMH2	16.11.2017	persönlich	Aufnahme
UNI1	05.10.2017	persönlich	Aufnahme
UNI2	23.09.2017	persönlich	Aufnahme
UNI3	02.11.2017	telefonisch	Aufnahme
UNI4	09.11.2017	telefonisch	Aufnahme
UNI5	17.11.2017	persönlich	Aufnahme
UNI6	14.12.2017	persönlich	Aufnahme
UNI7	19.10.2017	telefonisch	Protokoll

Leitfaden Experteninterviews

Vor Beginn der Aufzeichnung

- Begrüßung
- Kurze Vorstellung der Studie
- Hinweis auf Umgang mit den Daten
- Hinweis zur Aufzeichnung
- Raum für Rückfragen seitens der Befragten

Einstieg

Wenn Sie an die letzten Wochen/Monate denken: Welche Kontakte zur Politik hatten Sie?

- Kontakt bedeutet z.B. ein Telefonat, eine E-Mail, auch zufällige Kontakte
- Politik meint z.B. Bürgermeister, MdL, Ministerin, Abteilungsleiter im Ministerium
- Wie sehen die Kontakte konkret aus? Bitte beschreiben Sie das Beispiel genauer.
- Gehen die Kontakte eher von Seiten der Einrichtung oder von Seiten der Politik aus?
- Welche Rolle haben Sie bei diesen Kontakten gespielt?

Alternativ (falls Zuständigkeit unklar): *Inwieweit haben Sie bei Ihrer Tätigkeit Kontakt zur Politik?*

- Welche Rolle spielt die Politik im Vergleich zu anderen Bezugsgruppen in Ihrer Tätigkeit?
- In welchem Verhältnis stehen Öffentlichkeitsarbeit und politische Interessenvertretung?
- Gehört die Kommunikation mit der Politik offiziell zu Ihren Aufgaben?
- Wie hat sich Ihr Bezug zur Politik im Laufe der letzten Jahre entwickelt?

Beteiligte & Bezugsgruppen

Welche Personen oder Gruppen an Ihrer Hochschule kommunizieren mit der Politik?

- Wie tauschen sich diese Personen/Gruppen untereinander aus?
- Wer ist offiziell zuständig?
- Gibt es eine eigene Stelle/Abteilung für politische Interessenvertretung? Wie groß?
- Inwieweit ist die Hochschulkommunikation involviert?
- Sind diese Zuständigkeiten irgendwo schriftlich fixiert, gibt es ein Konzept o.ä.?

Mit welchen Personen oder Gruppen auf Seiten der Politik kommuniziert Ihre Hochschule?

- Falls wichtige Personen/Gruppen fehlen: Sie haben XY nicht genannt, warum nicht?
- Wie priorisieren Sie die genannten Personen/Gruppen?
- Wer kommuniziert mit Abgeordneten, wer mit Minister/in? Hierarchien?
- Wer liefert intern die Impulse für den Kontakt zur Politik?
- Welchen Stellenwert hat die Politik im Vergleich zu anderen Bezugsgruppen?
- Wie priorisieren Sie die Ebenen: Kommune, Land, Bund, Europa?

Ziele & Interessen

Welche Interessen verfolgt Ihre Hochschule in der Kommunikation mit der Politik?

- Unterschiede zwischen den politischen Ebenen (Kommune, Land, Bund)?
- Sind die Interessen zwischen Hochschulleitung und Hochschulkommunikation abgestimmt?
- Verfolgen Hochschulleitung und -kommunikation manchmal verschiedene Interessen?
- Sprechen alle Akteure der Hochschule mit einer Stimme?
- Welche Interessen verfolgen Sie im Verbund mit anderen Hochschulen?

Welche Themen stehen (aktuell) in der Kommunikation mit der Politik im Mittelpunkt?

- Themen nennen, die andere Hochschulen bearbeiten: Spielen die bei Ihnen auch eine Rolle?
- Gibt es Themen, bei denen die Hochschulkommunikation mehr/weniger involviert ist?
- Wie vermitteln Sie die genannten Themen der Politik?
- Inwieweit docken Sie an Themen an, die gerade in der Politik eine große Rolle spielen?

Maßnahmen

Welche Instrumente und Maßnahmen wendet Ihre Hochschule dabei an?

- Maßnahmen nennen, die andere Hochschulen anwenden: Nutzen Sie die auch?
- Wie priorisieren Sie die Maßnahmen? Welche sind besonders wichtig/unwichtig?
- Gibt es bestimmte Maßnahmen für bestimmte Bezugsgruppen?
- Eine Maßnahme ist, sich mit anderen Hochschulen zu vernetzen. Inwieweit tun Sie das?

Analyse & Bewertung

Welche besonderen Hürden und Grenzen gibt es in der Kommunikation mit der Politik?

- Wie geht man mit anderen Hochschulen um: Konkurrenz/Mitstreiter? Austausch?
- Wie gehen Sie mit dem negativen Image von Lobbying um?
- Inwieweit sind/machen Sie die Kontakte zur Politik öffentlich?
- Inwieweit kann man auf Kontakte zur Politik verzichten?

Wie bewerten Sie den Erfolg der Kommunikation Ihrer Hochschule mit der Politik?

- Wie erfolgreich sind Sie mit Blick auf die Konkurrenz/Mitbewerber/andere Hochschulen?
- Welche Interessen haben Sie konkret durchgesetzt, welche nicht?
- Inwieweit hängt der Erfolg ab von Strategie/Ressourcen/Qualifikation/Verbund?
- Welche Rolle spielt die Hochschulleitung und deren Persönlichkeit für den Erfolg?
- Inwieweit hängt der Erfolg mit den Themen und Interessen zusammen?
- Welcher Faktor ist maßgeblich für den Erfolg der politischen Interessenvertretung?

Wie hat sich die Kommunikation mit der Politik im Laufe der letzten Jahre verändert?

- Inwieweit hat sich die politische Interessenvertretung durch personelle Wechsel verändert?
- Wie hat sich Ihr Verhältnis zur Politik verändert?
- Wie wird sich die Kommunikation mit der Politik weiter entwickeln?

Schluss

- Fragen nach Ergänzungen/offenen Fragen
- Hinweis auf Ende der Aufzeichnung
- Verabschiedung

Codesystem Experteninterviews

- 01_ORGANISATIONSZIEL
  - Verhältnis zur Politik
  - Organisationskommunikation
  - Führung
  - Standort
  - Organisationskultur
  - Profil
  - Konkurrenz
  - Stellung in der Gesellschaft
  - Infrastruktur
  - Personal
- 02_AUFGABENSTELLUNG
  - Einstellung zu Lobbying
  - Profession
  - Rolle der Kommunikation
- 03_PROBLEMLÖSUNG
  - Bezugsgruppen
    - Politik
    - Gesellschaft
    - Umfeld
    - Medien
  - Organisation
    - Struktur
    - Haltung der Leitung
    - Expertise der Einrichtung
    - Organisationskultur
    - Profil
    - Standortbedingungen
  - Ressourcen
    - Personal
    - Einbindung Kommunikationsabteilung
    - Abstimmung
  - Positionen
  - Maßnahmen
  - Strategie
  - Ziele
- 04 ZIELE
  - Finanzierung sichern
  - Bedeutung der Einrichtung herausstellen
  - Aufmerksamkeit auf ein Thema lenken
  - Infrastruktur verbessern
  - Situation der Einrichtungsangehörigen verbessern
  - Forschung fördern
  - Vertrauen in Einrichtung stärken
  - Zum gesellschaftlichen Diskus anregen
  - Gesetzgebung beeinflussen
  - Internationalisierung vorantreiben
  - Zu Innovation und Fortschritt beitragen
  - Transfer herstellen
  - Vertrauen in Wissenschaft schaffen
- 05 BEZUGSGRUPPEN
  - Politik geographisch
    - Politik Land
      - Regierung
      - Ministerien
      - Parlamente
    - Politik Bund
      - Bundestag
      - Ministerien
      - Bundesregierung
    - Politik Kommune
      - Stadtspitze
      - Stadtrat
      - Verwaltung
    - Politik EU
      - Kommission
      - Parlament
    - Politik Region
  - Politik institutionell
    - Politik Arbeitsebene
      - Arbeitsebenen
      - Referenten
      - Staatssekretäre
      - Verwaltung
      - Abteilungsleitung
      - Referent:innen
      - Arbeitsebene

- Legislative
- Politik übergreifend
- Parteien
- Exekutive
- Andere Bezugsgruppen
- Studierende
  - Alumni
  - Studieninteressierten
  - Studierende
- Öffentlichkeit
- Wirtschaft
- Interne Kommunikation
- Gremien
- Forschende
- Verbände
- Sonstige
- Bedeutung Bezugsgruppen

06_POSITIONEN

- Konkurrenz/Wettbewerb
- Studium
- Finanzierung
- Forschung
- Digitalisierung
- Internationalisierung
- Infrastruktur
- Allgemein/Sonstiges
- Gesellschaftliche Themen
- Gesetzgebung
- Wissenstransfer
- Personal

07_STRATEGIE

- Keine Strategie, aber geplantes Vorgehen
- Mit allen abgestimmt
- Strategie
- Eher zufällig
- Strategie der Einrichtungsleitung
- Abgeleitet aus den Grundsätzen der Einrichtung

08 MASSNAHMEN

- Information & Austausch
  - Politik zu Gast in der Einrichtung
  - Information aufbereiten und adressieren
  - Veranstaltungen für die Politik
  - Politik bei Veranstaltungen von anderen treffen
  - An Veranstaltungen der Politik teilnehmen
- Informell & nicht öffentlich
  - Gespräche
  - Kontaktarbeit
  - Klassisches Lobbying
    - Essen & Trinken
    - Kaminzimmergespräche
    - direktes Lobbying
  - Arbeitsebene
  - Verhandlungen
- Beratung & Expertise
  - Stellungnahmen
  - Politikberatung
  - Mitgliedschaft in Gremien
  - Forschungsergebnisse präsentieren
  - Anhörungen
  - Gesetze formulieren
- Medienarbeit & Interne Kommunikation
  - Presse informieren
  - Digital Public Affairs
    - Website
    - Soziale Medien
  - Gemeinsame Pressearbeit
  - Interne Kommunikation
- Analyse & Beobachtung
  - Sich auf dem Laufenden halten
  - Themen identifizieren
  - Gesellschaftsliche Trends beobachten
  - Personen im Auge haben
- Aktivierung & Vernetzung
  - Proteste
  - Kampagnen
  - Verbünde eingehen
  - Konfrontation
- Übergreifend

09 RESSOURCEN
- Akteure
  - Einrichtungsleitung
    - Präsident:in u.ä.
    - Präsidum, Vize
    - Leitungsebene
    - Persönliche:r Referent:in
    - Kanzler:in
    - Präsidialbüro
  - Wissenschaftler:innen
    - Professoren
    - Wissenschaftliche Mitarbeiter
    - Wissenschaftler
    - Dekane
  - Eigene Stelle
  - Kommunikationsabteilung
  - Institute
  - Experten/Fachabteilung
  - Verwaltung
  - Gremien und Organe
  - Studierende
  - Veranstaltungsmanagement
- Einbindung Kommunikationsabteilung
  - Unterstützung für kommunizierende Akteure
    - Zuarbeit
    - Impulse
    - Koordination
    - Unterstützung Leitung
    - Training & Beratung
  - enge Anbindung
  - nicht oder wenig eingebunden
  - unterstützend, lose
- Abstimmung
  - Kollegialer Austausch
  - institutionalisierter Austausch
  - Dezentral
  - Keine Abstimmung/Alleingang
  - Zentral
- Personal
  - Personal
  - Büros
  - Unterstützung durch Zentrale
- Ausstattung

10_EVALUATION
- Ressourcen
  - Persönlichkeiten in der Hochschulleitung
  - Abstimmung
  - Ressourcen allgemein
  - Personal
  - Einbindung Kommunikationsabteilung
  - Standort
  - Strategie
- Maßnahmen
  - Intensität der Kontakte
  - Medienarbeit & Digital Public Affairs
  - Beratung & Expertise
  - Information & Austausch
  - Informelle Kontakte
  - Beobachten & Analyse
  - Zeitpunkt
  - Aktivierung & Vernetzung
  - Verschiedenes
- Bezugsgruppen
  - Kompetenz & Bedeutung der Kontakte
  - Konkurrenz
  - Abhängigkeiten
  - Persönlicher Kontakt
  - Persönlichkeit
  - Kritik oder Ablehnung
  - Vertrauen
- Organisationsziel/Aufgabenstellung
  - Mehrwert für die Politik
  - Professionalität
  - Einfluss auf die Politik
  - Missverhältnis zur Politik
- Positionen
- Ziele
- Zufriedenheit
- Verbesserungspotenzial
- Instrumente zur Erfolgsmessung

- VERBÜNDE
  - Namen Verbünde
    - Thematische Verbünde
    - Bundesweite Verbünde
    - Landesverbünde
    - Regionale Verbünde
    - Verbünde EU & International
    - Sonstige
  - Selbstverständnis
    - Gemeinsam stark
    - Konkurrenz
    - Zu viele Verbünde
    - Allein besser
    - Strategie nötig
  - Ziele
    - Interessenvertretung
    - Hochschulpolitik
    - Zugang zur Politik
    - Finanzierung
    - Austausch zwischen den Einrichtungen
    - Reputation
    - Rechenschaftspflicht
    - Einrichtungen herausstellen
  - Bezugsgruppen
    - Regierung
    - Region & Stadt
    - Land
    - Bund
    - Hochschule und Wissenschaft
    - Arbeitsebene
    - EU
    - Legislative
    - Öffentlichkeit
  - Positionen
    - Studium
    - Forschung
    - Existenzgründung
    - Entwicklungsprogramme
    - Gesellschaft
    - Personal
    - Promotionsrecht HAW
    - Finanzierung
  - Strategie
  - Maßnahmen
    - Information & Austausch
    - Medienarbeit & Social Media
    - Beratung & Expertise
    - Aktivierung & Vernetzung
    - Informell & nicht öffentlich
  - Ressourcen
    - Akteure
      - Hochschulleitungen
      - Kommunikationsverantwortliche
      - Vorstand
      - Mitglieder
      - Hauptamtliche Geschäftsführung
    - Abstimmung
      - institutionalisiert
      - thematisch
      - schriftlich
      - keine Abstimmung
      - schwierig
    - Personal & Ausstattung
      - Büro
      - Stelle/zuständige Person
      - nur informell
      - Mobilität
    - Aufgaben
      - Nachbereitung
      - Vorbereitung
      - Organisation
      - Ansprechpartner:in
  - Evaluation
    - Zusammenarbeit untereinander
    - Ressourcen
    - Konkurrenz
    - Durchsetzungsfähigkeit
    - Verhältnis zur Politik

Fragebogen Hochschulen

Informationen und Einwilligungserklärung zum Datenschutz

Die Umfrage unterliegt strengen Datenschutzkriterien. Diese gelten auch für die Speicherung und Weiterverarbeitung Ihrer Angaben. Wenn Sie weitere Informationen über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten wünschen, klicken Sie bitte auf folgenden Link.[*]

□ Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten gemäß den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden.

Ich möchte nicht teilnehmen. [WEITER ZUR UMFRAGE]

[* mit Klick auf den Link öffnet sich in eine Seite in einem neuen Fenster:] **Information zur Datenverarbeitung**

Wie lange werden die personenbezogenen Daten verarbeitet?
Die Daten werden in anonymisierter Form so lange aufbewahrt, wie es für die Forschungszwecke erforderlich ist.

Welche personenbezogenen Daten werden erfasst und verarbeitet?
Geschlecht, Alter, Ausbildung, berufliche Funktion

Welche besonderen Kategorien personenbezogener Daten werden erfasst und verarbeitet?
Daten zu beruflichem Selbstverständnis

Gesetzliche Grundlage für die Verarbeitung
Die Verarbeitung der Daten erfolgt aufgrund der expliziten, freiwilligen und informierten Einwilligung der Teilnehmer:innen (nach Artikel 6 (1) (a) DSGVO).

