

Marketing für Universitätsinstitute der Vor- und Frühgeschichte

– ein Essay

von Michael HERDICK, Marburg

Vorwort

Die vorliegende Untersuchung ist eine gekürzte Fassung der schriftlichen Hausarbeit des Autors, die am 29.05.2002 vom Institut für Kulturmanagement der FernUniversität Hagen als Abschlußarbeit angenommen wurde. Ausgangspunkt der Studie war eine exemplarische Analyse der Homepages der Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte im deutschsprachigen Raum unter Marketinggesichtspunkten. Relevante Seiten wurden dabei mit Hilfe von Screenshots dokumentiert und in einem Katalogteil kommentiert. In diesem Arbeitsabschnitt ging es ausschließlich darum, erste Aussagen über die Gruppen zu gewinnen, mit denen vor- und frühgeschichtliche Forschungseinrichtungen kommunizieren. Eine Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit oder etwaiger Marketingstrategien der Institute war von Anfang an nicht vorgesehen, da es bislang noch keine systematischen Ansätze in dieser Richtung gibt.

In diesem Stadium eignen sich die Homepages, mit denen die betreffenden Häuser im Internet auftreten, als vorzügliche Indikatoren für das derzeit noch unreflektierte Marketingverständnis. Ihre Veröffentlichung setzt in jedem Fall ein Minimum an Verständigung unter den Verantwortlichen über potenzielle „Gesprächspartner“ und das Selbstverständnis des Hauses voraus, das nach außen vermittelt werden soll.

In der vorliegenden Fassung der Studie habe ich jedoch auf diesen Aufhänger verzichtet. Den Lesern werden ausschließlich Thesen und Überlegungen zur Diskussion angeboten, die sich aus diesen Vorarbeiten ableiten ließen. Der Verfasser möchte damit Hochschullehrern, Denkmalpflegern und Studenten Anregungen und Material an die Hand geben, sich eigenständig mit der gegenwärtigen Situation des Faches und vor allem seiner Zukunft auseinanderzusetzen. Eine solche Selbstreflexion scheint mir am ehesten möglich zu sein, wenn sich nicht einzelne Institutionen und/oder Personen durch einen kritisch kommentierten Homepagekatalog unter Rechtfertigungsdruck gesetzt fühlen.

Der Verfasser würde sich daher wünschen, dass die Leser die folgenden Ausführungen nicht als Versuch eines Patentrezeptes, sondern als einen denkbaren Entwurf für den Betrieb eines Universitätsinstitutes für Vor- und Frühgeschichte im 21. Jahrhundert verstehen.

Ouvertüre

Mit dem Ausklang des industriellen Zeitalters und der Entstehung der so genannten Informations- oder Wissensgesellschaft erlebten archäologische und historische Themen einen regelrechten Boom. Ausstellungen, die sich mit versunkenen Kulturen und vergangenen Epochen beschäftigen, ziehen Besuchermassen an. Dabei zeigen die Absatzzahlen und Verkaufspreise der Begleitpublikationen, dass es dem Publikum nicht allein um die Beteiligung an einem aufgebauchten Event geht, sondern dass man bereit ist, für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema auch zusätzliche finanzielle Aufwendungen in Kauf zu nehmen.

Das Interesse an antiken und mittelalterlichen Sujets ist keineswegs auf höhere soziale Schichten beschränkt, die man als Bildungsbürgertum o. ä. charakterisieren könnte. Die Renaissance des längst totgesagten Genres des „Historienfilms“ legt davon nachdrücklich Zeugnis ab. Hollywood-Produktionen wie „Braveheart“ oder „Gladiator“ waren nicht nur handwerklich gut gemacht, sondern auch Publikumserfolge und somit kommerziell erfolgreich. Ähnliches gilt für europäische Fernsehproduktionen, für die stellvertretend auf den kürzlich gesendeten Mehrteiler über das Leben Napoleons oder den Film „Andreas Hofer – Die Freiheit des Adlers“ verwiesen sei.

Standortbestimmungen der Geschichtswissenschaften beginnen für gewöhnlich nicht mit einem derart positiv gezeichneten Bild der Gegenwart¹. Es erscheint jedoch für eine weiterführende Analyse zwingend notwendig, einmal die positive gesellschaftliche Basis für die Zukunft der Geschichtswissenschaften herauszustellen. Das Bedürfnis einer Gemeinschaft oder eines Staates nach zeitgemäßen Bildern der Antike, des Mittelalters, der Neuzeit usw. ist für die Geschichtswissenschaft auch keine neuartige Herausforderung, sondern der beständige Motor für ihre Weiterentwicklung². Bei theoretisch geschulten Archäologen und Historikern herrscht Einigkeit darüber, dass die Aufgabe ihrer Disziplinen nicht die Rekonstruktion der Vergangenheit sondern die Konstruktion zeitgemäßer, wissenschaftlich fundierter und methodisch reflektierter Geschichtsbilder ist³. Vor diesem Hintergrund und in Kenntnis des großen Interesses an archäologisch-historischen Themen führt es nicht weiter, wenn etwa Mediävisten in

1 Vgl. etwa FRIED 2003, S. 7-9.

2 Zur regelmäßig wiederkehrenden Besinnung auf das Mittelalter siehe etwa VOLTMER 1987; GOETZ 2000, 8-9; OEXLE 1990; DERS. 1992.

3 GOETZ 2000, S. 9: „Die Geschichtswissenschaft rekonstruiert nicht die Vergangenheit (...), sondern sie „konstruiert“ ein ihrer Zeit gemäÙes, einerseits sicherlich wissenschaftlich fundiertes und methodisch reflektiertes, andererseits aber jeweils zeitgemäÙes Bild der Vergangenheit, ein Geschichtsbild, das von Gegenwartsinteressen geleitet ist und deshalb (...) zeitgemäÙen Fragestellungen und Wertungen unterliegt.“

regelmäßigen Abständen die „Aktualität des Mittelalters“ in Publikationen zu beweisen suchen, die sich vorrangig an ein Fachpublikum wenden⁴. Die Leute, die an der Kinokasse zum Besuch des Filmes „Braveheart“ anstanden, hätten vermutlich ohne langes Zögern eine positive Antwort auf die Frage gefunden, ob ihnen das Mittelalter noch etwas zu sagen habe.

In einer wirtschaftsnahen Sprache ausgedrückt sind Produktideen aus den Bereichen der vor- und frühgeschichtlichen Archäologie, der Antike, des Mittelalters, der Neuzeit sowie der Zeitgeschichte grundsätzlich marktfähig, aber es gelingt den akademischen Forschungseinrichtungen nicht, davon zu profitieren. Die Wissenschaftler schaffen es gerade im deutschsprachigen Raum vielfach nicht, aus Forschungserkenntnissen Produkte wie Bücher, Kataloge, Filme oder auch nur Artikel zu formen, die langfristig zur wirtschaftlichen Sicherung der Geschichtswissenschaften beitragen⁵.