Empfänger:innen und Kategorien von Empfänger:innen von personenbezogenen Daten
Die Daten werden eventuell in anonymisierter Form im Rahmen der wissenschaftlichen Kooperation oder der Begutachtung von wissenschaftlichen Publikationen weitergegeben. Rückschlüsse auf einzelne Studienteilnehmer:innen sind dabei ausgeschlossen.

Datenübermittlung in ein Land außerhalb der EU/EWR oder an eine internationale Organisation, und Datenübermittlung vorbehaltlich geeigneter Garantien
Die Daten werden eventuell in anonymisierter Form im Rahmen der wissenschaftlichen Kooperation oder der Begutachtung von wissenschaftlichen Publikationen an Personen in einem Nicht-EU-Land (z.B. USA, Kanada) weitergegeben. Rückschlüsse auf einzelne Studienteilnehmer:innen sind dabei ausgeschlossen.

Automatisiertes Verfahren
Es findet keine automatisierte Entscheidung im Einzelfall und keine Erstellung von Profilen statt.

Information zu den Rechten der Datensubjekte
Sie können einen Bericht mit den über Sie gesammelten Daten verlangen. Sie können die Löschung Ihrer Daten verlangen. Wenden Sie sich bitte per Mail an: antje.eichler@ku.de.

Information über das Recht, die Zustimmung zu widerrufen
Die Teilnahme an der Umfrage kann jederzeit abgebrochen werden. Unvollständige Datensätze werden nicht in die Auswertung einbezogen. Aus einer abgeschlossenen Teilnahme resultiert ein anonymer Datensatz, der nicht mehr identifiziert und eliminiert werden kann. Umfrageteilnehmer:innen werden informiert, bevor die letzte Seite erreicht wird und damit die Option zum Abbruch endet.

Datenschutzbehörde
Der Bayerische Landesbeauftragte für den Datenschutz (BayLfD)
Prof. Dr. Thomas Petri
Postfach 22 12 19
80502 München
Tel.: +49 89 212672-0
E-Mail: poststelle(at)datenschutz-bayern.de

Unsere Datenschutzbeauftragte
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Abteilung V – Recht
Ostenstraße 17
85072 Eichstätt
Tel.: ++49 8421 / 93-21046
E-Mail: gabriele.kronschnabl(at)ku.de

Forschungsprojekt "Lobbying für die Wissenschaft"

Vielen Dank, dass Sie das Forschungsprojekt „Lobbying für die Wissenschaft“ unterstützen.

Die Studie untersucht, wie professionell die politische Interessenvertretung an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen aufgestellt ist: Wer ist mit der Kommunikation gegenüber der Politik betraut, was sind dabei die Ziele und mit welchen Maßnahmen sollen diese erreicht werden?

Um diese und weitere Fragen beantworten zu können, werden die Leitungen der Kommunikationsabteilungen aller Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland gebeten, an dieser standardisierten Erhebung teilzunehmen.

Die Befragung dauert etwa 30 Minuten. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, können Sie diese mit Klick auf "Weiter" überspringen.

Ihre Eingaben werden ständig gespeichert, solange Ihr Browser Cookies akzeptiert. Sie können den Fragebogen also in diesem Fall jederzeit unterbrechen und später ohne Verlust fortfahren.

Wo personenbezogene Daten erhoben werden, werden diese nicht dazu verwendet, Rückschlüsse auf einzelne Befragungsteilnehmerinnen und Befragungsteilnehmer zu ziehen.

Die Studie entsteht im Rahmen einer Dissertation im Fach Journalistik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und wird vom Evangelischen Studienwerk Villigst unterstützt.

Über die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt werden Sie nach Abschluss der Studie informiert.

Für Rückfragen und Anmerkungen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung:

Antje Eichler
Telefon: […]
E-Mail: antje.eichler@ku.de

[WEITER]

Frage 1: Kontakte zur Politik

Welche Kontakte bestehen zwischen Ihrer Hochschule und der Politik?

Unter "Politik" sind hier u.a. Vertreterinnen und Vertreter folgender Institutionen zu verstehen: Stadtrat, Land-/Bundestag, Parteien, Ministerien, Ämter, Behörden, Stadtvorstand, Regierungen – von der lokalen bis zur europäischen Ebene.

Wer von Seiten Ihrer Hochschule in die Kontakte mit der Politik eingebunden war beziehungsweise ist, ist hierbei zunächst nicht relevant.

Mit "Hochschulen" sind grundsätzlich immer alle Formen von Hochschulen und Universitäten gemeint.

Bitte schätzen Sie die Häufigkeit der Kontakte ungefähr ein.

	wöchentlich	monatlich	halbjährlich	jährlich	seltener	nie	weiß nicht
Politiker:innen zu Gast an der Hochschule	o	o	o	o	o	o	o
Hochschule zu Gast bei der Politik	o	o	o	o	o	o	o
Gemeinsame Veranstaltung/ Aktion mit der Politik	o	o	o	o	o	o	o
Zufällige Begegnung mit der Politik; z.B. bei einer Veranstaltung in der Stadt	o	o	o	o	o	o	o
Stellungnahme/Anhörungen; z.B. in Ausschüssen	o	o	o	o	o	o	o
Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit	o	o	o	o	o	o	o
Einzelner Kontakt; persönlich, per Telefon, per E-Mail	o	o	o	o	o	o	o
Kontakt über Social Media; z.B. Beitrag geliked, kommentiert	o	o	o	o	o	o	o
Privater Kontakt	o	o	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o	o	o

Frage 1.1: Initiative Kontakte

Wer ergreift in der Regel die Initiative für diese Kontakte zwischen Hochschule und Politik?

Bitte wählen	∨
Die Initiative geht eher von Seiten der Hochschule aus.	
Die Initiative geht eher von Seiten der Politik aus.	
Die Initiative geht von beiden Seiten gleichermaßen aus.	
Es lässt sich nicht sagen, von welcher Seite die Kontakte eher ausgehen.	
Keine Angabe	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 2: Themen

Wie wichtig sind die folgenden Themenbereiche bei der Kommunikation mit der Politik?

1 = unwichtig; 2 = eher unwichtig; 3 = teils/teils; 4 = eher wichtig; 5 = wichtig

	1	2	3	4	5
Finanzen (z.B. Grundfinanzierung, Sonderprogramme)	o	o	o	o	o
Infrastruktur (z.B. Hochschulbau, Sanierung)	o	o	o	o	o
Forschung (z.B. Sonderforschungsbereiche, Gesetzesänderungen)	o	o	o	o	o
Studium & Lehre (z.B. Studieninhalte, Akkreditierung)	o	o	o	o	o
Personal (z.B. Besoldung, Befristung von Arbeitsverträgen)	o	o	o	o	o
Studierende (z.B. BAföG, Wohnen)	o	o	o	o	o
Allgemeine gesellschaftliche Themen (z.B. Klimawandel, Extremismus)	o	o	o	o	o
Smalltalk (z.B. Wetter, Anreise)	o	o	o	o	o
Private Angelegenheiten (z.B. Familie, Freizeit)	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 3: Ziele

Wie wichtig sind die folgenden Ziele politischer Interessenvertretung für Ihre Hochschule?

1 = unwichtig; 2 = eher unwichtig; 3 = teils/teils; 4 = eher wichtig; 5 = wichtig

	1	2	3	4	5
Zum gesellschaftlichen Diskurs anregen	o	o	o	o	o
Bedeutung der Hochschule herausstellen	o	o	o	o	o
Infrastruktur an der Hochschule ausbauen	o	o	o	o	o
Vertrauen in die Hochschule herstellen	o	o	o	o	o
Über die Verwendung von Steuergeldern informieren	o	o	o	o	o
Situation von Hochschulangehörigen verbessern	o	o	o	o	o
Vorbehalte gegenüber dem Wissenschaftssystem abbauen	o	o	o	o	o
Gesetzesvorhaben zugunsten der Hochschule beeinflussen	o	o	o	o	o
Finanzierung der Hochschule sichern	o	o	o	o	o
Zu wissenschaftlichem Fortschritt und Innovation beitragen	o	o	o	o	o
Fehlallokationen in Forschung und Lehre vermeiden	o	o	o	o	o
Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema lenken	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 4: Zuständige Stelle/Person

Gibt es an Ihrer Hochschule eine eigens ausgewiesene Stelle beziehungsweise eine Person oder mehrere, die für die Kommunikation mit der Politik offiziell zuständig ist?

Bitte wählen	∨
Ja	
Nein	
Nicht mehr	
Geplant	
Weiß nicht	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 4.1: Bezeichnung Stelle/Person

Wie lautet(e) die Bezeichnung für diese Stelle/diese Person?

Notieren Sie bitte die genaue Bezeichnung der Stelle/der Person, die an Ihrer Hochschule für die Kommunikation mit der Politik offiziell zuständig ist/war.

Frage 4.2: Verortung Stelle/Person

Wo ist/war diese Stelle/diese Person angesiedelt?

Bitte wählen Sie genau eine der folgenden Antworten.

Bitte wählen	∨
Die Hochschulleitung selbst ist dafür zuständig	
Direkt bei der Hochschulleitung angesiedelt	
Als Stabsstelle der Hochschulleitung angesiedelt	
Als eigene Abteilung/Referat/Dezernat o.ä. eingerichtet	
Innerhalb der Hochschulkommunikation angesiedelt	
Innerhalb einer anderen Abteilung/Referat/Dezernat o.ä. angesiedelt, nämlich: _____	

Frage 4.3: Arbeitsumfang Person/Stelle/Abteilung

Welchen Arbeitsumfang hat(te) die Person/die Stelle/die Abteilung?

Bitte geben Sie Vollzeitäquivalente an und verwenden Sie hierfür ausschließlich Zahlen, z.B. 1 für eine ganze Stelle oder z.B. 1,5 für eine ganze und eine Teilzeitstelle.

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 5: Akteure Hochschule

Welche (weiteren) Personen oder Personengruppen Ihrer Hochschule kommunizieren mit der Politik?

Bitte geben Sie an, ob sich die folgenden Personen(gruppen) mit den für die Interessenvertretung zuständigen Personen/ Abteilungen abstimmen, ob sie im Alleingang handeln, ob sie offiziell zuständig sind oder ob sie gar keinen Kontakt zur Politik haben.

	Offiziell zuständig	In Abstimmung	Im Alleingang	Kein Kontakt	Weiß nicht
Hochschulleitung (Präsidium, Rektorat)	o	o	o	o	o
Hochschulkommunikation	o	o	o	o	o
Forschungsreferat o.ä.	o	o	o	o	o
Abteilung für Studentische Angelegenheiten o.ä.	o	o	o	o	o
Verwaltung (z.B. Personal, Finanzen, Bauen)	o	o	o	o	o
Gremien (z.B. Senat, Hochschulrat, Hochschulkuratorium)	o	o	o	o	o
Fachbereiche/Dekanate/ Departments	o	o	o	o	o
Einzelne Fächer	o	o	o	o	o
Einzelne Wissenschaftler:innen	o	o	o	o	o
Studierende	o	o	o	o	o
Alumni	o	o	o	o	o
Andere, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 5.1: Austausch zwischen den Akteuren

Auf welchen Wegen findet die Abstimmung über die Kommunikation mit der Politik statt?

Bitte geben Sie an, wie sich die mit der Politik in Kontakt stehenden Personen an Ihrer Hochschule mit der dafür zuständigen Stelle/Abteilung abstimmen.

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Weitergabe/Austausch von schriftlichen Informationen
- □ Jour Fixe o.ä. Treffen zum persönlichen Austausch
- □ Teilnahme an Gremiensitzungen, z.B. Senat
- □ Tür- und Angelgespräche
- □ Gemeinsame Gespräche mit der Politik
- □ Gemeinsame Stellungnahmen o.ä. gegenüber der Politik
- □ Es findet keine Abstimmung/kein Austausch statt.
- □ Sonstiges, und zwar: _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 6: Selbstverständnis Hochschulkommunikation

Wie stellen Sie sich Ihre Rolle in der Kommunikation mit der Politik vor und wie sieht sie tatsächlich aus?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

	So stelle ich mir meine Rolle vor	So sieht meine Rolle tatsächlich aus
Die Kommunikation mit der Politik gehört ganz selbstverständlich zu meinen Aufgaben.	Bitte wählen 1 = stimme nicht zu 2 = stimme eher nicht zu 3 = stimme teils zu/nicht zu 4 = stimme eher zu 5 = stimme voll zu	Bitte wählen 1 = stimme nicht zu 2 = stimme eher nicht zu 3 = stimme teils zu/nicht zu 4 = stimme eher zu 5 = stimme voll zu
Ich unterstütze die relevanten Gruppen an der Hochschule in der Kommunikation mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
Ich gebe Impulse für die Kommunikation mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
In die strategische Planung der politischen Interessenvertretung bin ich eingebunden.	Bitte wählen	Bitte wählen
Ich überlasse der Hochschulleitung die entscheidenden Gespräche mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
Die Hochschulleitung informiert mich über ihre Kommunikation mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
Wenn ich mich nicht ausreichend in die Kommunikation mit der Politik eingebunden fühle, fordere ich das ein.	Bitte wählen	Bitte wählen
Ich bin nicht in jedes Detail der politischen Interessenvertretung eingebunden, kenne aber die großen Linien.	Bitte wählen	Bitte wählen

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 7: Akteure in der Politik

Wie intensiv ist der Kontakt Ihrer Hochschule zu folgenden Personen(gruppen) aus der Politik?

1 = kein Kontakt bis 5 = intensiver Kontakt

Legislative = z.B. Stadträte, Landtagsabgeordnete, Abgeordnete des EU-Parlaments
Exekutive = z.B. (Ober-)Bürgermeister:in, Minister:innen, Ministerpräsident:in
Administration = z.B. Dezernate, Ämter, Behörden, Verwaltung (von Ministerien o.ä.)

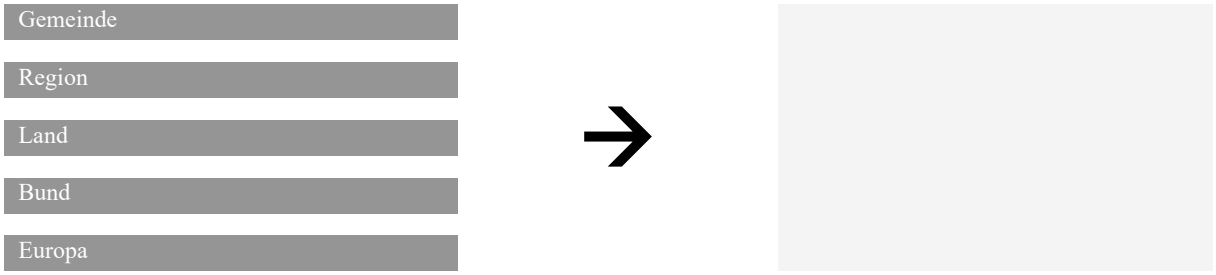
	Legislative	Exekutive	Administrative
Lokal	Bitte wählen 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt	Bitte wählen 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt	Bitte wählen 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt
Regional	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen
Land	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen
Bund	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen
Europa	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 8: Bedeutung Akteure in der Politik

Wie wichtig sind die politischen Ebenen für die Kommunikation der Interessen Ihrer Hochschule?

Ziehen Sie die Felder in den leeren Kasten rechts, so dass ganz oben die wichtigste Ebene steht. Spielt eine Ebene oder spielen mehrere Ebenen keine Rolle für die Kommunikation Ihrer Hochschule, dann lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die für Sie relevanten Ebenen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an.



[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 9: Büro/Anlaufstelle

Unterhält Ihre Hochschule ein Büro/eine Anlaufstelle o.ä. an einem der folgenden Orte?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
In der Landeshauptstadt	o	o	o	o	o
In Berlin	o	o	o	o	o
In Brüssel	o	o	o	o	o
Anderswo, und zwar in: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 10: Lobbyregister

Ist Ihre Hochschule in einem Lobbyregister eingetragen?

Lobbyregister wird hierbei verstanden als eine öffentlich einsehbare Liste über die bei einem politischen Organ registrierten Organisationen, also z.B. beim Bundestag, beim Landtag oder beim Europäischen Parlament.

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Land	o	o	o	o	o
Bund	o	o	o	o	o
Europa	o	o	o	o	o
Anderswo, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 11: Strategie

Gibt es an Ihrer Hochschule eine Strategie für die Kommunikation mit der Politik?