Folgerichtig geht es in dieser Studie nicht darum, Argumente zu entwickeln, mit denen Politiker, die Bevölkerung oder auch nur bestimmte Zielgruppen endlich von der dauerhaften Förderungswürdigkeit der Geschichtswissenschaften in ihrer bestehenden Form überzeugt werden könnten. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht vielmehr die Frage, welche internen Veränderungen notwendig sind, um eine dauerhaftere Unterstützung archäologisch-historischer Disziplinen herbeizuführen.

Trotz gemeinsamer Forschungsobjekte und Erkenntnisziele entwickeln sich die archäologisch-historischen Fächer in einem unterschiedlichen gesellschaftlichen Umfeld, so dass für die weitere Untersuchung die Konzentration auf eine Disziplin sinnvoll erscheint. Die Vor- und Frühgeschichte bietet sich hier nicht nur aufgrund der Berufsbiographie des Autors an, sondern auch, weil sie im besonderen Maße von Entwicklungen in der staatlichen Verwaltung und der Wirtschaft abhängig ist⁶.

4 WOLFRAM 1972; GOETZ 2000; FRIED 2003.

5 Exemplarisch zur gelungenen Vermarktung archäologisch-historischer Wissenschaften: VOELKER 2002.

6 Beispielfhaft sei hier auf die Abhängigkeit des Quellenbestandes von der Wirtschaftslage hingewiesen. Boomt die Bauwirtschaft und die Ausweisung von Gewerbegebieten, so steigt auch der Grabungsbedarf, der sich je nach finanzieller Ausstattung der involvierten Denkmalämter und Universitäten durch die Bauherrn und den Staat befriedigen lässt. Derart konjunkturabhängig in der Bearbeitung und Vermehrung des Quellenbestandes sind die Geschichtswissenschaften, die sich vorrangig auf die Auswertung von Schriftquellen stützen, nicht.

1. Einleitung⁷

Die Universitätsinstitute der Vor- und Frühgeschichte haben sich zwei Herausforderungen zu stellen, die ihr traditionelles Selbstverständnis und ihre gewohnte Arbeits- und Ausbildungsweise besonders nachhaltig infrage stellen. Es handelt sich zum einen um Veränderungen im Bereich der Bodendenkmalpflege, mit der die Arbeit der universitären Forschungseinrichtungen seit jeher eng verzahnt ist. Hier erhalten die angehenden Archäologen ihre Ausgrabungspraxis, hier vervielfachen sich mit jeder Grabungssaison die Quellen, die größtenteils an den Universitätsinstituten aufgearbeitet werden und hier kommen auch die meisten Archäologen, die nach ihrem Abschluss eine Anstellung erhalten, in Lohn und Brot⁸. Die zweite wichtige Entwicklung betrifft die Universitätsinstitute direkt. Es handelt sich um den bereits eingeleiteten bzw. noch einzufordernden Strukturwandel an den deutschen Hochschulen⁹. Obwohl die auslösenden Faktoren, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die beteiligten Interessengruppen an diesen Prozessen teilweise verschieden sind, bestehen grundlegende Gemeinsamkeiten. Es sind zwei prinzipielle Fragen, die sowohl die Debatte um die Zukunft der Bodendenkmalpflege als auch die Diskussion um die Reform der Universitäten bestimmen:

- Wie sollen die zunehmend begrenzteren Ressourcen (Haushaltsmittel der öffentlichen Hand, Ausbildungszeit der Studenten etc.), möglichst effizient eingesetzt werden?
- Wie lassen sich die Anliegen der betroffenen Institutionen und ihrer Mitarbeiter mit den größten Erfolgsaussichten kommunizieren?

Der Anspruch, die optimale Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden bestimmen zu können, ist integraler Bestandteil der Wirtschaftswissenschaften¹⁰. Mit der wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung dieser Fachdisziplinen gingen Versuche einher, die hier entwickelten Lösungsansätze im Rahmen einer Transplantationsstrategie auch auf Bereiche zu übertragen, die außerhalb des Gebietes

⁷ Achtung! Die in diesem Werk wiedergegebenen Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. können auch ohne besondere Kennzeichnung Marken sein und als solche den gesetzlichen Bestimmungen unterliegen.

⁸ Zur Beschäftigungssituation von Vor- und Frühgeschichtlern siehe H. AMENT (1994). Bei den Ergebnissen der Umfrage ist zu berücksichtigen, dass sich dabei auch der Ausgrabungsboom im Osten mit seinen Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse für Archäologen widerspiegelt.

⁹ Zur Hochschulreformdebatte der letzten Jahrzehnte: G. A. MITCHELL (1999); G. TURNER (2001); M. BAYER (1999); A. KELLER (2000). – Einordnung der aktuellen Reformdebatte in den historischen Zusammenhang bei A. KOSCHORKE (2002).

¹⁰ Siehe etwa H. WINKEL (1980), S. 20ff. – Hierzu jetzt kritisch P. BENDIXEN (2003).

der klassischen Marktwirtschaft liegen¹¹. Als Alternative dazu entwickelten sich Spezialdisziplinen wie das Kultur-, Nonprofit- und Naturschutzmanagement, in denen wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse in modifizierter Form für die jeweiligen Belange zur Anwendung kamen¹². Kommunikationsaufgaben und Verständigungsprobleme, wie sie mit der Formulierung der zweiten Frage angesprochen wurden, sind im Bereich der profitorientierten Marktwirtschaft Arbeitsgebiete des Marketings¹³. Die grundsätzliche Übertragbarkeit der hier gewonnenen Erkenntnisse auf den Nonprofit-Sektor steht seit dem Erscheinen von Philip Kotlers Standardwerk „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ außer Frage¹⁴.

Im Folgenden soll kurz auf die Veränderungen eingegangen werden, denen die staatliche Bodendenkmalpflege seit etwas mehr als einem Jahrzehnt ausgesetzt ist. Anschließend gilt es die Abhängigkeit der Institute für Vor- und Frühgeschichte von den ökonomisch motivierten Veränderungen an den deutschen Hochschulen aufzuzeigen. In beiden Fällen geht es darum, verständlich zu machen, dass sich die Betroffenen – unabhängig von der Bewertung der aktuellen Entwicklungen – zu einer auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten fundierten Positionierung zum aktuellen Geschehen durchringen müssen. Der bislang dominierende Rückzug in eine Nische, in der allein rein wissenschaftlich-kulturelle Argumente Geltung beanspruchen dürfen, erweist sich zunehmend als obsolet.

1.1 Die öffentliche Bodendenkmalpflege und die archäologischen Dienstleistungsunternehmen der Privatwirtschaft: Begegnungen zweier Welten

Seit Anfang der neunziger Jahre entstanden vor allem in Nordrhein-Westfalen, Bayern, Brandenburg und Hessen erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen, die Dienstleistungen im Bereich der Archäologie anbieten¹⁵. Umgangssprachlich werden sie in der Regel als „Grabungsfirmen“ bezeichnet. Neben dem allgemeinen politischen

¹¹ H. RAFFEE et al. (1992), S. 17.

¹² Kulturmanagement: W. HEINRICHS (1993); H. RAUHE, Chr. DEMMER (1997); F. LOOCK (1991). – Nonprofitmanagement: P. SCHWARZ (1992); Chr. BADELT (1997). – Naturschutzmanagement: A. GRÜNE (1993); U. WEGENER (1991); Th. HOLZHÜTER (1999).

¹³ Wir orientieren uns hier an dem weit gefaßten Marketingverständnis von Ph. KOTLER (1972), das prinzipiell auf alle Austauschbeziehungen zwischen Individuen und Gruppen anwendbar ist. Voraussetzung für das Zustandekommen solcher Transaktionen ist immer Kommunikation und Verständigung. Siehe hierzu auch L. MÜLLER-HAGEDORN (1990), S. 8-11; DERS. (1993), S. 16-18. In unüberbietbarer Kürze brachte R. VILLIGER, (1986), S. 448, diese Haltung auf den Punkt: Marketing ist eine „totale unternehmerische Haltung“.

¹⁴ Ph. KOTLER (1978).

¹⁵ H. G. HORN, in: Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen (1994), S. 7-8.

Wandel, der zu einer forcierten Übergabe traditionell staatlicher Tätigkeitsfelder in die Privatwirtschaft führte, wirkte konkret die Einführung des Verursacherprinzips als Initialzündung für den Gründungsboom der Grabungsfirmen¹⁶. Nach diesem Prinzip muss derjenige, welcher einen Bodeneingriff zu verantworten hat, der zur Zerstörung archäologischer Denkmäler führt, die Kosten für deren vorherige wissenschaftliche Untersuchung tragen. Trotz einiger grundlegender Probleme bei der praktischen Anwendung des Verursacherprinzips stand damit der Bodendenkmalpflege eine Finanzierungsquelle zur Verfügung, die unabhängig von der Haushaltslage der öffentlichen Hand Geld für notwendige Untersuchungen bereitstellte. Diese neue Konstellation machte die archäologische Bodendenkmalpflege plötzlich zu einem attraktiven Betätigungsfeld für erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen und eine wachsende Zahl Arbeit suchender Archäologen.

Die Archäologen der Denkmalämter sahen sich in einen Konkurrenzkampf um die begehrten Mittel versetzt, die über das Verursacherprinzip erschlossen werden konnten. Mit ihrem traditionellen Selbstverständnis als Wissenschaftler, das sie durch die Sozialisation an staatlichen Universitäten erhalten hatten, waren sie auf einen Wettbewerb, bei dem die Frage nach den Kosten einer Ausgrabung archäologische Aspekte vielfach überlagerte, völlig unvorbereitet. In einigen Bundesländern gelang es ihnen, die archäologischen Dienstleistungsunternehmen von den privaten und auch öffentlichen Grabungsgeldern fernzuhalten. Auf ein juristisch legitimes Grabungsmonopol konnten sie sich dabei allerdings nicht berufen¹⁷.

Den größten „Kulturschock“ erlebten die Archäologen, die sich ohne eine fundierte betriebswirtschaftliche Vorbildung in profitorientierten „Grabungsfirmen“ behaupten mussten. Die daraus resultierenden Probleme mit z. T. sehr tragischen Folgen für die Beschäftigten der Unternehmen haben bislang keine nachhaltige Analyse in der Fachliteratur erfahren¹⁸. Die Auseinandersetzung der Amtsarchäologen mit den Herausforderungen und Problemen, die mit dem Aufkommen der „Grabungsfirmen“ einhergingen, fand im Vergleich dazu einen breiten literarischen Niederschlag¹⁹. Neben ganz realen juristischen und verwaltungstechnischen Details ging es bei der Debatte im Kern um die Frage, inwieweit wissenschaftlicher Anspruch und das Streben nach ökonomischer Effizienz miteinander vereinbar seien. In Anbetracht der Tatsache, dass die

¹⁶ Auf diesen Zusammenhang ist immer wieder hingewiesen worden: T. WESKI (1998), S. 222; W. SCHWELLNUS (1994), S. 31; D. PLANCK (1994), S. 67; H. LÜDTKE (1997), S. 357.

¹⁷ H. G. HORN (1994), S. 14; T. WESKI (1998), S. 222.

¹⁸ Ich möchte an dieser Stelle den Kolleginnen und Kollegen nachdrücklich danken, die mir in dem Zusammenhang sehr offen Auskunft gegeben haben.

¹⁹ Hier ist vor allem an die Beiträge in dem Kolloquiumsband „Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen“ (1994) zu denken.

Bodendenkmalpflege – wie eingangs erwähnt – auf das engste mit der Arbeit der Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte verbunden ist, war das eine Debatte von zukunftsweisender Bedeutung für die gesamte archäologische Forschung in Deutschland.

Anlass zur Besorgnis geben in diesem Zusammenhang Äußerungen aus den Landesdenkmalämtern, die einzig und allein staatlichen Stellen die Kompetenz zusprechen, das nötige Maß an Wissenschaftlichkeit gewährleisten zu können²⁰. Einer solchen apodiktischen Behauptung widersprechen zunächst einmal die nachprüfbar Leistungen vieler archäologischer Dienstleistungsunternehmen. Darüber hinaus belegt die Existenz privatwirtschaftlich geführter Krankenhäuser, Forschungseinrichtungen in der Biotechnologie oder geologischer Prospektionsunternehmen die vertretbare Verbindung von wissenschaftlicher Arbeitsweise und Profitdenken. Alle diese Firmen sind für ihr ökonomisches Überleben gerade auf ihr wissenschaftliches Renommee angewiesen.

Eine fundamentalistische Position ist aber auch im Hinblick auf die Entwicklungen in der Europäischen Union unhaltbar. Im EG-Vertrag in der Maastrichter Fassung wird in Artikel 48 die Freizügigkeit der Arbeitnehmer im Gemeinschaftsraum als Ziel genannt. In den Artikeln 59 bis 60 desselben Werkes sprechen sich die Vertragspartner für den freien Dienstleistungsverkehr aus²¹.

Archäologische Dienstleistungsunternehmen blicken nun in Großbritannien und den Niederlanden z.T. auf eine lange Tradition zurück; in England ist eine staatliche Denkmalpflege nach deutschem Muster sogar nur in Ansätzen vorhanden²². Über kurz oder lang werden daher in allen deutschen Bundesländern europäische „Grabungsfirmen“ in den Wettbewerb um die zur Verfügung stehenden Gelder für archäologische Untersuchungen eintreten. Da sie in der Regel im Vorfeld von Flächenerschließungsmaßnahmen tätig werden und archäologische Quellen bergen, die etwa einem Baubeginn im Wege stehen, lässt sich ihre Tätigkeit nicht ausschließlich dem Bereich der Kultur zuordnen, der (weit gehend) der Hoheit der EU-Mitgliedsländer unterstellt ist²³.

²⁰ Extreme Positionen bei D. PLANCK (1994) und J. BIEL (1994). Auf die verwaltungsrechtlichen Probleme beim Einsatz privater Grabungsfirmen durch die staatliche Bodendenkmalpflege gründet sich dagegen die ablehnende Haltung bei H. LÜDTKE (1997).