Das kann ein eigenständiges, schriftlich fixiertes Konzept sein, Bestandteil eines Gesamtkommunikationskonzepts oder einer anderen strategischen Planung der Hochschule.

Mehrfachauswahl möglich.

- □ An unserer Hochschule gibt es eine intern abgestimmte, schriftlich fixierte Strategie für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Die für die politische Interessenvertretung zuständige Person/Abteilung verfolgt eine mit den relevanten Gruppen abgestimmte Strategie.
- □ Die Hochschulleitung verfolgt eine mit den relevanten Gruppen abgestimmte Strategie in der Kommunikation mit der Politik.
- □ Die Hochschulleitung verfolgt eine eigene Strategie in der Kommunikation mit der Politik, ohne sie innerhalb der Hochschule abzustimmen.
- □ Es gibt keine schriftlich fixierte Strategie für die Kommunikation mit der Politik, die politische Interessenvertretung wird aber mit den relevanten Gruppen an der Hochschule abgestimmt.
- □ Der Kommunikation mit der Politik liegt keine schriftlich fixierte Strategie zugrunde, und es findet keine interne Abstimmung statt.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 12: Budget

Gibt es an Ihrer Hochschule ein Budget für die Kommunikation mit der Politik?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Es gibt ein eigenes Budget für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Kosten für die Kommunikation mit der Politik laufen über das Budget der Hochschulkommunikation.
- □ Die Kosten laufen über das Budget der Hochschulleitung.
- □ Es gibt kein Budget für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Weiß nicht.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 12.1: Höhe Budget

Wie hoch ist das Budget für die politische Interessenvertretung Ihrer Hochschule?

Bitte wählen	∨
< 10.000 Euro/Jahr	
< 50.000 Euro/Jahr	
< 100.000 Euro/Jahr	
< 500.000 Euro/Jahr	
< 1 Million Euro/Jahr	
> 1 Million Euro/Jahr	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 13: Vorstellung Maßnahmen

Welche der folgenden Maßnahmenpakete werden an Ihrer Hochschule für die Kommunikation mit der Politik genutzt?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Beobachtung & Analyse der Politik
- □ Information & Austausch mit der Politik
- □ Beratung & Vermittlung von Expertise gegenüber der Politik
- □ Klassische Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung
- □ Informelle & nicht-öffentliche Kontakte zur Politik
- □ Aktivierung & Vernetzung mit Partner:innen/Mitstreiter:innen
- □ An unserer Hochschule werden gar keine Instrumente zur Kommunikation mit der Politik genutzt.
- □ Sonstiges, und zwar: _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 13.1: Beobachtung & Analyse

Werden an Ihrer Hochschule folgende Instrumente der Beobachtung und Analyse für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Sich über aktuelle Forschungs- und Hochschulpolitik auf dem Laufenden halten	o	o	o	o	o
Das Personal in der Forschungs- und Hochschulpolitik im Auge haben	o	o	o	o	o
Entwicklungen an anderen Universitäten und Hochschulen beobachten	o	o	o	o	o
Themen im politischen Prozess identifizieren, die sich auf die eigene Hochschule auswirken (könnten), z.B. um Gesetzesvorhaben frühzeitig zu erkennen	o	o	o	o	o
Gesellschaftliche Trends in Bezug auf die Aktivitäten und Planungen der eigenen Hochschule analysieren	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.2: Information & Austausch

Werden an Ihrer Hochschule folgende Instrumente der Information und des Austausches für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Politische Akteure informieren, z.B. mittels Brief, Newsletter	o	o	o	o	o
Veranstaltungen für politische Akteure anbieten, z.B. Parlamentarischer Abend	o	o	o	o	o
Politische Akteure an der Hochschule empfangen, zu eigenen Aktionen, Veranstaltungen einladen	o	o	o	o	o
Gespräche bei Veranstaltungen außerhalb von Hochschule und Politik führen	o	o	o	o	o
Kontakte per Telefon, E-Mail o.ä. pflegen	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.3: Beratung & Vermittlung von Expertise

Werden an Ihrer Hochschule folgende Instrumente der Beratung und Vermittlung von Expertise für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
An Ausschusssitzungen & Anhörungen (z.B. im Landtag) teilnehmen	o	o	o	o	o
Schriftliche Stellungnahmen & Positionspapiere in den politischen Prozess einbringen	o	o	o	o	o
Reden für politische Akteure formulieren	o	o	o	o	o
Gesetzesvorlagen formulieren beziehungsweise daran mitarbeiten	o	o	o	o	o
Politischen Akteuren Forschungsergebnisse präsentieren	o	o	o	o	o
Sich bei der Besetzung von Gremien an der Schnittstelle von Wissenschaft & Politik einbringen beziehungsweise dort selbst Mitglied sein	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.4: Medienarbeit

Werden an Ihrer Hochschule folgende Instrumente von Medienarbeit und digitaler Interessenvertretung für die Kommunikation mit der Politik genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Interessen der Hochschule gegenüber Massenmedien kommunizieren	o	o	o	o	o
Veranstaltungen mit der Politik gegenüber Massenmedien kommunizieren	o	o	o	o	o
Gemeinsame Medienarbeit mit der Politik durchführen	o	o	o	o	o
Werbeanzeigen in Massenmedien schalten	o	o	o	o	o
Interessen der Hochschule über Social Media kommunizieren	o	o	o	o	o
Social Media Auftritten der politischen Akteure folgen	o	o	o	o	o
Posts von politischen Akteuren in Social Media teilen/liken/kommentieren	o	o	o	o	o
Hochschulangehörige über die Kommunikation mit der Politik informieren	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.5: Aktivierung & Vernetzung

Werden an Ihrer Hochschule folgende Instrumente von Aktivierung und Vernetzung für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Verbünde mit Mitstreiter:innen eingehen, z.B. Gewerkschaften	o	o	o	o	o
Kampagnen durchführen	o	o	o	o	o
Sich an Kampagnen von anderen beteiligen	o	o	o	o	o
(Protest-)Aktionen initiieren	o	o	o	o	o
Sich an (Protest-)Aktionen anderer beteiligen	o	o	o	o	o
Sich öffentlich hinter Politiker:innen stellen, die die eigenen Interessen vertreten	o	o	o	o	o
Grassroot Lobbying fördern, z.B. Hochschulangehörige mobilisieren, auf Akteure in der Politik zuzugehen	o	o	o	o	o
Politisch aktive Personen aus der Hochschule einbinden (z.B. Beschäftigte, die Mitglied im Stadtrat sind)	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.6: Informelle & nicht-öffentliche Kontakte

Werden an Ihrer Hochschule folgende informelle und nicht-öffentliche Instrumente für die politische Interessenvertretung genutzt?

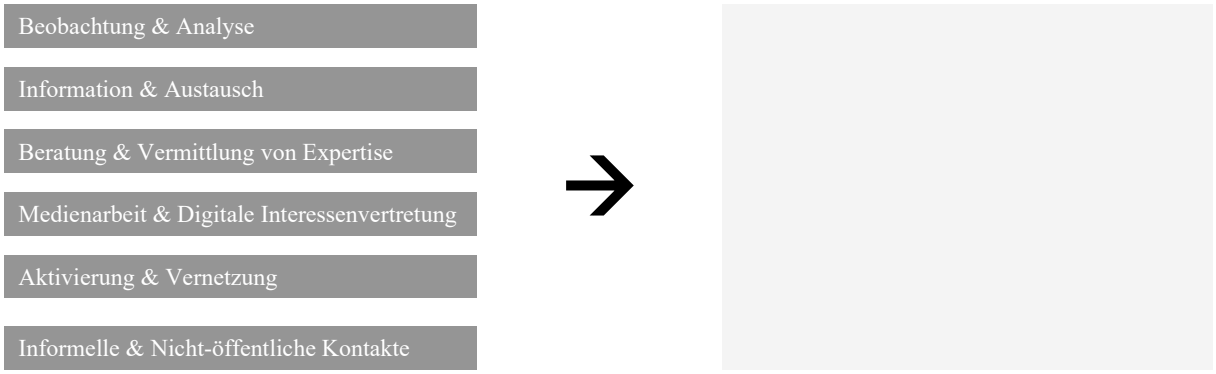
	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Zufällige Kontakte in der Freizeit (z.B. am Rande eines Besuchs im Theater) für Gespräche nutzen	o	o	o	o	o
Gezielte Kontakte in der Freizeit (z.B. Mitglied im selben Verein wie politischer Akteur) für Gespräche nutzen	o	o	o	o	o
Sich mit politischen Akteuren zum Essen o.ä. verabreden	o	o	o	o	o
Politische Akteure ins private Umfeld einladen	o	o	o	o	o
Freundschaft zu politischen Akteuren pflegen	o	o	o	o	o
Politischen Akteuren Geschenke machen oder Gefälligkeiten anbieten	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 14: Bedeutung Maßnahmen

Für wie wichtig halten Sie grundsätzlich die Instrumente der politischen Interessenvertretung?

Ziehen Sie die Felder mit den Maßnahmenpaketen in den leeren Kasten, so dass ganz oben die wichtigsten Maßnahmen stehen. Falls Sie die eine oder andere Maßnahme für nicht wichtig halten, lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die Maßnahmen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an, zuerst die wichtigste und so weiter.



[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 15: Einschätzung Erfolg

Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation zwischen Ihrer Hochschule und der Politik?

Bitte klicken Sie auf die zutreffende Zufriedenheitsstufe von 1 = unzufrieden bis 5 = zufrieden

- o 1 = unzufrieden
- o 2 = eher unzufrieden
- o 3 = teils/teils
- o 4 = eher zufrieden
- o 5 = zufrieden

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 15.1: Gründe Zufriedenheit

Warum sind Sie zufrieden beziehungsweise eher zufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Hochschule?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Unsere Anliegen finden in der Politik Gehör.
- □ Die politischen Akteure begegnen uns mit Respekt.
- □ Wir werden von der Politik um Rat gebeten.
- □ Unsere Hochschule spricht mit einer Stimme.
- □ Die Hochschulkommunikation ist in die Interessenvertretung eingebunden.
- □ Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie.
- □ An unserer Hochschule gibt es klare Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.
- □ An unserer Hochschule kümmern sich die Profis um die politische Interessenvertretung.
- □ Unsere Hochschule nutzt geeignete Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.
- □ Wir haben gute persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Hochschule selbstverständlich.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung mit anderen Hochschulen ab.
- □ Sonstiges, und zwar:

_____

Frage 15.2: Gründe teilweise Zufriedenheit

Warum sind Sie teils zufrieden, teils unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Hochschule?

1 = stimme nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teils zu/nicht zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu

	1	2	3	4	5
Unsere Anliegen finden in der Politik zu wenig Gehör.	o	o	o	o	o
Die politischen Akteure begegnen uns nicht mit genügend Respekt.	o	o	o	o	o
Wir werden von der Politik zu wenig um Rat gebeten.	o	o	o	o	o
Unsere Hochschule spricht nicht mit einer Stimme.	o	o	o	o	o
Die Hochschulkommunikation ist zu wenig in die Interessenvertretung eingebunden.	o	o	o	o	o
An unserer Hochschule kümmern sich diejenigen um die politische Interessenvertretung, die sich damit zu wenig auskennen.	o	o	o	o	o
Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik keine klare Strategie.	o	o	o	o	o
An unserer Hochschule gibt es keine klaren Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.	o	o	o	o	o
Unsere Hochschule nutzt nicht die richtigen Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.	o	o	o	o	o
Wir haben zu wenig persönliche Kontakte zur Politik.	o	o	o	o	o
Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Hochschule nicht selbstverständlich.	o	o	o	o	o
Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung zu wenig mit anderen Hochschulen ab.	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar:	o	o	o	o	o

_____

Frage 15.3: Gründe Unzufriedenheit

Warum sind Sie unzufrieden beziehungsweise eher unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Hochschule?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Unsere Anliegen finden in der Politik zu wenig Gehör.
- □ Die politischen Akteure begegnen uns nicht mit genügend Respekt.
- □ Wir werden von der Politik zu wenig um Rat gebeten.
- □ Unsere Hochschule spricht nicht mit einer Stimme.
- □ Die Hochschulkommunikation ist zu wenig in die Interessenvertretung eingebunden.
- □ An unserer Hochschule kümmern sich diejenigen um die politische Interessenvertretung, die sich damit zu wenig auskennen.
- □ Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik keine klare Strategie.
- □ An unserer Hochschule gibt es keine klaren Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Unsere Hochschule nutzt nicht die richtigen Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.
- □ Wir haben zu wenig persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Hochschule nicht selbstverständlich.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung zu wenig mit anderen Hochschulen ab.
- □ Sonstiges, und zwar:

  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 16: Verbesserungen

Was sollte Ihre Hochschule in der Kommunikation mit der Politik verbessern?

Bitte wählen Sie maximal die drei Antworten aus, denen Sie am meisten zustimmen.

- □ Wir sollten deutlicher auf unsere Interessen aufmerksam machen.
- □ Unsere Hochschule sollte verstärkt auf die Politik zugehen.
- □ Wir sollten vermehrt unsere Expertise in den politischen Prozess einbringen.
- □ Unsere Hochschule sollte mit einer Stimme sprechen.
- □ Wir brauchen in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie.
- □ An unserer Hochschule sollte es klare Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik geben.
- □ Unsere Hochschule sollte mehr geeignete Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung nutzen.
- □ Wir brauchen mehr persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik sollte für unsere Hochschule selbstverständlich sein.
- □ Wir sollten uns in der politischen Interessenvertretung verstärkt mit anderen Hochschulen abstimmen.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 17: Verbünde

In welchem Verbund ist Ihre Hochschule Mitglied?

Hiermit sind sowohl Mitgliedschaften einzelner Personen als auch der Hochschule als Organisation gemeint.

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Deutscher Hochschulverband
- □ Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)
- □ Landesrektorenkonferenz
- □ Hochschulrektorenkonferenz (HRK)
- □ Rektorenkonferenz der deutschen Kunsthochschulen (RKK)
- □ Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen (RKM)
- □ German U15
- □ HAfM – Hochschulallianz für den Mittelstand
- □ HAWtech – HochschulAllianz für Angewandte Wissenschaften
- □ Netzwerk Mittelgroße Universitäten
- □ TU9
- □ UAS7 – University of Applied Sciences 7
- □ Verband Privater Hochschulen
- □ Lokaler/Regionaler Verbund (z.B. Verbund Norddeutscher Universitäten, TRIO, Wissenschaftsallianzen), und zwar:
  _____
- □ Grenzüberschreitender/Europäischer Verbund (z.B. EUCOR, IBH, UniGR), und zwar:
  _____
- □ Anderer Verbund, und zwar:
  _____
- □ Aus folgendem Verbund ausgetreten:
  _____
- □ In gar keinem Verbund Mitglied
- □ Weiß nicht

Frage 17.1: Wichtigster Verbund

Welcher der vorgenannten Verbünde ist der wichtigste für Ihre Hochschule?

Bitte notieren Sie den Namen des Verbundes.

Frage 17.2: Bewertung Mitgliedschaft

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu politischer Interessenvertretung im Verbund?

1 = stimme nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teils zu/nicht zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu

	1	2	3	4	5
Im Verbund haben wir leichter Zugang zur Politik als eine Hochschule allein.	o	o	o	o	o
Der Name unserer Hochschule ist der Politik geläufiger als der Name unseres Verbundes.	o	o	o	o	o
Wir sind viel zu sehr Konkurrenten, als dass wir in Verbünden zusammenarbeiten können.	o	o	o	o	o
Im Verbund können wir politische Entscheidungen eher zugunsten der Hochschulen beeinflussen als allein.	o	o	o	o	o
Im Verbund lässt sich politische Interessenvertretung besser organisieren als allein.	o	o	o	o	o
Im Verbund muss man Kompromisse eingehen und die eigenen Interessen hinten anstellen.	o	o	o	o	o
Der Verbund hat professionellere Strukturen für die Interessenvertretung als die eigene Hochschule.	o	o	o	o	o
Auf die politische Interessenvertretung des Verbunds ist wenig Verlass.	o	o	o	o	o
Im Hinblick auf die politische Interessenvertretung ist mein Mitgliedsbeitrag im Verbund gut angelegtes Geld.	o	o	o	o	o
Der Erfolg der politischen Interessenvertretung des Verbundes hängt von der Leitung des Verbundes ab.	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar:	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 18: Bezeichnung als Lobbyist

Drei letzte inhaltliche Fragen:

Frage 18.1: Verbund Lobbyist

Würden Sie den für Ihre Hochschule wichtigsten Verbund als Lobbyisten bezeichnen?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

- o 1 = stimme nicht zu
- o 2 = stimme eher nicht zu
- o 3 = teils/teils
- o 4 = stimme eher zu
- o 5 = stimme voll zu

Frage 18.2: Hochschule Lobbyist

Und wie sieht es mit Ihnen beziehungsweise Ihrer Hochschule aus: Würden Sie sich selbst beziehungsweise die für politische Interessenvertretung zuständige Person an Ihrer Hochschule als Lobbyisten/als Lobbyistin bezeichnen?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

- o 1 = stimme nicht zu
- o 2 = stimme eher nicht zu
- o 3 = teils/teils
- o 4 = stimme eher zu
- o 5 = stimme voll zu

Frage 18.3: Begründung Bezeichnung als Lobbyist

Warum?