²¹ EG-Vertrag (Maastrichter Fassung) Art. 48, S. 87; Art. 59-60, S. 91.

²² G. ERMISCHER (2001), S. 65; J. H. F. BLOEMERS (1990); DERS. (1994).

²³ Das Kapitel zum Dienstleistungsbereich im Maastricht-Vertrag konzentriert sich auf gewerbliche, kaufmännische, handwerkliche und freiberufliche Tätigkeiten: EG-Vertrag (Maastrichter Fassung) Kap. 3 Art. 59ff., S. 91ff. Es wäre jedoch ein Trugschluss daraus zu folgern, dass archäologische Dienstleistungen nicht grundsätzlich auch unter diese Kategorie fallen (vgl. G. ERMISCHER (2001), S. 64). Bereits F. FECHNER, (1991), S. 79ff., bes. 81-82, wies in einer Studie über den rechtlichen Schutz archäologischen Kulturguts darauf hin, dass archäologische Objekte in der EG als Waren behandelt werden. – Zum Verhältnis und zu den Grenzen deutscher und europäischer Kulturpolitik und –

Der Einsatz von „Grabungsfirmen“ ließe sich daher auf dem Rechtsweg mit großer Wahrscheinlichkeit auch in den Bundesländern durchsetzen, die sich ihm einstweilen noch widersetzen. Da die Landesdenkmalämter wichtige Ausgrabungen auch aus staatlichen Forschungsfördermitteln finanzieren, ist langfristig sogar damit zu rechnen, dass archäologische Dienstleistungsunternehmen selbst auf diesem Gebiet als Konkurrenten auftreten werden.

Im Interesse aller im Bereich der Vor- und Frühgeschichtlichen Archäologie tätigen Personen und Institutionen wäre es daher zwingend notwendig, rechtzeitig verbindliche Regeln für den Einsatz und die Zusammenarbeit mit erwerbswirtschaftlich orientierten Dienstleistungsunternehmen zu formulieren und auch nach außen hin zu artikulieren. Das gilt insbesondere für die wachsende Zahl von Absolventen, die in den Grabungsfirmen eine Anstellung suchen.

Ein erster Ansatz zur Bildung einer Standesvertretung der Archäologen und zum Aufbau einer Lobby innerhalb Europas ist die Gründung der European Association of Archaeologists²⁴. In Deutschland existiert noch keine Organisation, die sich dieser Aufgabe in angemessener Weise stellen könnte. Bislang ist es nicht einmal gelungen, einen gesamtdeutschen Altertumsverband zu gründen, der in der BRD mit einer Stimme für die Belange der Archäologie einzutreten vermag.

Die beschriebenen Umwälzungen auf den gewohnten Tätigkeitsfeldern der Vor- und Frühgeschichtler verlangen von den Geisteswissenschaftlern also keineswegs nur die Öffnung hin zu einer für wissenschaftliche und kulturelle Belange modifizierten Betriebswirtschaftslehre. Es ist darüber hinaus zwingend erforderlich, die dabei gewonnenen Erkenntnisse innerhalb und außerhalb der Scientific Community auch effizient zu kommunizieren. Mit anderen Worten: Es existiert ein Marketingproblem.

1.2. Sein oder Nicht-Sein: Hat staatliche Denkmalpflege einen Sinn?

Welches Ausmaß die Akzeptanz- und Kommunikationsprobleme der Vor- und Frühgeschichtlichen Archäologie in Deutschland haben, wurde im März 2000 mit der Veröffentlichung eines Gutachtens von Dieter Hoffmann-Axthelm für die Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen deutlich. Seine Ausführungen standen unter der

förderung siehe M. TETZLAFF (1993); R. NOLTE 1994; P. BENDIXEN/P. LALELI-BENDIXEN (1995), S. 85-87.

²⁴ European Association of Archaeologists (2002). Hierzu grundlegend ERMISCHER (2001). – Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang das Insistieren von F. FECHNER (1991), S. 86, auf die tiefgreifende Verankerung des Tier- und Artenschutz in den Gesetzen der EU, die auch für archäologische Belange anzustreben sei.

Überschrift „Kann die Denkmalpflege entstaatlicht werden? – Eine Streitschrift“²⁵. Als vorrangiges Ziel nannte der Verfasser „Möglichkeiten und Ansatzpunkte einer Entstaatlichung der Denkmalpflege und ihrer Überführung in eine bürgergesellschaftliche Trägerschaft zu kennzeichnen, unter weit gehender Vernachlässigung der Frage, wie ersetzende Organisationsweisen nun genau aussehen sollten, wie sie zu finanzieren, baurechtlich zu stützen, steuerlich zu begünstigen seien“²⁶. Die damit erkennbare Praxisferne seiner Ausführungen führte zur Formierung einer publizistischen Abwehrfront; allerdings nur unter sehr eingeschränkter Beteiligung staatlicher Denkmalpfleger. Im Internet hat die so initiierte Debatte unter der URL „www.denkmalpflegediskussion.de“ ein eigenes Forum gefunden. Auch hier wird von den Diskussionsteilnehmern die fehlende Gesprächsbereitschaft verbeamteter Denkmalpfleger immer wieder beklagt. Bei der weit gehenden Abstinenz der staatlichen Bodendenkmalpfleger kann es nicht verwundern, dass auch von Seiten der Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte keine grundsätzlichen Beiträge zu dieser Auseinandersetzung erfolgten.

Betroffen sind sie dennoch: Zwar kritisierte Hoffmann-Axthelm die Denkmalpflege als Ganzes und nicht ausschließlich die archäologische Bodendenkmalpflege, aber seine grundsätzliche Kritik nahm sie auch nicht aus. Indem er den traditionellen Denkmalbegriff auf den Prüfstand setzte²⁷, stellte er in letzter Konsequenz auch die Bedeutung der archäologischen Quellen infrage, die bei Ausgrabungen gewonnen wurden und deren wissenschaftliche Auswertung das Forschungsziel der Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte ist.

Damit offenbart sich ein höchst bedrohlicher Erklärungsnotstand für die Wissenschaftsbetriebe. Bei der Analyse des Marketingverhaltens dieser Institutionen wird das Problem noch deutlicher werden.

1.3. Im Schatten der deutschen Hochschulreform: die Vor- und Frühgeschichte

Dass die Vertreter der Vor- und Frühgeschichte und anderer geisteswissenschaftlicher Fächer selbst an für sie lebenswichtigen gesellschaftspolitischen Diskursen meistens nur noch von den Zuschauerbänken aus teilnehmen, zeigt auch der bisherige Verlauf der Debatte um die Hochschulreform²⁸. Die Gründe dafür lassen sich anschaulich

²⁵ D. HOFFMANN-AXTHELM (2000).

²⁶ Ebd.

²⁷ Grundlegend zur Denkmalpflege in der BR Deutschland: G. KIESOW (2000).

²⁸ Die fehlende Vertretung der Geistes- und Sozialwissenschaften im neuen Innovationsbeirat des Bundesministeriums für Forschung und Bildung macht diesen Umstand noch einmal sehr deutlich: J.

aus der programmatischen Rede von Hans-Olaf Henkel ableiten, mit der er sich als neuer Präsident auf der Jahrestagung der Leibnitz-Gemeinschaft am 8. November 2001 in Bochum einführte²⁹. Bestandteile der Ausführungen waren u.a. eine Zustandsbeschreibung der deutschen Forschungslandschaft und ein Plädoyer für mehr Wettbewerb zwischen den Forschungseinrichtungen als Grundvoraussetzung für notwendige Leistungssteigerungen. Henkel beschränkte sich dabei nicht auf die Beschwörung eines nebulösen Krisenszenariums, sondern listete konkrete Fakten auf, um den Mißstand zu dokumentieren. Er verwies u.a. darauf, dass die BRD nur drei Physik-Nobelpreisträger aufweisen könne, während acht andere mit dieser Ehrung ausgezeichnete deutsche Wissenschaftler sie für Arbeiten im Ausland oder gar in der Vorkriegszeit erhalten hatten. Ferner führte er seinen Zuhörern nachdrücklich vor Augen, dass die Leistungsbilanz, die anders als die Handelsbilanz auch das Saldo für Patente, Copyrights u.ä. ausweist, seit über 10 Jahren negativ ausfällt. Für ein Land, in dem jeder dritte Arbeitsplatz vom Export abhängt und bei dem der Anteil der Spitzentechnologie an der Wertschöpfung von Industrie und Handel aktuell nur 2,5 Prozent beträgt, sei das eine gefährliche Entwicklung.

Defizitäre Forschungsleistungen im Bereich der Geisteswissenschaften mit ihren negativen gesellschaftlichen Auswirkungen wurden dagegen von Henkel in diesem Zusammenhang nicht thematisiert³⁰. Die Gewichtungen, die der Präsident der Leibnitz-Gemeinschaft bei seiner Analyse vornahm, sind nicht die Folge einer spezifischen Weltanschauung, sondern sie verweisen schlicht und einfach auf das primäre Ziel der Hochschulreform in Deutschland: Erhalt und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Exakt dasselbe Ziel verfolgt die EU mit ihrer Forschungsförderungspolitik, wie in Artikel 130f des EG-Vertrages in der Maastrichter Fassung explizit ausgeführt wird³¹.

Es ist vollkommen klar, dass eine solche Ausrichtung den Belangen der „Nonprofitfächer“ nicht gerecht werden kann³². Jeder Versuch, diese geisteswissenschaftlichen Disziplinen an denselben Koordinaten auszurichten wie unmittelbar (sic!) wirtschaftsrelevante Fächer, muss daher scheitern. Ebenso verheerende Folgen hätte es jedoch,

FRÜCHTL (2001). Das die mangelnde öffentliche Präsenz auch auf kulturell bedingte Vorbehalte der Fachangehörigen gegenüber den Massenmedien zurückzuführen sind, zeigt die sehr differenzierte Analyse von GREFE (2000). – Zur aktuellen Selbsteinschätzung der Geisteswissenschaften siehe die Ausführungen von Gert MATTENKLOTT im Interview mit U. RAULFF (2002).

²⁹ H.-O. HENKEL (2001).

³⁰ Ironischerweise forderte Henkel dann bei der Diskussion notwendiger Maßnahmen als erstes einen gesellschaftlichen Wertewandel ein; also mit anderen Worten Veränderungen im kulturellen Bereich.

³¹ EG-Vertrag (Maastrichter Fassung) Art. 130f, S. 130.

³² Grundsätzlich zur Notwendigkeit einer angepassten Managementpraxis im Kulturbereich: W. HEINRICHS (1993), S. 4-6. Die angeführten Gründe lassen sich auf den gesamten Nonprofitsektor übertragen.

wenn Geisteswissenschaftler meinen würden, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Hintergrund, vor dem sich die Hochschulen verändern, ignorieren zu können und sich nicht mit einer eigenen Strategie innerhalb der Gesamtentwicklung zu positionieren versuchten. Das zeigt sich insbesondere beim Hochschulmarketing, das mit der Forcierung eines verstärkten Wettbewerbs zwischen den Universitäten stark an Bedeutung gewinnt. Die Darstellung des Hochschulmarketings wird dabei nicht nur in der Politik und in den Medien, sondern auch in der wissenschaftlichen Literatur durch die Kennzeichnung der Universität als Dienstleister bestimmt³³. Eine logische Konsequenz aus dem Primat ökonomischer Kriterien und Ziele.

Es ist aber unmittelbar einleuchtend, dass so unterschiedliche Fächer wie etwa Archäologie und Informatik nicht mit demselben Marketing-Mix zu vermarkten sind³⁴, da die jeweiligen Zielgruppen zum Teil erheblich divergierende Bedürfnisse haben. Speziell für Nonprofit-Fächer wie die Vor- und Frühgeschichte vermag das Hochschulmarketing nur dann einen absehbaren Nutzen zu entfalten, wenn sie darunter noch ein eigenes, institutsspezifisches Marketingkonzept entwickeln können. Studenten und Wissenschaftler arbeiten schließlich nicht an einer Universität, sondern an einem Institut.

2. Zur Methodik der Untersuchung

Untersuchungen zur Entwicklung und Anwendung von Marketingkonzepten für kulturwissenschaftliche Universitätsinstitute sind in Deutschland und Europa ein Forschungsdesiderat. Daher ist es sinnvoll, zunächst einmal die Grundsatzentscheidungen herauszuarbeiten, die der Profilierung eines Universitätsinstitutes für Vor- und Frühgeschichte auf dem Wissenschaftsmarkt vorausgehen müssen. Die Antworten, die auf diese Kernfragen des Marketings gegeben werden, haben weit reichende Auswirkungen auf Erfolg oder Mißerfolg eines Marketingkonzeptes. Es sind häufig Fehlentscheidungen in diesem fundamentalen Bereich, die die ersten Gehversuche archäologischer Institute auf dem Marketingsektor scheitern lassen. Mangelndes technisches Fachwissen, wie etwa Kenntnisse in HTML oder die Beherrschung wichtiger Grafik- und

³³ Wissenschaft: J. LICATA (1996); C. TOPF (1986); U. TROGELE 1997. – Medien: G. KNEIFEL, U. PERINA (2000); T. STELZER (1999) – Politik: Marketing für den Bildungsstandort (2000). – Beachte hierzu ferner die begeisterten Worte mit denen die Gründung von „Competo“, einem Kompetenzzentrum für Hochschulmarketing in Dresden im Jahr 2000 in den Medien und von politischer Seite kommentiert wurde: J. LATKA (2000); Agentur für Hochschulen (2000). – Zum Hochschulmarketing allgemein: B. SPORN (1992); J. BLUM (1993); C. TOPF (1986).

³⁴ Zum Begriff „Marketing-Mix“ siehe etwa I. BIEBERSTEIN (2001), S. 378.