Bitte begründen Sie – wenn Sie mögen – kurz Ihre Antworten auf die beiden letzten Fragen. Sie können Stichworte nutzen oder ganze Sätze schreiben.

[ZURÜCK] [WEITER]

Abschließend bitte ich Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Hochschule und zu Ihrer Person.

Frage 19: Angaben zur Hochschule

Frage 19.1: Bundesland Hochschule

In welchem Bundesland befindet sich Ihre Hochschule?

Wenn Ihre Hochschule mehrere Standorte in verschiedenen Bundesländern hat, wählen Sie bitte den Hauptsitz Ihrer Hochschule.

Bitte wählen ∨
Bayern
Baden-Württemberg
Berlin
Brandenburg
Bremen
Hamburg
Hessen
Mecklenburg-Vorpommern
Niedersachsen
Nordrhein-Westfalen
Rheinland-Pfalz
Saarland
Sachsen
Sachsen-Anhalt
Schleswig-Holstein
Thüringen

Frage 19.2: Größe Hochschule

Wie viele Studierende sind an Ihrer Hochschule eingeschrieben?

Wenn Ihre Hochschule mehrere Standorte hat, geben Sie bitte die Gesamtzahl der Studierenden an.

Bitte wählen ∨
< 1.000
bis 5.000
bis 10.000
bis 20.000
> 20.000

Frage 19.3: Hochschulart

Zu welcher Hochschulart gehört Ihre Hochschule?

Bitte wählen	∨
Hochschule für angewandte Wissenschaften/Fachhochschule oder Hochschule ohne Promotionsrecht	
Universität oder Hochschule mit Promotionsrecht	
Kunst- oder Musikhochschule mit und ohne Promotionsrecht	

Frage 19.4: Trägerschaft Hochschule

In welcher Trägerschaft befindet sich Ihre Hochschule?

Bitte wählen	∨
staatlich	
kirchlich, staatlich anerkannt	
privat, staatlich anerkannt	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 20: Angaben zur Person

Frage 20.1: Ausbildungsweg

Welcher Ausbildungsweg hat Sie zu Ihrer jetzigen Stelle geführt?

Mehrfachauswahl möglich.

Einschlägiges Hochschulstudium

Bitte wählen Sie den Bereich aus, dem sich Ihr Studiengang am ehesten zuordnen lässt.

- □ PR/Öffentlichkeitsarbeit
- □ Marketing
- □ Journalistik oder (Fach-)Journalismus
- □ Kommunikationswissenschaft oder Publizistik
- □ Medienwissenschaft
- □ Public Affairs o.ä.
- □ Sonstiges, und zwar: _____

Anderes Hochschulstudium

Bitte wählen Sie die Sammelbezeichnung aus, der sich Ihr Studiengang am ehesten zuordnen lässt.

- □ Natur- oder Ingenieurwissenschaften
- □ Sozialwissenschaften inkl. Wirtschaftswissenschaften
- □ Geisteswissenschaften
- □ Rechtswissenschaften
- □ Medizin
- □ Sonstiges, und zwar: _____

Aus- und Fortbildung

- □ Journalistisches Volontariat für Print, Online oder Rundfunk
- □ Journalistenschule
- □ Ausbildung/Volontariat im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit (z.B. als PR-Beraterin, -Referentin, -Fachwirtin)
- □ Ausbildung im Bereich Marketing
- □ Ausbildung im Bereich Gestaltung/Design
- □ Ausbildung im kaufmännischen Bereich
- □ Ausbildung in Public Affairs o.ä.
- □ Sonstiges, und zwar: _____
- □ Einschlägige Fort- oder Weiterbildung (z.B. Aufbaustudium, Seminare zu Wissenschaftskommunikation oder Wissenschaftsmanagement)
- □ Fort- und Weiterbildung in Public Affairs o.ä.
- □ Mein Ausbildungsweg war ganz anders, nämlich _____
- □ Weitere/Sonstige Anmerkungen zum Werdegang _____

Frage 20.2: Bildungsabschluss

Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte wählen	∨
Mittlerer Schulabschluss (Realschulabschluss, mittlere Reife, Sekundarabschluss I, Fachoberschulreife)	
Fachabitur/Abitur	
Bachelor	
Master, Magister, Diplom oder Staatsexamen	
Promotion	
Habilitation	

Frage 20.3: Dauer Tätigkeit

Wie lange sind Sie schon in der Hochschulkommunikation/in Ihrer aktuellen Funktion tätig?

Bitte wählen	∨
< 1 Jahr	
1 bis 3 Jahre	
3 bis 5 Jahre	
5 bis 10 Jahre	
> 10 Jahre	

Frage 20.4: Vorherige Beschäftigung

Wo waren Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit beschäftigt?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Schon immer in der Hochschulkommunikation
- □ Schon immer an der Hochschule
- □ Vorher im Journalismus
- □ Vorher in der Öffentlichkeitsarbeit außerhalb der Hochschule
- □ Vorher im Öffentlichen Dienst, aber außerhalb der Hochschule
- □ Vorher bei einer gemeinnützigen Organisation
- □ Vorher bei einem Verband
- □ Vorher in der Privatwirtschaft
- □ Vorher anderswo tätig, und zwar: _____

Frage 20.5: Aktuelle Funktion

Welche Funktion haben Sie innerhalb der Hochschulkommunikation beziehungsweise innerhalb Ihrer Abteilung?

Bitte wählen	∨
Leitung	
Mitarbeiter:in mit Führungsverantwortung	
Mitarbeiter:in ohne Führungsverantwortung	
Volontär:in	
Auszubildende/r	
Andere, und zwar:	
_____	

Frage 20.6: Beschäftigungsumfang

In welchem Umfang sind Sie in Ihrer Funktion beschäftigt?

Schieben Sie den Regler auf die passende Prozentzahl, z.B. auf 50 Prozent, wenn Sie eine halbe Stelle innehaben oder auf 100 Prozent, wenn Sie eine ganze Stelle haben.

0 %

Frage 20.7: Geschlecht

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Bitte wählen	∨
Weiblich	
Männlich	
Divers	

Frage 20.8: Alter

Bitte geben Sie Ihr Alter an.

[ZURÜCK] [WEITER]

Sie sind am Ende der Befragung angekommen. Für Anmerkungen oder Anregungen zum Forschungsprojekt und/oder zum Fragebogen nutzen Sie bitte das folgende Freifeld:

[ZURÜCK] [WEITER]

Vielen Dank
dass Sie sich die Zeit genommen haben und mein Forschungsprojekt unterstützen.
Über die Ergebnisse werde ich Sie nach Abschluss der Studie informieren.
Für Fragen und Anregungen können Sie sich jederzeit an mich wenden:
Antje Eichler, antje.eichler@ku.de, [Telefonnummer]

Mit Klick auf "FENSTER SCHLIESSEN" beenden Sie die Umfrage.

Sollte sich das Fenster nicht über den Button "FENSTER SCHLIESSEN" schließen lassen, schließen Sie das Fenster mit Klick auf das Kreuz oben rechts. Die Umfrage wird von dem verwendeten Befragungsprogramm auch ohne den Klick auf den Button als beendet gewertet.

[FENSTER SCHLIESSEN]

Fragebogen Forschungsorganisationen

Informationen und Einwilligungserklärung zum Datenschutz

Die Umfrage unterliegt strengen Datenschutzkriterien. Diese gelten auch für die Speicherung und Weiterverarbeitung Ihrer Angaben. Wenn Sie weitere Informationen über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten wünschen, klicken Sie bitte auf folgenden Link.[*]

□ Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten gemäß den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden.

Ich möchte nicht teilnehmen.

[* mit Klick auf den Link öffnet sich in eine Seite in einem neuen Fenster; siehe Fragebogen Hochschulen, S. 390]

[WEITER ZUR UMFRAGE]

Forschungsprojekt "Lobbying für die Wissenschaft"

Vielen Dank, dass Sie das Forschungsprojekt „Lobbying für die Wissenschaft“ unterstützen.

Die Studie untersucht, wie professionell die politische Interessenvertretung an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen aufgestellt ist: Wer ist mit der Kommunikation gegenüber der Politik betraut, was sind dabei die Ziele und mit welchen Maßnahmen sollen diese erreicht werden?

Um diese und weitere Fragen beantworten zu können, werden die Leitungen der Kommunikationsabteilungen aller Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland gebeten, an dieser standardisierten Erhebung teilzunehmen.

Die Befragung dauert etwa 30 Minuten. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, können Sie diese mit Klick auf "Weiter" überspringen.

Ihre Eingaben werden ständig gespeichert, solange Ihr Browser Cookies akzeptiert. Sie können den Fragebogen also in diesem Fall jederzeit unterbrechen und später ohne Verlust fortfahren.

Wo personenbezogene Daten erhoben werden, werden diese nicht dazu verwendet, Rückschlüsse auf einzelne Befragungsteilnehmerinnen und Befragungsteilnehmer zu ziehen.

Die Studie entsteht im Rahmen einer Dissertation im Fach Journalistik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und wird vom Evangelischen Studienwerk Villigst unterstützt.

Über die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt werden Sie nach Abschluss der Studie informiert.

Für Rückfragen und Anmerkungen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung:

Antje Eichler
Telefon: […]
E-Mail: antje.eichler@ku.de

[WEITER]

Frage 1: Kontakte zur Politik

Welche Kontakte bestehen zwischen Ihrer Einrichtung und der Politik?

Unter "Politik" sind hier u.a. Vertreterinnen und Vertreter folgender Institutionen zu verstehen: Stadtrat, Land-/Bundestag, Parteien, Ministerien, Ämter, Behörden, Stadtvorstand, Regierungen – von der lokalen bis zur europäischen Ebene.

Wer von Seiten Ihrer Einrichtung in die Kontakte mit der Politik eingebunden war beziehungsweise ist, ist hierbei zunächst nicht relevant.

Bitte schätzen Sie die Häufigkeit der Kontakte ungefähr ein.

	wöchentlich	monatlich	halbjährlich	jährlich	seltener	nie	weiß nicht
Politiker:innen zu Gast in der Einrichtung	o	o	o	o	o	o	o
Vertreter:innen der Einrichtung zu Gast bei der Politik	o	o	o	o	o	o	o
Gemeinsame Veranstaltung/ Aktion mit der Politik	o	o	o	o	o	o	o
Treffen zwischen Vertreter:in der Einrichtung und der Politik an einem dritten Ort	o	o	o	o	o	o	o
Zufällige Begegnung mit der Politik; z.B. bei einer Veranstaltung in der Stadt	o	o	o	o	o	o	o
Stellungnahme/Anhörungen; z.B. in Ausschüssen	o	o	o	o	o	o	o
Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit	o	o	o	o	o	o	o
Einzelner Kontakt; persönlich, per Telefon, per E-Mail	o	o	o	o	o	o	o
Kontakt über Social Media; z.B. Beitrag geliked, kommentiert	o	o	o	o	o	o	o
Privater Kontakt	o	o	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o	o	o

Frage 1.1: Initiative Kontakte

Wer ergreift in der Regel die Initiative für diese Kontakte zwischen Einrichtung und Politik?

Bitte wählen	∨
Die Initiative geht eher von Seiten der Einrichtung aus.	
Die Initiative geht eher von Seiten der Politik aus.	
Die Initiative geht von beiden Seiten gleichermaßen aus.	
Es lässt sich nicht sagen, von welcher Seite die Kontakte eher ausgehen.	
Keine Angabe	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 2: Themen

Wie wichtig sind die folgenden Themenbereiche bei der Kommunikation mit der Politik?

1 = unwichtig; 2 = eher unwichtig; 3 = teils/teils; 4 = eher wichtig; 5 = wichtig

	1	2	3	4	5
Finanzen (z.B. Grundfinanzierung, Sonderprogramme)	o	o	o	o	o
Infrastruktur (z.B. Gebäude, Anlagen)	o	o	o	o	o
Forschung (z.B. Grundlagenforschung, Forschungsprogramme)	o	o	o	o	o
Gesetzgebungsprozesse (mit Bezug zur Wissenschaft/zur Einrichtung)	o	o	o	o	o
Wissenstransfer (z.B. Anwendungsbezug, Wirtschaft)	o	o	o	o	o
Gesellschaftliche Zusammenarbeit (z.B. Bildung, Citizen Science)	o	o	o	o	o
Personal der eigenen Einrichtung (z.B. Besoldung, Arbeitsverträge)	o	o	o	o	o
Digitalisierung (z.B. Datenschutz, Open Data)	o	o	o	o	o
Internationalisierung (z.B. Forschungsstandort Deutschland, Konkurrenz Ausland)	o	o	o	o	o
Wissenschaftsfreiheit (z.B. Forschungsautonomie, Einrichtungsautonomie)	o	o	o	o	o
Allgemeine gesellschaftliche Themen (z.B. Klimawandel, Extremismus)	o	o	o	o	o
Smalltalk (z.B. Wetter, Anreise)	o	o	o	o	o
Private Angelegenheiten (z.B. Familie, Freizeit)	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 3: Ziele

Wie wichtig sind die folgenden Ziele politischer Interessenvertretung für Ihre Einrichtung?

1 = unwichtig; 2 = eher unwichtig; 3 = teils/teils; 4 = eher wichtig; 5 = wichtig

	1	2	3	4	5
Zum gesellschaftlichen Diskurs anregen	o	o	o	o	o
Bedeutung der Einrichtung herausstellen	o	o	o	o	o
Infrastruktur der Einrichtung ausbauen	o	o	o	o	o
Vertrauen in die Einrichtung herstellen	o	o	o	o	o
Über die Verwendung von Steuergeldern informieren	o	o	o	o	o
Situation der Beschäftigten verbessern	o	o	o	o	o
Vorbehalte gegenüber der Wissenschaft abbauen	o	o	o	o	o
Gesetzesvorhaben zugunsten der Einrichtung beeinflussen	o	o	o	o	o
Finanzierung der Einrichtung sichern	o	o	o	o	o
Zu wissenschaftlichem Fortschritt und Innovation beitragen	o	o	o	o	o
Fehlallokationen in Wissenschaft und Forschung vermeiden	o	o	o	o	o
Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema lenken	o	o	o	o	o
Sich als Experte für bestimmten Forschungsbereich etablieren	o	o	o	o	o
Dienstleistungen für die Gesellschaft erbringen	o	o	o	o	o
Forschungsstandort Deutschland stärken	o	o	o	o	o
Wissenstransfer und Anwendung von Forschungsergebnissen fördern	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 4: Zuständige Stelle/Person

Gibt es in Ihrer Einrichtung eine eigens ausgewiesene Stelle beziehungsweise eine Person oder mehrere, die für die Kommunikation mit der Politik offiziell zuständig ist?

Bitte wählen	∨
Ja	
Nein	
Nicht mehr	
Geplant	
Weiß nicht	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 4.1: Bezeichnung Stelle/Person

Wie lautet(e) die Bezeichnung für diese Stelle/diese Person?

Notieren Sie bitte die genaue Bezeichnung der Stelle/der Person, die in Ihrer Einrichtung für die Kommunikation mit der Politik offiziell zuständig ist/war.

Frage 4.2: Verortung Stelle/Person

Wo ist/war diese Stelle/diese Person angesiedelt?

Bitte wählen Sie genau eine der folgenden Antworten.

Bitte wählen	∨
Die Einrichtungsleitung selbst ist dafür zuständig	
Direkt bei der Einrichtungsleitung angesiedelt	
Als Stabsstelle der Einrichtungsleitung angesiedelt	
Als eigene Abteilung/Referat/Dezernat o.ä. eingerichtet	
Innerhalb der Kommunikationsabteilung angesiedelt	
Innerhalb einer anderen Abteilung/Referat/Dezernat o.ä. angesiedelt, nämlich: _____	

Frage 4.3: Arbeitsumfang Person/Stelle/Abteilung

Welchen Arbeitsumfang hat(te) die Person/die Stelle/die Abteilung?

Bitte geben Sie Vollzeitäquivalente an und verwenden Sie hierfür ausschließlich Zahlen, z.B. 1 für eine ganze Stelle oder z.B. 1,5 für eine ganze und eine Teilzeitstelle.

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 5: Akteure Einrichtung

Welche (weiteren) Personen oder Personengruppen Ihrer Einrichtung kommunizieren mit der Politik?

Bitte geben Sie an, ob sich die folgenden Personen(gruppen) mit den für die Interessenvertretung zuständigen Personen/ Abteilungen abstimmen, ob sie im Alleingang handeln, ob sie offiziell zuständig sind oder ob sie gar keinen Kontakt zur Politik haben.

	Offiziell zuständig	In Abstimmung	Im Alleingang	Kein Kontakt	Weiß nicht
Einrichtungsleitung	o	o	o	o	o
Kommunikationsabteilung	o	o	o	o	o
Forschungsreferat o.ä.	o	o	o	o	o
Verwaltung (z.B. Personal, Finanzen, Bauen)	o	o	o	o	o
Organe/Gremien (z.B. wissenschaftlicher Beirat)	o	o	o	o	o
Einzelne Forschungsbereiche/ Forschungsabteilungen	o	o	o	o	o
Einzelne Wissenschaftler:innen	o	o	o	o	o
Andere, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 5.1: Austausch zwischen den Akteuren

Auf welchen Wegen findet die Abstimmung über die Kommunikation mit der Politik statt?

Bitte geben Sie an, wie sich die mit der Politik in Kontakt stehenden Personen in Ihrer Einrichtung mit der dafür zuständigen Stelle/Abteilung abstimmen.

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Weitergabe/Austausch von schriftlichen Informationen
- □ Arbeitskreis, Jour Fixe o.ä. Treffen zum persönlichen Austausch
- □ Tür- und Angelgespräche
- □ Gemeinsame Gespräche mit der Politik
- □ Gemeinsame Stellungnahmen o.ä. gegenüber der Politik
- □ Es findet keine Abstimmung/kein Austausch statt.
- □ Sonstiges, und zwar: _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 6: Selbstverständnis Kommunikationsabteilung

Wie stellen Sie sich Ihre Rolle in der Kommunikation mit der Politik vor und wie sieht sie tatsächlich aus?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

	So stelle ich mir meine Rolle vor	So sieht meine Rolle tatsächlich aus
Die Kommunikation mit der Politik gehört ganz selbstverständlich zu meinen Aufgaben.	Bitte wählen 1 = stimme nicht zu 2 = stimme eher nicht zu 3 = stimme teils zu/nicht zu 4 = stimme eher zu 5 = stimme voll zu	Bitte wählen 1 = stimme nicht zu 2 = stimme eher nicht zu 3 = stimme teils zu/nicht zu 4 = stimme eher zu 5 = stimme voll zu
Ich unterstütze die relevanten Gruppen in meiner Einrichtung in der Kommunikation mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
Ich gebe Impulse für die Kommunikation mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
In die strategische Planung der politischen Interessenvertretung bin ich eingebunden.	Bitte wählen	Bitte wählen
Ich überlasse der Einrichtungsleitung die entscheidenden Gespräche mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
Die Einrichtungsleitung informiert mich über ihre Kommunikation mit der Politik.	Bitte wählen	Bitte wählen
Wenn ich mich nicht ausreichend in die Kommunikation mit der Politik eingebunden fühle, fordere ich das ein.	Bitte wählen	Bitte wählen
Ich bin nicht in jedes Detail der politischen Interessenvertretung eingebunden, kenne aber die großen Linien.	Bitte wählen	Bitte wählen

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 7: Akteure in der Politik

Wie intensiv ist der Kontakt Ihrer Einrichtung zu folgenden Personen(gruppen) aus der Politik?

1 = kein Kontakt bis 5 = intensiver Kontakt

Legislative = z.B. Stadträte, Landtagsabgeordnete, Abgeordnete des EU-Parlaments
Exekutive = z.B. (Ober-)Bürgermeister:in, Minister:innen, Ministerpräsident:in
Administration = z.B. Dezernate, Ämter, Behörden, Verwaltung (von Ministerien o.ä.)

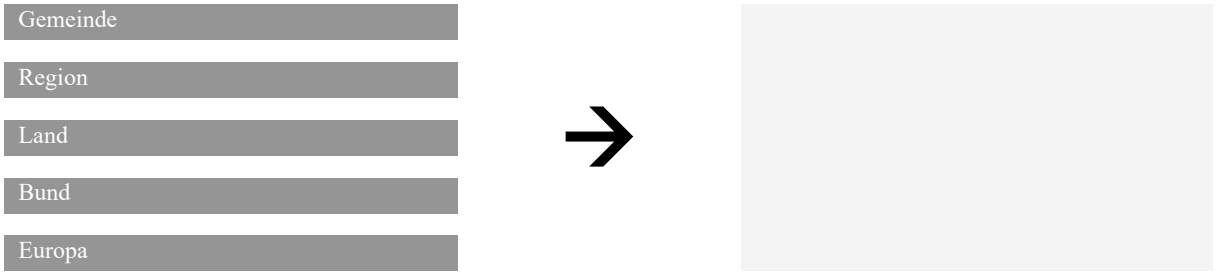
	Legislative	Exekutive	Administrative
Lokal	Bitte wählen 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt	Bitte wählen 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt	Bitte wählen 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt
Regional	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen
Land	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen
Bund	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen
Europa	Bitte wählen	Bitte wählen	Bitte wählen

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 8: Bedeutung Akteure in der Politik

Wie wichtig sind die politischen Ebenen für die Kommunikation der Interessen Ihrer Einrichtung?

Ziehen Sie die Felder in den leeren Kasten rechts, so dass ganz oben die wichtigste Ebene steht. Spielt eine Ebene oder spielen mehrere Ebenen keine Rolle für die Kommunikation Ihrer Einrichtung, dann lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die für Sie relevanten Ebenen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an.



[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 9: Büro/Anlaufstelle

Unterhält Ihre Einrichtung ein Büro/eine Anlaufstelle o.ä. an einem der folgenden Orte?

Gemeint ist hier ausdrücklich Ihre eigene Einrichtung und nicht die Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz oder Max Planck).

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
In der Landeshauptstadt	o	o	o	o	o
In Berlin	o	o	o	o	o
In Brüssel	o	o	o	o	o
Anderswo, und zwar in: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 10: Lobbyregister

Ist Ihre Einrichtung in einem Lobbyregister eingetragen?

Lobbyregister wird hierbei verstanden als eine öffentlich einsehbare Liste über die bei einem politischen Organ registrierten Organisationen, also z.B. beim Bundestag, beim Landtag oder beim Europäischen Parlament.

Bitte berücksichtigen Sie bei der Antwort nur Ihre Einrichtung, nicht die Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz oder Max Planck).

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Land	o	o	o	o	o
Bund	o	o	o	o	o
Europa	o	o	o	o	o
Anderswo, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 11: Strategie

Gibt es in Ihrer Einrichtung eine Strategie für die Kommunikation mit der Politik?

Das kann ein eigenständiges, schriftlich fixiertes Konzept sein, Bestandteil eines Gesamtkommunikationskonzepts oder einer anderen strategischen Planung des Instituts.

Mehrfachauswahl möglich.

- □ In unserer Einrichtung gibt es eine intern abgestimmte, schriftlich fixierte Strategie für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Die für die politische Interessenvertretung zuständige Person/Abteilung verfolgt eine mit den relevanten Gruppen abgestimmte Strategie.
- □ Die Einrichtungsleitung verfolgt eine mit den relevanten Gruppen abgestimmte Strategie in der Kommunikation mit der Politik.
- □ Die Einrichtungsleitung verfolgt eine eigene Strategie in der Kommunikation mit der Politik, ohne sie innerhalb der Einrichtung abzustimmen.
- □ Es gibt keine schriftlich fixierte Strategie für die Kommunikation mit der Politik, die politische Interessenvertretung wird aber mit den relevanten Gruppen in der Einrichtung abgestimmt.
- □ Der Kommunikation mit der Politik liegt keine schriftlich fixierte Strategie zugrunde, und es findet keine interne Abstimmung statt.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 12: Budget

Gibt es in Ihrer Einrichtung ein Budget für die Kommunikation mit der Politik?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Es gibt ein eigenes Budget für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Kosten für die Kommunikation mit der Politik laufen über das Budget der Kommunikationsabteilung.
- □ Die Kosten laufen über das Budget der Einrichtungsleitung.
- □ Es gibt kein Budget für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Weiß nicht.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 12.1: Höhe Budget

Wie hoch ist das Budget für die politische Interessenvertretung Ihrer Einrichtung?

Bitte wählen	∨
< 10.000 Euro/Jahr	
< 50.000 Euro/Jahr	
< 100.000 Euro/Jahr	
< 500.000 Euro/Jahr	
< 1 Million Euro/Jahr	
> 1 Million Euro/Jahr	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 13: Vorstellung Maßnahmen

Welche der folgenden Maßnahmenpakete werden in Ihrer Einrichtung für die Kommunikation mit der Politik genutzt?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Beobachtung & Analyse der Politik
- □ Information & Austausch mit der Politik
- □ Beratung & Vermittlung von Expertise gegenüber der Politik
- □ Klassische Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung
- □ Informelle & nicht-öffentliche Kontakte zur Politik
- □ Aktivierung & Vernetzung mit Partner:innen/Mitstreiter:innen
- □ In unserer Einrichtung werden gar keine Instrumente zur Kommunikation mit der Politik genutzt.
- □ Sonstiges, und zwar: _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 13.1: Beobachtung & Analyse

Werden in Ihrer Einrichtung folgende Instrumente der Beobachtung und Analyse für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Sich über aktuelle Forschungs- und Wissenschaftspolitik auf dem Laufenden halten	o	o	o	o	o
Das Personal in der Forschungs- und Wissenschaftspolitik im Auge haben	o	o	o	o	o
Entwicklungen anderer Wissenschaftsorganisationen beobachten	o	o	o	o	o
Themen im politischen Prozess identifizieren, die sich auf die eigene Einrichtung auswirken (könnten), z.B. um Gesetzesvorhaben frühzeitig zu erkennen	o	o	o	o	o
Gesellschaftliche Trends in Bezug auf die Aktivitäten und Planungen der eigenen Einrichtungen analysieren	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.2: Information & Austausch

Werden in Ihrer Einrichtung folgende Instrumente der Information und des Austausches für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Politische Akteure informieren, z.B. mittels Brief, Newsletter	o	o	o	o	o
Veranstaltungen für politische Akteure anbieten, z.B. Parlamentarischer Abend	o	o	o	o	o
Politische Akteure in der Einrichtung empfangen, zu eigenen Aktionen, Veranstaltungen einladen	o	o	o	o	o
Gespräche bei Veranstaltungen außerhalb von Einrichtung und Politik führen	o	o	o	o	o
Kontakte per Telefon, E-Mail o.ä. pflegen	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.3: Beratung & Vermittlung von Expertise

Werden in Ihrer Einrichtung folgende Instrumente der Beratung und Vermittlung von Expertise für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
An Ausschusssitzungen & Anhörungen (z.B. im Landtag) teilnehmen	o	o	o	o	o
Schriftliche Stellungnahmen & Positionspapiere in den politischen Prozess einbringen	o	o	o	o	o
Reden für politische Akteure formulieren	o	o	o	o	o
Gesetzesvorlagen formulieren beziehungsweise daran mitarbeiten	o	o	o	o	o
Politischen Akteuren Forschungsergebnisse präsentieren	o	o	o	o	o
Sich bei der Besetzung von Gremien an der Schnittstelle von Wissenschaft & Politik einbringen beziehungsweise dort selbst Mitglied sein	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.4: Medienarbeit

Werden in Ihrer Einrichtung folgende Instrumente von Medienarbeit und digitaler Interessenvertretung für die Kommunikation mit der Politik genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Interessen der Einrichtung gegenüber Massenmedien kommunizieren	o	o	o	o	o
Veranstaltungen mit der Politik gegenüber Massenmedien kommunizieren	o	o	o	o	o
Gemeinsame Medienarbeit mit der Politik durchführen	o	o	o	o	o
Werbeanzeigen in Massenmedien schalten	o	o	o	o	o
Interessen der Einrichtung über Social Media kommunizieren	o	o	o	o	o
Social Media Auftritten der politischen Akteure folgen	o	o	o	o	o
Posts von politischen Akteuren in Social Media teilen/liken/kommentieren	o	o	o	o	o
Beschäftigte der eigenen Einrichtung über die Kommunikation mit der Politik informieren	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.5: Aktivierung & Vernetzung

Werden in Ihrer Einrichtung folgende Instrumente von Aktivierung und Vernetzung für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Verbünde mit Mitstreiter:innen eingehen, z.B. Gewerkschaften	o	o	o	o	o
Kampagnen durchführen	o	o	o	o	o
Sich an Kampagnen von anderen beteiligen	o	o	o	o	o
(Protest-)Aktionen initiieren	o	o	o	o	o
Sich an (Protest-)Aktionen anderer beteiligen	o	o	o	o	o
Sich öffentlich hinter Politiker:innen stellen, die die eigenen Interessen vertreten	o	o	o	o	o
Grassroot Lobbying fördern, z.B. Beschäftigte mobilisieren, auf Akteure in der Politik zuzugehen	o	o	o	o	o
Politisch aktive Personen aus der Einrichtung einbinden (z.B. Beschäftigte, die Mitglied im Stadtrat sind)	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 13.6: Informelle & nicht-öffentliche Kontakte

Werden in Ihrer Einrichtung folgende informelle und nicht-öffentliche Instrumente für die politische Interessenvertretung genutzt?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Zufällige Kontakte in der Freizeit (z.B. am Rande eines Besuchs im Theater) für Gespräche nutzen	o	o	o	o	o
Gezielte Kontakte in der Freizeit (z.B. Mitglied im selben Verein wie politischer Akteur) für Gespräche nutzen	o	o	o	o	o
Sich mit politischen Akteuren zum Essen o.ä. verabreden	o	o	o	o	o
Politische Akteure ins private Umfeld einladen	o	o	o	o	o
Freundschaft zu politischen Akteuren pflegen	o	o	o	o	o
Politischen Akteuren Geschenke machen oder Gefälligkeiten anbieten	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 14: Bedeutung Maßnahmen

Für wie wichtig halten Sie grundsätzlich die Instrumente der politischen Interessenvertretung?

Ziehen Sie die Felder mit den Maßnahmenpaketen in den leeren Kasten, so dass ganz oben die wichtigsten Maßnahmen stehen. Falls Sie die eine oder andere Maßnahme für nicht wichtig halten, lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die Maßnahmen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an, zuerst die wichtigste und so weiter.



[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 15: Einschätzung Erfolg

Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation zwischen Ihrer Einrichtung und der Politik?