DTP-Programme, die zur Gestaltung von Werbeaufträgen benötigt werden, sind dagegen in den seltensten Fällen ein Hinderungsgrund für die Realisierung von Marketingmaßnahmen.

Deswegen konzentriert sich die Untersuchung konsequent auf die Elemente, die die tragenden Pfeiler eines Marketingkonzeptes bilden. So soll eine ausbaufähige theoretische Basis für die Erarbeitung von Marketingprojekten an den Instituten geschaffen werden. Damit die notwendigen Diskussionen über die Realisierung praxisnaher Programme nicht quasi im luftleeren Raum beginnen müssen, gilt es später für die Alltagsarbeit einen Ausgangspunkt zu finden, von dem aus die Verantwortlichen in den jeweiligen Universitätsinstituten analysieren können, welche nach außen sichtbare Entscheidungen bei der Gestaltung der Austauschbeziehungen mit relevanten Zielgruppen bislang getroffen wurden. Als vorzügliche Indikatoren für das aktuelle Marketingverständnis in den betreffenden Häusern empfehlen sich die Homepages, mit denen die Institute für Vor- und Frühgeschichte im Internet auftreten³⁵. Ihre Erstellung setzt in jedem Fall ein Minimum an Verständigung unter den Verantwortlichen über potenzielle „Gesprächspartner“ und das Selbstverständnis des Hauses voraus, das nach außen kommuniziert werden soll³⁶. Die Umsetzung dieser Vorstellungen erfolgt den Möglichkeiten des Mediums entsprechend in sehr kompakter Form und ist damit der Analyse besonders gut zugänglich. Dabei ist natürlich dem Umstand Rechnung zu tragen, dass das Onlinemarketing nicht einfach nur eine komprimierte Form des Marketings in der realen Welt ist³⁷.

Da die folgenden Ausführungen darauf abzielen, grundlegende gemeinsame Strukturen herauszuarbeiten, wird auf tiefergehende Einzelfallanalysen weitgehend verzichtet. Vorrangig stehen allgemeingültige Erkenntnisse im Mittelpunkt des Interesses, die Ausgangspunkt für weiterführende Fragestellungen sein können.

³⁵ Zur Einstimmung in das Thema empfiehlt sich immer noch der Überblick von A. BRUNN, P. THOMMES (1999).

³⁶ Zur Bedeutung der Planungsphase, die der eigentlichen Homepage-Gestaltung vorausgeht siehe M. MANHARTSBERGER, S. MUSIL (2001), S. 58ff.

³⁷ D. HERBST (2001), S. 25ff.

3. Die Grundentscheidungen für das Marketing der Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte

3.1 Welche „Scientific Mission“ verfolgt die Vor- und Frühgeschichte?³⁸

Die Frage mag zunächst den Eindruck erwecken, als ginge es nun endgültig darum, die Kulturwissenschaft Vor- und Frühgeschichte unter das Diktat der Ökonomie zu stellen. Tatsächlich wird hier jedoch ein Punkt angesprochen, der schon mehrfach unter rein archäologischen Gesichtspunkten thematisiert worden ist: Die Schwierigkeit, eindeutig die geografischen Gebiete und die Epochen zu umreißen, die Untersuchungsgegenstand der Vor- und Frühgeschichte sein können, und sie dann noch von denen anderer archäologischer Disziplinen abzugrenzen³⁹.

Eine Definition der Vor- und Frühgeschichte, auf die sich wohl alle Angehörigen des Faches als kleinsten gemeinsamen Nenner einigen könnten, würde besagen, dass alle Kulturen, deren Geschichte gar nicht oder nur in geringem Umfang durch Schriftquellen überliefert ist, Gegenstand des Faches sein können⁴⁰. In weiten Teilen Afrikas ist das die Zeit vom Auftreten der ersten Menschen bis ins 20. Jahrhundert, als die westliche Zivilisation auch in die letzten Winkel des noch unerschlossenen Kontinents vordrang. Aber selbst in Deutschland lässt sich eine Ausgrabung dieser Zeitstellung rechtfertigen, wenn es etwa gilt, die Geschichte einer KZ-Außenstelle zu erhellen, die in der Stadtgeschichte in Vergessenheit geraten ist⁴¹. Keine andere archäologische Disziplin beansprucht eine solche Allzuständigkeit.

Daraus resultieren einige gravierende Probleme, die auch bei der Konzeptionierung von Marketingvorhaben Berücksichtigung finden müssen. Zunächst einmal ist es unmöglich, Vor- und Frühgeschichtler so auszubilden, dass sie gleichermaßen für die Erforschung der Steinzeit in der Sahara und für die Untersuchung mittelalterlich-frühneuzeitlicher Siedlungsschichten in einer Stadt prädestiniert sind. In der Forschungspraxis versucht man dieses Problem in der Regel dadurch zu umgehen, dass bei der Ausbildung und alltäglichen Arbeit geografische und/oder zeitliche Schwerpunkte gesetzt werden. Damit provozieren die Verantwortlichen jedoch die Frage, ob es dann nicht sinnvoller wäre, ihre Aufgaben gleich den räumlich und zeitlich spezialisierten Fächern wie der Vorderasiatischen oder Provinzialrömischen Archäologie zu-

³⁸ In Anlehnung an den Begriff der „Business Mission“: R. NIESCHLAG, E. DICHTL, H. HÖRSCHGEN (1994), S. 77-78.

³⁹ O. H. URBAN (1996); H. AMENT (1996).

⁴⁰ H.-J. EGGERS (1986), S. 14-16; H. MÜLLER-KARPE (1975), S. 10-11.

⁴¹ Exemplarischer Fall: G. ISENBERG (1995).

zuordnen⁴². Vor dem Hintergrund eines allgemeinen Trends zur Schwerpunktbildung und Straffung von Strukturen ein Vorschlag, der durchaus im Rahmen der Hochschulreformdebatte einmal an die Vor- und Frühgeschichte herangetragen werden könnte. Eine solche Position ließe sich in Kenntnis der historischen Entwicklung des Faches auch unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten rechtfertigen. Die Vor- und Frühgeschichte bekam im deutschsprachigen Raum erst 1892 mit der Verleihung der *Venia legendi* für „Prähistorische Archäologie“ an M. Hoernes durch die Universität Wien einen akademischen Rang⁴³. Grundlegende Themen, die heute der Vor- und Frühgeschichte zugeordnet werden, waren bis dahin und über diesen Wendepunkt hinaus vor allem Forschungsobjekte „vaterländischer Altertumsvereine“ und ähnlich orientierter Privatgelehrter, die mit ihrer Tätigkeit einen Beitrag zur eigenen Geschichte leisten wollten. An die Grundpfeiler, auf denen im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Fach Vor- und Frühgeschichte begründet wurde, erinnern noch heute die Namen zweier wichtiger Forschungsinstitutionen, deren Geburtsstunde in dieser Epoche lag. Es handelt sich zum einen um das 1852 gegründete Römisch-Germanische Zentralmuseum in Mainz und um die 1902 entstandene Römisch-Germanische Kommission des Deutschen Archäologischen Instituts⁴⁴. Beide Institutionen bezeichnen heute die Vor- und Frühgeschichte in ihren Selbstdarstellungen als zentrales Arbeitsgebiet⁴⁵. Zur Zeit ihrer Gründung war jedoch weder die Archäologie Schwarzafrikas noch die Archäologie des Mittelalters selbstverständlicher Bestandteil des Forschungsbereichs Vor- und Frühgeschichte. Dazu musste erst den Schwarzafrikanern eine eigene Geschichtlichkeit zugebilligt werden und der Geschichtsbegriff als Ganzes über die reine Politik- und Verfassungsgeschichte hinaus erweitert werden⁴⁶, um anerkennen zu können, dass es auch im Mittelalter und der frühen Neuzeit in Mitteleuropa Bereiche gab, die sich nicht in der schriftlichen Überlieferung widerspiegeln. Die Erweiterung des For-