Bitte klicken Sie auf die zutreffende Zufriedenheitsstufe von 1 = unzufrieden bis 5 = zufrieden

- o 1 = unzufrieden
- o 2 = eher unzufrieden
- o 3 = teils/teils
- o 4 = eher zufrieden
- o 5 = zufrieden

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 15.1: Gründe Zufriedenheit

Warum sind Sie zufrieden beziehungsweise eher zufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Einrichtung?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Unsere Anliegen finden in der Politik Gehör.
- □ Die politischen Akteure begegnen uns mit Respekt.
- □ Wir werden von der Politik um Rat gebeten.
- □ Unsere Einrichtung spricht mit einer Stimme.
- □ Die Kommunikationsabteilung ist in die Interessenvertretung eingebunden.
- □ Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie.
- □ In unserer Einrichtung gibt es klare Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.
- □ In unserer Einrichtung kümmern sich die Profis um die politische Interessenvertretung.
- □ Unsere Einrichtung nutzt geeignete Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.
- □ Wir haben gute persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Einrichtung selbstverständlich.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung mit anderen Einrichtungen ab.
- □ Wir stimmen uns in der Kommunikation innerhalb der Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck) ab.
- □ Wir bekommen Unterstützung von unserer Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck).
- □ Sonstiges, und zwar:

_____

Frage 15.2: Gründe teilweise Zufriedenheit

Warum sind Sie teils zufrieden, teils unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Einrichtung?

1 = stimme nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teils zu/nicht zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu

	1	2	3	4	5
Unsere Anliegen finden in der Politik zu wenig Gehör.	o	o	o	o	o
Die politischen Akteure begegnen uns nicht mit genügend Respekt.	o	o	o	o	o
Wir werden von der Politik zu wenig um Rat gebeten.	o	o	o	o	o
Unsere Einrichtung spricht nicht mit einer Stimme.	o	o	o	o	o
Die Kommunikationsabteilung ist zu wenig in die Interessenvertretung eingebunden.	o	o	o	o	o
In unserer Einrichtung kümmern sich diejenigen um die politische Interessenvertretung, die sich damit zu wenig auskennen.	o	o	o	o	o
Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik keine klare Strategie.	o	o	o	o	o
In unserer Einrichtung gibt es keine klaren Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.	o	o	o	o	o
Unsere Einrichtung nutzt nicht die richtigen Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.	o	o	o	o	o
Wir haben zu wenig persönliche Kontakte zur Politik.	o	o	o	o	o
Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Einrichtung nicht selbstverständlich.	o	o	o	o	o
Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung zu wenig mit anderen Einrichtungen ab.	o	o	o	o	o
Wir stimmen uns in der Kommunikation innerhalb der Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck) nicht ausreichend ab.	o	o	o	o	o
Wir bekommen zu wenig Unterstützung von unserer Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck).	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

Frage 15.3: Gründe Unzufriedenheit

Warum sind Sie unzufrieden beziehungsweise eher unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Einrichtung?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Unsere Anliegen finden in der Politik zu wenig Gehör.
- □ Die politischen Akteure begegnen uns nicht mit genügend Respekt.
- □ Wir werden von der Politik zu wenig um Rat gebeten.
- □ Unsere Einrichtung spricht nicht mit einer Stimme.
- □ Die Kommunikationsabteilung ist zu wenig in die Interessenvertretung eingebunden.
- □ In unserer Einrichtung kümmern sich diejenigen um die politische Interessenvertretung, die sich damit zu wenig auskennen.
- □ Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik keine klare Strategie.
- □ In unserer Einrichtung gibt es keine klaren Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Unsere Einrichtung nutzt nicht die richtigen Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.
- □ Wir haben zu wenig persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik ist für unsere Einrichtung nicht selbstverständlich.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung zu wenig mit anderen Einrichtungen ab.
- □ Wir stimmen uns in der Kommunikation innerhalb der Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck) nicht ausreichend ab.
- □ Wir bekommen zu wenig Unterstützung von unserer Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck).
- □ Sonstiges, und zwar: _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 16: Verbesserungen

Was sollte Ihre Einrichtung in der Kommunikation mit der Politik verbessern?

Bitte wählen Sie maximal die drei Antworten aus, denen Sie am meisten zustimmen.

- □ Wir sollten deutlicher auf unsere Interessen aufmerksam machen.
- □ Unsere Einrichtung sollte verstärkt auf die Politik zugehen.
- □ Wir sollten vermehrt unsere Expertise in den politischen Prozess einbringen.
- □ Unsere Einrichtung sollte mit einer Stimme sprechen.
- □ Wir brauchen in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie.
- □ In unserer Einrichtung sollte es klare Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik geben.
- □ Unsere Einrichtung sollte mehr geeignete Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung nutzen.
- □ Wir brauchen mehr persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik sollte für unsere Einrichtung selbstverständlich sein.
- □ Wir sollten uns in der politischen Interessenvertretung verstärkt mit anderen Einrichtungen abstimmen.
- □ Wir sollten uns in der Kommunikation besser innerhalb der Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck) abstimmen.
- □ Wir brauchen mehr Unterstützung durch unsere Gemeinschaft/Gesellschaft (Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz, Max Planck).
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

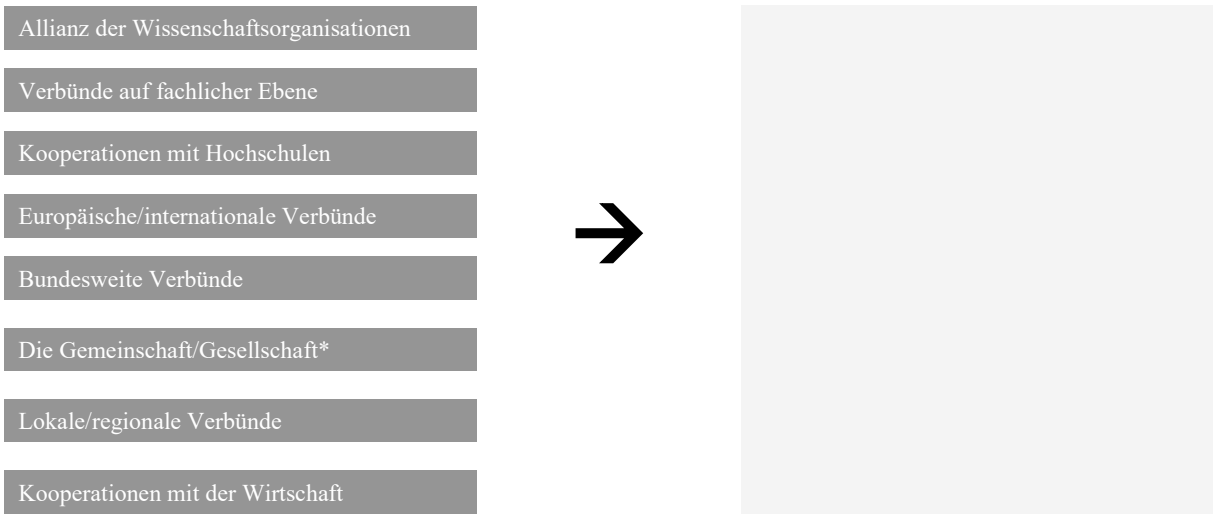
Frage 17: Verbünde

Frage 17.1: Bedeutung Verbünde

Wie wichtig ist die Zusammenarbeit in Verbünden für Ihre Einrichtung in Hinblick auf die politische Interessenvertretung?

Ziehen Sie die Felder in den leeren Kasten rechts, so dass ganz oben die wichtigste Art von Verbund steht. Spielt eine Art von Verbund oder spielen mehrere keine Rolle für die politische Interessenvertretung ihrer Einrichtung, dann lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die für Sie relevanten Verbünde in der Reihenfolge Ihrer Bedeutung an.

*Die Gemeinschaft/Gesellschaft = Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz bzw. Max Planck)



Frage 17.1: Bewertung Mitgliedschaft

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu politischer Interessenvertretung im Verbund?

1 = stimme nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teils zu/nicht zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu

	1	2	3	4	5
Im Verbund haben wir leichter Zugang zur Politik als eine Einrichtung allein.	o	o	o	o	o
Der Name unserer Einrichtung ist der Politik geläufiger als der Name unseres Verbundes.	o	o	o	o	o
Wir sind viel zu sehr Konkurrenten, als dass wir in Verbünden zusammenarbeiten können.	o	o	o	o	o
Im Verbund können wir politische Entscheidungen eher zugunsten der Einrichtung beeinflussen als allein.	o	o	o	o	o
Im Verbund lässt sich politische Interessenvertretung besser organisieren als allein.	o	o	o	o	o
Im Verbund muss man Kompromisse eingehen und die eigenen Interessen hinten anstellen.	o	o	o	o	o
Der Verbund hat professionellere Strukturen für Interessenvertretung als die eigene Einrichtung.	o	o	o	o	o
Auf die politische Interessenvertretung des Verbunds ist wenig Verlass.	o	o	o	o	o
Im Hinblick auf die politische Interessenvertretung ist mein Mitgliedsbeitrag im Verbund gut angelegtes Geld.	o	o	o	o	o
Der Erfolg der Interessenvertretung des Verbundes hängt von der Leitung des Verbundes ab.	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 18: Bezeichnung als Lobbyist

Drei letzte inhaltliche Fragen:

Frage 18.1: Verbund Lobbyist

Würden Sie den für Ihre Einrichtung wichtigsten Verbund als Lobbyisten bezeichnen?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

- o 1 = stimme nicht zu
- o 2 = stimme eher nicht zu
- o 3 = teils/teils
- o 4 = stimme eher zu
- o 5 = stimme voll zu

Frage 18.2: Einrichtung Lobbyist

Und wie sieht es mit Ihnen beziehungsweise Ihrer Einrichtung aus: Würden Sie sich selbst beziehungsweise die für politische Interessenvertretung zuständige Person in Ihrer Einrichtung als Lobbyisten/als Lobbyistin bezeichnen?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

- o 1 = stimme nicht zu
- o 2 = stimme eher nicht zu
- o 3 = teils/teils
- o 4 = stimme eher zu
- o 5 = stimme voll zu

Frage 18.3: Begründung Bezeichnung als Lobbyist

Warum?

Bitte begründen Sie – wenn Sie mögen – kurz Ihre Antworten auf die beiden letzten Fragen. Sie können Stichworte nutzen oder ganze Sätze schreiben.

[ZURÜCK] [WEITER]

Abschließend bitte ich Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Einrichtung und zu Ihrer Person.

Frage 19: Angaben zur Einrichtung

Frage 19.1: Bundesland Einrichtung

In welchem Bundesland befindet sich Ihre Einrichtung?

Wenn Ihre Einrichtung mehrere Standorte in verschiedenen Bundesländern hat, wählen Sie bitte den Hauptsitz Ihrer Einrichtung.

Bitte wählen	∨
Bayern	
Baden-Württemberg	
Berlin	
Brandenburg	
Bremen	
Hamburg	
Hessen	
Mecklenburg-Vorpommern	
Niedersachsen	
Nordrhein-Westfalen	
Rheinland-Pfalz	
Saarland	
Sachsen	
Sachsen-Anhalt	
Schleswig-Holstein	
Thüringen	

Frage 19.2: Größe Einrichtung

Wie viele Personen sind in Ihrer Einrichtung hauptamtlich beschäftigt?

Wenn Ihre Einrichtung mehrere Standorte hat, geben Sie bitte die Gesamtzahl der Beschäftigten an.

Bitte wählen	∨
< 100	
< 250	
< 500	
< 1.000	
< 5.000	
> 5.000	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 20: Angaben zur Person

Frage 20.1: Ausbildungsweg

Welcher Ausbildungsweg hat Sie zu Ihrer jetzigen Stelle geführt?

Mehrfachauswahl möglich.

Einschlägiges Hochschulstudium

Bitte wählen Sie den Bereich aus, dem sich Ihr Studiengang am ehesten zuordnen lässt.

- □ PR/Öffentlichkeitsarbeit
- □ Marketing
- □ Journalistik oder (Fach-)Journalismus
- □ Kommunikationswissenschaft oder Publizistik
- □ Medienwissenschaft
- □ Public Affairs o.ä.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

Anderes Hochschulstudium

Bitte wählen Sie die Sammelbezeichnung aus, der sich Ihr Studiengang am ehesten zuordnen lässt.

- □ Natur- oder Ingenieurwissenschaften
- □ Sozialwissenschaften inkl. Wirtschaftswissenschaften
- □ Geisteswissenschaften
- □ Rechtswissenschaften
- □ Medizin
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

Aus- und Fortbildung

- □ Journalistisches Volontariat für Print, Online oder Rundfunk
- □ Journalistenschule
- □ Ausbildung/Volontariat im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit (z.B. als PR-Beraterin, -Referentin, -Fachwirtin)
- □ Ausbildung im Bereich Marketing
- □ Ausbildung im Bereich Gestaltung/Design
- □ Ausbildung im kaufmännischen Bereich
- □ Ausbildung in Public Affairs o.ä.
- □ Sonstiges, und zwar: _____
- □ Einschlägige Fort- oder Weiterbildung (z.B. Aufbaustudium, Seminare zu Wissenschaftskommunikation oder Wissenschaftsmanagement)
- □ Fort- und Weiterbildung in Public Affairs o.ä.
- □ Mein Ausbildungsweg war ganz anders, nämlich _____
- □ Weitere/Sonstige Anmerkungen zum Werdegang _____

Frage 20.2: Bildungsabschluss

Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte wählen	∨
Mittlerer Schulabschluss (Realschulabschluss, mittlere Reife, Sekundarabschluss I, Fachoberschulreife)	
Fachabitur/Abitur	
Bachelor	
Master, Magister, Diplom oder Staatsexamen	
Promotion	
Habilitation	

Frage 20.3: Dauer Tätigkeit

Wie lange sind Sie schon in der Wissenschaftskommunikation/in Ihrer aktuellen Funktion tätig?

Bitte wählen	∨
< 1 Jahr	
1 bis 3 Jahre	
3 bis 5 Jahre	
5 bis 10 Jahre	
> 10 Jahre	

Frage 20.4: Vorherige Beschäftigung

Wo waren Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit beschäftigt?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Schon immer in der Wissenschaftskommunikation
- □ Schon immer in der Wissenschaft
- □ Vorher im Journalismus
- □ Vorher in der Öffentlichkeitsarbeit außerhalb der Wissenschaft
- □ Vorher im Öffentlichen Dienst, aber außerhalb der Wissenschaft
- □ Vorher bei einer gemeinnützigen Organisation
- □ Vorher bei einem Verband
- □ Vorher in der Privatwirtschaft
- □ Vorher anderswo tätig, und zwar: _____

Frage 20.5: Aktuelle Funktion

Welche Funktion haben Sie innerhalb Ihrer Abteilung/Einrichtung?

Bitte wählen	∨
Leitung	
Mitarbeiter:in mit Führungsverantwortung	
Mitarbeiter:in ohne Führungsverantwortung	
Volontär:in	
Auszubildende/r	
Andere, und zwar:	
_____	

Frage 20.6: Beschäftigungsumfang

In welchem Umfang sind Sie in Ihrer Funktion beschäftigt?

Schieben Sie den Regler auf die passende Prozentzahl, z.B. auf 50 Prozent, wenn Sie eine halbe Stelle innehaben oder auf 100 Prozent, wenn Sie eine ganze Stelle haben.

0 %



Frage 20.7: Geschlecht

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Bitte wählen	∨
Weiblich	
Männlich	
Divers	

Frage 20.8: Alter

Bitte geben Sie Ihr Alter an.

[ZURÜCK] [WEITER]

Sie sind am Ende der Befragung angekommen. Für Anmerkungen oder Anregungen zum Forschungsprojekt und/oder zum Fragebogen nutzen Sie bitte das folgende Freifeld:

[ZURÜCK] [WEITER]

Vielen Dank
dass Sie sich die Zeit genommen haben und mein Forschungsprojekt unterstützen.
Über die Ergebnisse werde ich Sie nach Abschluss der Studie informieren.
Für Fragen und Anregungen können Sie sich jederzeit an mich wenden:
Antje Eichler, antje.eichler@ku.de, [Telefonnummer]

Mit Klick auf "FENSTER SCHLIESSEN" beenden Sie die Umfrage.

Sollte sich das Fenster nicht über den Button "FENSTER SCHLIESSEN" schließen lassen, schließen Sie das Fenster mit Klick auf das Kreuz oben rechts. Die Umfrage wird von dem verwendeten Befragungsprogramm auch ohne den Klick auf den Button als beendet gewertet.

[FENSTER SCHLIESSEN]

Fragebogen Verbünde

Informationen und Einwilligungserklärung zum Datenschutz

Die Umfrage unterliegt strengen Datenschutzkriterien. Diese gelten auch für die Speicherung und Weiterverarbeitung Ihrer Angaben. Wenn Sie weitere Informationen über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten wünschen, klicken Sie bitte auf folgenden Link.[*]

□ Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten gemäß den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden.