⁴² Hinweise für einen Zerfall der Vor- und Frühgeschichte lassen sich auch einigen Grundlagenwerken entnehmen, die eigentlich in das Fach einführen sollen. G. P. FEHRING, (2000), S. 1-2, 17, stellte beispielsweise die Mittelalterarchäologie nicht als Bestandteil der Vor- und Frühgeschichte, sondern als ihre Fortsetzung dar. M. K. H. EGGERT (2001), S. 1, teilt gleich auf der ersten Seite seines Buches über die „Prähistorische Archäologie“ mit, dass er sich in diesem Zusammenhang nur mit den schriftlosen Epochen der Urgeschichte beschäftigen werde. Eine methodische Rechtfertigung dafür ist nicht einmal ansatzweise in seinem Werk zu finden.

⁴³ O. H. URBAN (1996), S. 107.

⁴⁴ H. AMENT (1996), S. 7-8.

⁴⁵ <http://www.rgzm.de/Tomba1/Institutes/InMainzde.htm#Name>; <http://www.dainst.de/de/abt/rgk.html> (2002-01-30).

⁴⁶ Maßgeblichen Anteil an der Ausdehnung des klassischen Geschichtsbegriffs auf die Alltags- und Sozialgeschichte hatte in Mittel- und Westeuropa zweifellos die französischsprachige Schule der *Annales*: M. MIDDELL, St. SAMMLER (1994). – Zur Geschichtlichkeit Schwarzafrikas siehe J. KI-ZERBO (1992), S. 15-32.

schungsfeldes der Vor- und Frühgeschichte erfolgte weit gehend additiv und ohne jedesmal das Fach auf ein neues methodisches Fundament zu stellen. Der Vorwurf einer am Zeitgeist und den persönlichen Vorlieben der Forscher orientierten Auswahl der Forschungsfelder lässt sich also nicht ohne weiteres von der Hand weisen.

Die mehr gewachsene als gewollte thematische Breite der Vor- und Frühgeschichte bietet dennoch ein einzigartiges wissenschaftliches Erkenntnispotenzial, mit der keine andere archäologische Disziplin zu konkurrieren vermag. Nur sie vermag mit ihrem weiten Blickwinkel raum- und zeitübergreifende Antworten darauf zu geben, wie sich unterschiedlich strukturierte Kulturen mit ihrer Umwelt und den Problemen ihrer Existenz auseinandersetzen. Die Studie von Joachim Werner über die frühmittelalterlichen Adelsgräber von Niederstotzingen bei Ulm und von Bokchondong in Südkorea kann in dieser Hinsicht geradezu als visionär bezeichnet werden⁴⁷. Noch weiter gingen die Ambitionen von Hermann Müller-Karpe, der anlässlich der Gründung der Kommission für Allgemeine und Vergleichende Archäologie des Deutschen Archäologischen Instituts daranging, die theoretischen Grundlagen einer als vergleichende Kulturwissenschaft betriebenen Vor- und Frühgeschichte herauszuarbeiten⁴⁸. Vergleichbare Anstrengungen könnten Vertreter der Provinzialrömischen, Vorderasiatischen oder anderer Archäologien nicht mit Aussicht auf Erfolg entwickeln, da ihnen die Definitionen ihrer Fächer enge Grenzen setzen.

In dem breit gefächerten Spektrum möglicher Forschungsgebiete der Vor- und Frühgeschichte liegt eine gewaltige Herausforderung, aber auch eine enorme Chance für das Marketing der zugehörigen Universitätsinstitute begründet. Stellen wir uns zunächst der Herausforderung:

Da kein Wissenschaftsbetrieb in Deutschland groß genug ist, um die gesamte thematische Breite des Faches abdecken zu können, werden für gewöhnlich Schwerpunkte gesetzt. Ähnlich verhält sich auch eine IT-Firma, die nicht alle Dienstleistungen anbietet, die um den Computer herum möglich sind, sondern ihr Angebot auf ausgewählte Bereiche konzentriert. Ein wesentlicher Unterschied zum Wissenschaftsbetrieb besteht jedoch darin, dass in einem erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen der Formulierung der Dienstleistungsschwerpunkte eine eingehende Analyse des Gesamtmarktes vorausgeht⁴⁹. Diese ist zwingend notwendig, weil die Definition der Unternehmensaufgabe festlegt, welche Teilsegmente des Marktes zu bearbeiten sind⁵⁰.

⁴⁷ J. WERNER (1988).

⁴⁸ H. MÜLLER-KARPE (1980); DERS. (1981); DERS. (1981a); DERS. (1981b)

⁴⁹ Zum Marktbezug: A. KYRER (1993), S. 59ff.; P. A. SAMUELSON, W. D. NORDHAUS (1987), S. 86ff.; R. WALTER (1994), S. 102ff.

⁵⁰ Hierzu grundlegend H. BÖHLER (1977).

Zumindest kleinere und mittlere Betriebe werden darauf achten zusammenhängende Ausschnitte des Marktes zu bearbeiten, weil so die vorhandene Infrastruktur und das Know-how in der Firma am effizientesten genutzt werden kann. Für ein Touristikunternehmen ist es beispielsweise leichter und erfolgversprechender, das bestehende Reiseangebot in Europa um Fernreisen nach Afrika zu erweitern als zusätzlich mit seiner Auslandserfahrung als Fernspediteur aufzutreten.

Eine Bearbeitung unzusammenhängender Marktsegmente ist jedoch an Instituten für Vor- und Frühgeschichte in Deutschland eher die Regel als die Ausnahme. Ausgehend von der im Grundgesetz und in den einzelnen Landesverfassungen garantierten Freiheit der Forschung und Lehre können die Wissenschaftler eines Universitätsinstituts innerhalb ihres Fachgebietes die Forschungsthemen frei wählen und müssen sie nicht mit den Kollegen am selben Haus abstimmen⁵¹. Im angelsächsischen Raum gibt es eine so weit gehende Freiheit nicht, da hier der Head of Department (~Institutsvorstand) ein weitergehendes Weisungsrecht besitzt⁵².