Ich möchte nicht teilnehmen.

[* mit Klick auf den Link öffnet sich in eine Seite in einem neuen Fenster; siehe Fragebogen Hochschulen, S. 390]

[WEITER ZUR UMFRAGE]

Forschungsprojekt "Politische Interessenvertretung in Wissenschafts- & Hochschulverbünden"

Vielen Dank, dass Sie das Forschungsprojekt zu politischer Interessenvertretung in Verbünden von Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen unterstützen.

Die Studie untersucht, wie professionell Wissenschafts- und Hochschulverbünde bei ihrer politischen Interessenvertretung auftreten: Wer ist mit der Kommunikation gegenüber der Politik betraut, was sind dabei die Ziele und mit welchen Maßnahmen sollen diese erreicht werden?

Um diese und weitere Fragen beantworten zu können, werden die Kommunikationsverantwortlichen* der großen Verbünde von Wissenschaft und Hochschulen in Deutschland gebeten, an dieser standardisierten Erhebung teilzunehmen.

Die Befragung ist bis 30. September 2020 online und dauert etwa 25 Minuten. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, können Sie diese mit Klick auf „Weiter“ überspringen.

Ihre Eingaben werden ständig gespeichert, solange Ihr Browser Cookies akzeptiert. Sie können den Fragebogen also in diesem Fall jederzeit unterbrechen und später ohne Verlust fortfahren.

Wo personenbezogene Daten erhoben werden, werden diese nicht dazu verwendet, Rückschlüsse auf einzelne Befragungsteilnehmerinnen und Befragungsteilnehmer zu ziehen.

Die Studie entsteht im Rahmen einer Dissertation im Fach Journalistik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und wird vom Evangelischen Studienwerk Villigst unterstützt.

Über die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt werden Sie nach Abschluss der Studie informiert.

Für Rückfragen und Anmerkungen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung:

Antje Eichler
Telefon: […]
E-Mail: antje.eichler@ku.de

*bzw. anderweitig zuständige Person

[WEITER]

Frage 1: Aufgaben

Welche Aufgaben hat Ihr Verbund?

Ziehen Sie die Felder in den leeren Kasten rechts, so dass ganz oben die wichtigste Aufgabe steht. Spielt eine Aufgabe oder spielen mehrere Aufgaben keine Rolle für Ihren Verbund, dann lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die für Ihren Verbund relevanten Aufgaben in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an.

- Repräsentation der Mitglieder in der Öffentlichkeit
- Bündeln von Mitglieder-Anliegen zu einheitlichen Zielen
- Interessenvertretung gegenüber der Politik
- Vermittlung von Expertise für die Gesellschaft
- Unterstützung der Mitglieder bei ihren Aufgaben
- Förderung des Austauschs zwischen den Mitgliedern
- Schaffung von einheitlichen Standards im Verbund

→

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 2: Ziele

Eine Aufgabe Ihres Verbunds ist die politische Interessenvertretung seiner Mitglieder. Wie wichtig sind dabei die folgenden Ziele?

1 = unwichtig; 2 = eher unwichtig; 3 = teils/teils; 4 = eher wichtig; 5 = wichtig

	1	2	3	4	5
Zum gesellschaftlichen Diskurs anregen	o	o	o	o	o
Bedeutung des Verbbunds und seiner Mitglieder herausstellen	o	o	o	o	o
Infrastruktur der Mitglieder-Einrichtungen ausbauen	o	o	o	o	o
Vertrauen in den Verbund und seine Mitglieder herstellen	o	o	o	o	o
Über die Verwendung von Steuergeldern informieren	o	o	o	o	o
Situation der Beschäftigten in den Mitglieder-Einrichtungen verbessern	o	o	o	o	o
Vorbehalte gegenüber der Wissenschaft abbauen	o	o	o	o	o
Gesetzesvorhaben zugunsten der Mitglieder beeinflussen	o	o	o	o	o
Finanzierung der Mitglieder-Einrichtungen sichern	o	o	o	o	o
Zu wissenschaftlichem Fortschritt und Innovation beitragen	o	o	o	o	o
Fehlallokationen in Wissenschaft und Forschung vermeiden	o	o	o	o	o
Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema lenken	o	o	o	o	o
Den Verbund und seine Mitglieder als Experten in bestimmten Bereichen von Forschung und Lehre etablieren	o	o	o	o	o
Dienstleistungen für die Gesellschaft erbringen	o	o	o	o	o
Forschungsstandort Deutschland stärken	o	o	o	o	o
Wissenstransfer und Anwendung von Forschungsergebnissen fördern	o	o	o	o	o
Wettbewerb im Wissenschaftssystem fördern	o	o	o	o	o
Für soziales Wohl von Studierenden sorgen	o	o	o	o	o
Qualität der Lehre verbessern	o	o	o	o	o
Studiengänge erhalten bzw. neue schaffen	o	o	o	o	o
Autonomie der Mitglieder-Einrichtungen sichern	o	o	o	o	o
Wissenschaftsfreiheit erhalten	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 3: Kontakte zur Politik

Wie intensiv ist der Kontakt Ihres Verbunds zu folgenden Personen(gruppen) aus der Politik?

1 = kein Kontakt bis 5 = intensiver Kontakt

Legislative = z.B. Stadträte, Landtagsabgeordnete, Abgeordnete des EU-Parlaments
Exekutive = z.B. (Ober-)Bürgermeister:in, Minister:innen, Ministerpräsident:in
Administration = z.B. Dezernate, Ämter, Behörden, Verwaltung (von Ministerien o.ä.)

	Legislative	Exekutive	Administrative
Lokal	Bitte wählen ∨ 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt	Bitte wählen ∨ 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt	Bitte wählen ∨ 1 = kein Kontakt 2 = selten Kontakt 3 = wiederholt Kontakt 4 = häufig Kontakt 5 = intensiver Kontakt
Regional	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨
Land	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨
Bund	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨
Europa	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨	Bitte wählen ∨

Frage 3.1 Initiative Kontakte

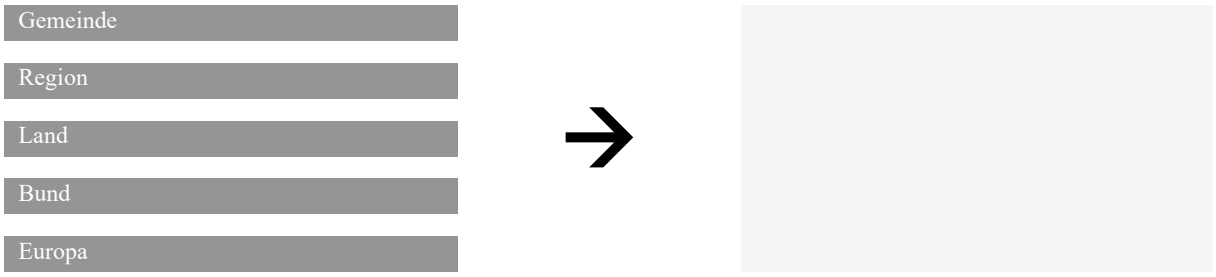
Wer ergreift in der Regel die Initiative für diese Kontakte zwischen Verbund und Politik?

Bitte wählen ∨
Die Initiative geht eher von Seiten des Verbunds aus.
Die Initiative geht eher von Seiten der Politik aus.
Die Initiative geht von beiden Seiten gleichermaßen aus.
Es lässt sich nicht sagen, von welcher Seite die Kontakte eher ausgehen.
Keine Angabe

Frage 3.2: Bedeutung Kontakte

Wie wichtig sind die politischen Ebenen für die Kommunikation der Interessen Ihres Verbunds?

Ziehen Sie die Felder in den leeren Kasten rechts, so dass ganz oben die wichtigste Ebene steht. Spielt eine Ebene oder spielen mehrere Ebenen keine Rolle für die Kommunikation Ihres Verbunds, dann lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die für Sie relevanten Ebenen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an.



[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 4: Büro/Anlaufstelle

Unterhält Ihr Verbund ein Büro/eine Anlaufstelle o.ä. an einem der folgenden Orte?

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
In der Landeshauptstadt	o	o	o	o	o
In Berlin	o	o	o	o	o
In Brüssel	o	o	o	o	o
Anderswo, und zwar in: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 5: Lobbyregister

Ist Ihr Verbund in einem Lobbyregister eingetragen?

Lobbyregister wird hierbei verstanden als eine öffentlich einsehbare Liste über die bei einem politischen Organ registrierten Organisationen, also z.B. beim Bundestag, beim Landtag oder beim Europäischen Parlament.

	Ja	Nein	Nicht mehr	Geplant	Weiß nicht
Land	o	o	O	o	o
Bund	o	o	O	o	o
Europa	o	o	O	o	o
Anderswo, und zwar: _____	o	o	O	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 6: Themen

Wie wichtig sind die folgenden Themenbereiche bei der Kommunikation mit der Politik?

1 = unwichtig; 2 = eher unwichtig; 3 = teils/teils; 4 = eher wichtig; 5 = wichtig

	1	2	3	4	5
Finanzen der Mitglieder (z.B. Grundfinanzierung, Sonderprogramme)	o	o	o	o	o
Infrastruktur der Mitglieder-Einrichtung (z.B. Gebäude, Anlagen)	o	o	o	o	o
Forschung der Mitglieder (z.B. Grundlagenforschung, Forschungsprogramme)	o	o	o	o	o
Gesetzgebungsprozesse (mit Bezug zur Wissenschaft/zu den Mitglieder-Einrichtungen)	o	o	o	o	o
Wissenstransfer (z.B. Anwendungsbezug, Wirtschaft)	o	o	o	o	o
Gesellschaftliche Zusammenarbeit (z.B. Bildung, Citizen Science)	o	o	o	o	o
Personal der Mitglieder-Einrichtungen (z.B. Besoldung, Arbeitsverträge)	o	o	o	o	o
Digitalisierung (z.B. Datenschutz, Open Data)	o	o	o	o	o
Internationalisierung (z.B. Forschungsstandort Deutschland, Konkurrenz Ausland)	o	o	o	o	o
Wissenschaftsfreiheit (z.B. Forschungsautonomie, Einrichtungsautonomie)	o	o	o	o	o
Allgemeine gesellschaftliche Themen (z.B. Klimawandel, Extremismus)	o	o	o	o	o
Smalltalk (z.B. Wetter, Anreise)	o	o	o	o	o
Private Angelegenheiten (z.B. Familie, Freizeit)	o	o	o	o	o
Soziale Angelegenheiten der Studierenden (z.B. Stipendien, Wohnheime)	o	o	o	o	o
Wissenschaftlicher Nachwuchs (z.B. Mentoring, Promotionsrecht)	o	o	o	o	o
Studium & Lehre (z.B. Akkreditierung, Studieninhalte)	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar: _____	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 7: Zuständige Stelle/Person

Gibt es in Ihrem Verbund eine eigens ausgewiesene Stelle beziehungsweise eine Person oder mehrere, die für die Kommunikation mit der Politik offiziell zuständig ist?

Bitte wählen	∨
Ja	
Nein	
Nicht mehr	
Geplant	
Weiß nicht	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 7.1: Bezeichnung Stelle/Person

Wie lautet(e) die Bezeichnung für diese Stelle/diese Person?

Notieren Sie bitte die genaue Bezeichnung der Stelle/der Person, die in Ihrem Verbund für die Kommunikation mit der Politik offiziell zuständig ist/war.

Frage 7.2: Verortung Stelle/Person

Wo ist/war diese Stelle/diese Person angesiedelt?

Bitte wählen Sie genau eine der folgenden Antworten.

Bitte wählen	∨
Die Leitung (Vorstand) des Verbunds selbst ist dafür zuständig	
Die Geschäftsführung des Verbunds ist dafür zuständig	
Als Stabsstelle o.ä. der Verbandsleitung angesiedelt	
Als eigene Abteilung/Referat/Dezernat o.ä. eingerichtet	
Innerhalb der Kommunikationsabteilung angesiedelt	
Innerhalb einer anderen Abteilung/Referat/Dezernat o.ä. angesiedelt, nämlich: _____	

Frage 7.3: Arbeitsumfang Person/Stelle/Abteilung

Welchen Arbeitsumfang hat(te) die Person/die Stelle/die Abteilung?

Bitte geben Sie Vollzeitäquivalente an und verwenden Sie hierfür ausschließlich Zahlen, z.B. 1 für eine ganze Stelle oder z.B. 1,5 für eine ganze und eine Teilzeitstelle.

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 8: Akteure Verbund

Welche (weiteren) Personen oder Personengruppen Ihres Verbunds kommunizieren mit der Politik?

Bitte geben Sie an, ob sich die folgenden Personen(gruppen) mit den für die Interessenvertretung zuständigen Personen/ Abteilungen abstimmen, ob sie im Alleingang handeln, ob sie offiziell zuständig sind oder ob sie gar keinen Kontakt zur Politik haben.

	Offiziell zuständig	In Abstimmung	Im Alleingang	Kein Kontakt	Weiß nicht
Leitung des Verbunds	o	o	o	o	o
Kommunikationsverantw./ Kommunikationsabteilung des Verbunds	o	o	o	o	o
Andere Abteilung des Verbunds	o	o	o	o	o
Leitungen der einzelnen Mitgliedseinrichtungen	o	o	o	o	o
Andere, und zwar _____	o	o	o	o	o

Frage 8.1: Austausch zwischen den Akteuren

Auf welchen Wegen findet die Abstimmung über die Kommunikation mit der Politik statt?

Bitte geben Sie an, wie sich die mit der Politik in Kontakt stehenden Personen in Ihrem Verbund mit der dafür zuständigen Stelle/Abteilung abstimmen.

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Weitergabe/Austausch von schriftlichen Informationen (per Post/per E-Mail
- □ Austausch per Telefon/Videoschalte
- □ Arbeitskreis, Jour Fixe o.ä. Treffen zum persönlichen Austausch
- □ Tür- und Angelgespräche
- □ Gemeinsame Gespräche mit der Politik
- □ Gemeinsame Stellungnahmen o.ä. gegenüber der Politik
- □ Es findet keine Abstimmung/kein Austausch statt.
- Sonstiges, und zwar: _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 9: Strategie

Gibt es in Ihrem Verbund eine Strategie für die Kommunikation mit der Politik?

Das kann ein eigenständiges, schriftlich fixiertes Konzept sein, Bestandteil eines Gesamtkommunikationskonzepts oder einer anderen strategischen Planung des Verbunds.

Mehrfachauswahl möglich.

- □ In unserem Verbund gibt es eine mit den Mitgliedern abgestimmte, schriftlich fixierte Strategie für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Die für die politische Interessenvertretung zuständige Person/Abteilung verfolgt eine Strategie ohne Abstimmung mit den Mitgliedern.
- □ Die Verbandsleitung verfolgt eine Strategie in der Kommunikation mit der Politik ohne Abstimmung mit den Mitgliedern.
- □ Es gibt keine schriftlich fixierte Strategie für die Kommunikation mit der Politik, die politische Interessenvertretung wird aber mit den Mitgliedern abgestimmt.
- □ Der Kommunikation mit der Politik liegt keine schriftlich fixierte Strategie zugrunde, und es findet keine interne Abstimmung statt.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 10: Budget

Gibt es in Ihrem Verbund ein Budget für die Kommunikation mit der Politik?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Es gibt ein eigenes Budget für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Kosten für die Kommunikation mit der Politik laufen über das allgemeine Kommunikationsbudget.
- □ Die Kosten laufen über das Budget der Verbandsleitung.
- □ Es gibt kein Budget für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Weiß nicht.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

Frage 10.1: Höhe Budget

Wie hoch ist das Budget für die politische Interessenvertretung Ihres Verbunds?

Angaben ohne Personalkosten.

Bitte wählen	∨
< 10.000 Euro/Jahr	
< 50.000 Euro/Jahr	
< 100.000 Euro/Jahr	
< 500.000 Euro/Jahr	
< 1 Million Euro/Jahr	
> 1 Million Euro/Jahr	

[ZURÜCK] [WEITER]

10.2: Mitgliedsbeitrag

Zahlen die Mitglieder einen Beitrag für Ihre Mitgliedschaft im Verbund?

Bitte wählen	∨
Ja	
Nein	
Nicht mehr	
Geplant	
Weiß nicht	

10.3.: Verwendung Mitgliedsbeitrag

Bitte schätzen Sie, wie viel Prozent des Mitgliedsbeitrags für die Interessenvertretung aufgewendet werden/wurden.

Schieben Sie dazu den Regler an die gewünschte Position, z.B. auf 50 Prozent, wenn die Hälfte des Mitgliedsbeitrags in die politische Interessenvertretung fließt.

0 %

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 11: Maßnahmen

Welche der folgenden Maßnahmenpakete nutzt Ihr Verbund für die Kommunikation mit der Politik?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Beobachtung & Analyse der Politik (z.B. Entwicklungen verfolgen, Personen beobachten)
- □ Information & Austausch mit der Politik (z.B. Veranstaltungen anbieten, Newsletter an Politiker:innen)
- □ Beratung & Vermittlung von Expertise gegenüber der Politik (z.B. Anhörungen, Stellungnahmen)
- □ Klassische Medienarbeit & Digitale Interessenvertretung (z.B. Pressemitteilungen, Posts in Sozialen Medien)
- □ Informelle & nicht-öffentliche Kontakte zur Politik (z.B. Essen gehen, private Kontakte)
- □ Aktivierung & Vernetzung mit Partner:innen/Mitstreiter:innen (z.B. Kampagnen fahren, Proteste initiieren)
- □ In unserem Verbund werden gar keine Instrumente zur Kommunikation mit der Politik genutzt.
- □ Sonstiges, und zwar: _____

Frage 11.1 Bedeutung Maßnahmen

Für wie wichtig halten Sie grundsätzlich die Instrumente der politischen Interessenvertretung?

Ziehen Sie die Felder mit den Maßnahmenpaketen in den leeren Kasten, so dass ganz oben die wichtigsten Maßnahmen stehen. Falls Sie die eine oder andere Maßnahme für nicht wichtig halten, lassen Sie diese links stehen. Auf dem Smartphone klicken Sie bitte die Maßnahmen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung an, zuerst die wichtigste und so weiter.



[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 12: Einschätzung Erfolg

Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation zwischen Ihrem Verbund und der Politik?

Bitte klicken Sie auf die zutreffende Zufriedenheitsstufe von 1 = unzufrieden bis 5 = zufrieden

- o 1 = unzufrieden
- o 2 = eher unzufrieden
- o 3 = teils/teils
- o 4 = eher zufrieden
- o 5 = zufrieden

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 12.1: Gründe Zufriedenheit

Warum sind Sie zufrieden beziehungsweise eher zufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihres Verbunds?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Unsere Anliegen finden in der Politik Gehör.
- □ Die politischen Akteure begegnen uns mit Respekt.
- □ Wir werden von der Politik um Rat gebeten.
- □ Unser Verbund spricht mit einer Stimme.
- □ Die Kommunikationsverantwortlichen des Verbunds sind in die Interessenvertretung eingebunden.
- □ Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie.
- □ In unserem Verbund gibt es klare Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.
- □ In unserem Verbund kümmern sich die Profis um die politische Interessenvertretung.
- □ Unser Verbund nutzt geeignete Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.
- □ Wir haben gute persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik ist für unseren Verbund selbstverständlich.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung mit unseren Partnern ab.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung mit unseren Mitgliedern ab.
- □ Wir bekommen bei der politischen Interessenvertretung Unterstützung von unseren Mitgliedern.
- □ Sonstiges, und zwar:

_____

Frage 15.2: Gründe teilweise Zufriedenheit

Warum sind Sie teils zufrieden, teils unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Einrichtung?

1 = stimme nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teils zu/nicht zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu

	1	2	3	4	5
Unsere Anliegen finden in der Politik zu wenig Gehör.	o	o	o	o	o
Die politischen Akteure begegnen uns nicht mit genügend Respekt.	o	o	o	o	o
Wir werden von der Politik zu wenig um Rat gebeten.	o	o	o	o	o
Unser Verbund spricht nicht mit einer Stimme.	o	o	o	o	o
Die Kommunikationsverantwortlichen sind zu wenig in die Interessenvertretung eingebunden.	o	o	o	o	o
In unserem Verbund kümmern sich diejenigen um die politische Interessenvertretung, die sich damit zu wenig auskennen.	o	o	o	o	o
Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik keine klare Strategie.	o	o	o	o	o
In unserem Verbund gibt es keine klaren Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.	o	o	o	o	o
Unser Verbund nutzt nicht die richtigen Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.	o	o	o	o	o
Wir haben zu wenig persönliche Kontakte zur Politik.	o	o	o	o	o
Die Kommunikation mit der Politik ist für unseren Verbund nicht selbstverständlich.	o	o	o	o	o
Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung zu wenig mit unseren Partnern ab.	o	o	o	o	o
Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung nicht ausreichend mit unseren Mitgliedern ab.	o	o	o	o	o
Wir bekommen bei der politischen Interessenvertretung zu wenig Unterstützung von unseren Mitgliedern.	o	o	o	o	o
Sonstiges, und zwar:	o	o	o	o	o

_____

Frage 12.3: Gründe Unzufriedenheit

Warum sind Sie unzufrieden beziehungsweise eher unzufrieden mit der politischen Interessenvertretung Ihrer Einrichtung?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Unsere Anliegen finden in der Politik zu wenig Gehör.
- □ Die politischen Akteure begegnen uns nicht mit genügend Respekt.
- □ Wir werden von der Politik zu wenig um Rat gebeten.
- □ Unser Verbund spricht nicht mit einer Stimme.
- □ Die Kommunikationsverantwortlichen sind zu wenig in die Interessenvertretung eingebunden.
- □ In unserem Verbund kümmern sich diejenigen um die politische Interessenvertretung, die sich damit zu wenig auskennen.
- □ Wir verfolgen in der Kommunikation mit der Politik keine klare Strategie.
- □ In unserem Verbund gibt es keine klaren Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik.
- □ Unser Verbund nutzt nicht die richtigen Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung.
- □ Wir haben zu wenig persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik ist für unseren Verbund nicht selbstverständlich.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung zu wenig mit unseren Partnern ab.
- □ Wir stimmen uns in der politischen Interessenvertretung nicht ausreichend mit unseren Mitgliedern ab.
- □ Wir bekommen in der politischen Interessenvertretung zu wenig Unterstützung von unseren Mitgliedern.
- □ Sonstiges, und zwar:

_____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 13: Verbesserungen

Was sollte Ihr Verbund in der Kommunikation mit der Politik verbessern?

Bitte wählen Sie maximal die drei Antworten aus, denen Sie am meisten zustimmen.

- □ Wir sollten deutlicher auf unsere Interessen aufmerksam machen.
- □ Unsere Einrichtung sollte verstärkt auf die Politik zugehen.
- □ Wir sollten vermehrt unsere Expertise in den politischen Prozess einbringen.
- □ Unser Verbund sollte mit einer Stimme sprechen.
- □ Wir brauchen in der Kommunikation mit der Politik eine klare Strategie.
- □ In unserem Verbund sollte es klare Zuständigkeiten für die Kommunikation mit der Politik geben.
- □ Unser Verbund sollte mehr geeignete Maßnahmen zur politischen Interessenvertretung nutzen.
- □ Wir brauchen mehr persönliche Kontakte zur Politik.
- □ Die Kommunikation mit der Politik sollte für unseren Verbund selbstverständlich sein.
- □ Wir sollten uns in der politischen Interessenvertretung verstärkt mit unseren Partnern abstimmen.
- □ Wir sollten uns in der politischen Interessenvertretung besser mit unseren Mitgliedern abstimmen.
- □ Wir brauchen in der politischen Interessenvertretung mehr Unterstützung durch unsere Mitglieder.
- □ Wir sollten die Kommunikationsverantwortlichen unseres Verbunds stärker in die politische Interessenvertretung einbeziehen.
- □ Es gibt nichts zu verbessern.
- □ Sonstiges, und zwar:

_____

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 14: Bewertung Zusammenarbeit im Verbund

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu politischer Interessenvertretung im Verbund?

1 = stimme nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teils zu/nicht zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu

	1	2	3	4	5
Im Verbund haben wir leichter Zugang zur Politik als eine Mitglieder-Einrichtung allein.	o	o	o	o	o
Der Name unserer Mitglieder ist der Politik geläufiger als der Name unseres Verbundes.	o	o	o	o	o
Unsere Mitglieder sind viel zu sehr Konkurrenten, als dass sie in Verbünden zusammenarbeiten können.	o	o	o	o	o
Im Verbund können wir politische Entscheidungen eher zugunsten der Einrichtungen beeinflussen als ein Mitglied allein.	o	o	o	o	o
Im Verbund lässt sich politische Interessenvertretung besser organisieren als allein.	o	o	o	o	o
Im Verbund müssen die Mitglieder Kompromisse eingehen und die eigenen Interessen hinten anstellen.	o	o	o	o	o
Der Verbund hat professionellere Strukturen für die Interessenvertretung als unsere Mitglieder.	o	o	o	o	o
Die Interessen der Mitglieder sind so speziell, dass sie sich nicht im Verbund vertreten lassen.	o	o	o	o	o
Die Abstimmung im Verbund dauert zu lange, um schnell auf politische Entwicklungen reagieren zu können.	o	o	o	o	o
Der Erfolg der politischen Interessenvertretung des Verbundes hängt von der Leitung des Verbundes ab.	o	o	o	o	o

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 15: Drei letzte inhaltliche Fragen

Frage 15.1: Verbund Lobbyist

Würden Sie Ihren Verbund als Lobbyisten bezeichnen?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

- o 1 = stimme nicht zu
- o 2 = stimme eher nicht zu
- o 3 = teils/teils
- o 4 = stimme eher zu
- o 5 = stimme voll zu

Frage 15.2: Person Lobbyist

Und wie sieht es mit Ihnen aus: Würden Sie sich selbst beziehungsweise die für politische Interessenvertretung zuständige Person in Ihrem Verbund als Lobbyisten/als Lobbyistin bezeichnen?

1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu

- o 1 = stimme nicht zu
- o 2 = stimme eher nicht zu
- o 3 = teils/teils
- o 4 = stimme eher zu
- o 5 = stimme voll zu

Frage 15.3: Begründung Bezeichnung als Lobbyist

Warum?

Bitte begründen Sie – wenn Sie mögen – kurz Ihre Antworten auf die beiden letzten Fragen. Sie können Stichworte nutzen oder ganze Sätze schreiben.

[ZURÜCK] [WEITER]

Abschließend bitte ich Sie noch um einige Angaben zu Ihrem Verbund und zu Ihrer Person.

Frage 16: Angaben zur Einrichtung

Frage 16.1: Größe Einrichtung

Wie viele Personen sind in der/den Geschäftsstelle/n Ihres Verbunds hauptamtlich beschäftigt?

Bitte geben Sie die Anzahl der Beschäftigten in Vollzeitäquivalenten an.

Bitte wählen	∨
< 1 < 5 < 10 < 50 < 100 > 100	

[ZURÜCK] [WEITER]

Frage 17: Angaben zur Person

Frage 17.1: Aktuelle Funktion

Welche Funktion haben Sie innerhalb des Verbunds/innerhalb Ihrer Abteilung?

Bitte wählen	∨
Leitung	
Mitarbeiter:in mit Führungsverantwortung	
Mitarbeiter:in ohne Führungsverantwortung	
Volontär:in	
Auszubildende/r	
Andere, und zwar: _____	

Frage 17.2: Beschäftigungsumfang

In welchem Umfang sind Sie in Ihrer Funktion beschäftigt?

Schieben Sie den Regler auf die passende Prozentzahl, z.B. auf 50 Prozent, wenn Sie eine halbe Stelle innehaben oder auf 100 Prozent, wenn Sie eine ganze Stelle haben.

0 %

Frage 17.3: Dauer Tätigkeit

Wie lange sind Sie schon in der Verbands-/Wissenschaftskommunikation/in Ihrer aktuellen Funktion tätig?

Bitte wählen	∨
< 1 Jahr	
1 bis 3 Jahre	
3 bis 5 Jahre	
5 bis 10 Jahre	
> 10 Jahre	

Frage 17.4: Vorherige Beschäftigung

Wo waren Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit beschäftigt?

Mehrfachauswahl möglich.

- □ Schon immer in der Wissenschaftskommunikation
- □ Schon immer in der Verbandskommunikation
- □ Schon immer in der Wissenschaft
- □ Vorher im Journalismus
- □ Vorher in der Öffentlichkeitsarbeit außerhalb der Wissenschaft
- □ Vorher im Öffentlichen Dienst, aber außerhalb der Wissenschaft
- □ Vorher bei einer gemeinnützigen Organisation
- □ Vorher bei einem anderen Verband
- Vorher in der Privatwirtschaft
- □ Vorher anderswo tätig, und zwar: _____

Frage 17.5: Ausbildungsweg

Welcher Ausbildungsweg hat Sie zu Ihrer jetzigen Stelle geführt?

Mehrfachauswahl möglich.

Einschlägiges Hochschulstudium

Bitte wählen Sie den Bereich aus, dem sich Ihr Studiengang am ehesten zuordnen lässt.

- □ PR/Öffentlichkeitsarbeit
- □ Marketing
- □ Journalistik oder (Fach-)Journalismus
- □ Kommunikationswissenschaft oder Publizistik
- □ Medienwissenschaft
- □ Public Affairs o.ä.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

Anderes Hochschulstudium

Bitte wählen Sie die Sammelbezeichnung aus, der sich Ihr Studiengang am ehesten zuordnen lässt.

- □ Natur- oder Ingenieurwissenschaften
- □ Sozialwissenschaften inkl. Wirtschaftswissenschaften
- □ Geisteswissenschaften
- □ Rechtswissenschaften
- □ Medizin
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____

Aus- und Fortbildung

- □ Journalistisches Volontariat für Print, Online oder Rundfunk
- □ Journalistenschule
- □ Ausbildung/Volontariat im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit (z.B. als PR-Beraterin, -Referentin, -Fachwirtin)
- □ Ausbildung im Bereich Marketing
- □ Ausbildung im Bereich Gestaltung/Design
- □ Ausbildung im kaufmännischen Bereich
- □ Ausbildung in Public Affairs o.ä.
- □ Sonstiges, und zwar:
  _____
- □ Einschlägige Fort- oder Weiterbildung (z.B. Aufbaustudium, Seminare zu Wissenschaftskommunikation oder Wissenschaftsmanagement)
- □ Fort- und Weiterbildung in Public Affairs o.ä.
- □ Mein Ausbildungsweg war ganz anders, nämlich
  _____
- □ Weitere/Sonstige Anmerkungen zum Werdegang
  _____

Frage 17.6: Bildungsabschluss

Welches ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte wählen	∨
Mittlerer Schulabschluss (Realschulabschluss, mittlere Reife, Sekundarabschluss I, Fachoberschulreife)	
Fachabitur/Abitur	
Bachelor	
Master, Magister, Diplom oder Staatsexamen	
Promotion	
Habilitation	

Frage 20.7: Geschlecht

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Bitte wählen	∨
Weiblich	
Männlich	
Divers	

Frage 20.8: Alter

Bitte geben Sie Ihr Alter an.

[ZURÜCK] [WEITER]

Sie sind am Ende der Befragung angekommen. Für Anmerkungen oder Anregungen zum Forschungsprojekt und/oder zum Fragebogen nutzen Sie bitte das folgende Freifeld:

[ZURÜCK] [WEITER]

Vielen Dank
dass Sie sich die Zeit genommen haben und mein Forschungsprojekt unterstützen.
Über die Ergebnisse werde ich Sie nach Abschluss der Studie informieren.
Für Fragen und Anregungen können Sie sich jederzeit an mich wenden:
Antje Eichler, antje.eichler@ku.de, [Telefonnummer]

Mit Klick auf "FENSTER SCHLIESSEN" beenden Sie die Umfrage.

Sollte sich das Fenster nicht über den Button "FENSTER SCHLIESSEN" schließen lassen, schließen Sie das Fenster mit Klick auf das Kreuz oben rechts. Die Umfrage wird von dem verwendeten Befragungsprogramm auch ohne den Klick auf den Button als beendet gewertet.

[FENSTER SCHLIESSEN]