Es kann nicht der Sinn des Wissenschafts- und Kulturmanagements sein, die Freiheit der Forschung einzuschränken, um die Entwicklung tragfähiger Marketingkonzepte zu erleichtern. Stattdessen müssen für die daraus resultierenden Probleme Lösungen gefunden werden. Betrachten wir zunächst zwei von mehreren unzusammenhängenden Forschungsschwerpunkten am Vorgeschichtlichen Seminar in Marburg. Es handelt sich zum einen um die Erforschung des kleinasiatischen Hethiterreiches und um die europäische Burgenarchäologie. Für beide Themen ließen sich ohne weiteres Marketingkonzepte entwickeln, die jeweils spezifische Zielgruppen ansprechen. Für das Fundraising zur Unterstützung der Ausgrabungen in einer hethitischen Metropole wäre es z.B. lohnenswert, noch zu selektierende Gruppen unter den türkischen Einwanderern in Deutschland anzusprechen und das Seminar als ein Zentrum der „Türkei-Archäologie“ zu präsentieren. Ein Forschungsschwerpunkt „Europäische Burgenarchäologie“ ließe sich jedoch kaum glaubhaft in dieses Bild integrieren. Kurzfristig wäre es scheinbar die pragmatischste Lösung, für jeden Forschungsbereich ein eigenes Marketingkonzept zu entwickeln. Im konkreten Fall müsste man also einen Förderverein für die Burgenarchäologie und einen für die Hethitologie am Vorgeschichtlichen Seminar gründen, da so die jeweils relevanten Zielgruppen präzise bedient werden könnten. Die verschiedenen Fördervereine am Tübinger Institut für Ur- und Frühgeschichte und die Archäologie des Mittelalters sind ein Beleg dafür, dass diese Strategie

⁵¹ Grundgesetz Art. 5 Abs. 3, in: Wissenschaftsrecht in Hessen, Abschnitt 2; Verfassung des Landes Hessen Art. 10, in: Ebd., Abschnitt 1.

⁵² H. HÄRKE (1993), S. 67.

tatsächlich verfolgt wird⁵³.

Langfristig könnte diese Vorgehensweise jedoch in einem großen Marketingflop enden⁵⁴. Grundsätzlich muss man sich zunächst einmal fragen, ob die Ausstattung einzelner Teilbereiche eines Instituts wirklich ausreicht, um ein effizientes eigenständiges Marketing zu betreiben. Es gibt jedoch noch ein größeres Problem: Indem die Verantwortlichen Marketingkonzepte aus einzelnen Forschungsprojekten ableiten, tritt das Institut, an dem sie beheimatet sind, und das Fach, dem sie zugeordnet sind, in den Hintergrund. Es wird Projekt- und kein Institutsmarketing betrieben. Einem außen stehenden Beobachter wird die Frage, ob es nicht sinnvoller sei, die Burgenarchäologie etwa dem Institut für Mittelalterliche Geschichte und die Hethiterforschung der Altorientalistik zuzuordnen, geradezu aufgedrängt.

Das Problem, ein einheitliches Marketingkonzept für einen Betrieb zu finden, der sehr unterschiedliche Marktsegmente bearbeiten will, tritt keineswegs nur bei geisteswissenschaftlichen Universitätsinstituten als Folge einer individuellen Auswahl der Forschungsthemen durch die Bediensteten auf. Zumindest in abgeschwächter Form stehen auch erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen vor der gleichen Aufgabe, wenn der von ihnen anvisierte Markt sehr fassettenreich strukturiert ist. So bieten etwa die großen kommerziellen Anbieter von Fernlehrgängen in der BRD ein überaus vielfältiges Kursprogramm an, das sich an die verschiedensten Zielgruppen richtet⁵⁵. Der ungelernte Arbeiter, der sich zur geprüften Werkschutzkraft weiterbilden lassen will, hat andere Hemmschwellen vor der Aufnahme eines Lehrgangs zu überwinden als der Maurergeselle, der seine Meisterprüfung auf diesem Weg vorbereiten will. Beide wiederum unterscheiden sich mit ihren Ängsten und Erwartungen deutlich von dem Unternehmensberater, der zur Vorbereitung von Auslandseinsätzen sein Wirtschaftsenglisch verbessern will und dem Rentner oder der Hausfrau, die mit der Belegung des Kurses „Kreatives Schreiben“ eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung suchen. Praktisch wäre es so gut wie unmöglich für jede potenzielle Zielgruppe eine adäquate Marketingkonzeption zu entwickeln. Stattdessen konzentrierte sich die Mehrzahl der Fernlehrinstitute für ihre Marketingkampagnen auf einen Wunsch, von dem sie annehmen

⁵³ Tübinger Verein zur Förderung der Ur- und Frühgeschichtlichen Archäologie e.V.: http://www.uni-tuebingen.de/ufg/juengere_abteilung/foerderevereine.htm (2001-12-05); Freunde von Troja e. V.: <http://www.uni-tuebingen.de/troja/deu/freunde.html> (2001-12-07); Verein zur Förderung der Archäologie des Mittelalters Schloss Hohentübingen e.V.: http://www.uni-tuebingen.de/uni/afm/index_verein.html (2002-01-30).

⁵⁴ Vergleiche hierzu die am Lehrstuhl für Marketing der Universität Duisburg im Rahmen eines Wettbewerbs zusammengetragenen Fallbeispiele aus Wirtschaft und Politik: <http://www.marketingflops.de/> (2002-01-29).

⁵⁵ Beachte etwa die Angebote des Instituts für Lernsysteme GmbH und der Studiengemeinschaft Darmstadt: <http://www.ils.de/>; <http://www.sgd.de/> (2002-01-30).

konnten, dass er den Interessenten an den verschiedenen Kursen gemeinsam sein würde: der Wunsch nach Weiterbildung und angemessener Betreuung bei diesem Vorhaben. Aus diesem Grund sind Illustrierte und Fernsehzeitungen voll von ganzseitigen Anzeigen, in denen die Weiterbildungsinstitute um Kunden für die unterschiedlichsten Weiterbildungsangebote werben, wobei immer die „persönliche“ Betreuung durch einen Fernlehrer besonders hervorgehoben wird.

Ein solcher Zielgruppen übergreifender Wunsch lässt sich auch als Aufhänger für das Marketing von Universitätsinstituten der Vor- und Frühgeschichte nutzen. Als einzige archäologische Disziplin bearbeitet dieses Fach kein festgelegtes Raum- und Zeitfenster, sondern nimmt für sich in Anspruch, kulturelle Phänomene, wie etwa den Jenseitsglauben oder die Elitenrepräsentation über geografische und chronologische Grenzen hinweg verfolgen zu können⁵⁶. In der heutigen Zeit lässt sich daraus ein Wettbewerbsvorteil ohne gleichen gewinnen. Die Entfernungen zwischen Räumen und Kulturen schwinden seit Jahrzehnten kontinuierlich und damit entsteht ein sehr unmittelbares Interesse an ihrer Geschichte. Handgreiflich spürbar wurde das nach dem 11. September 2001 als plötzlich die Geschichte, Mentalität und Kultur der Afghanen in den Mittelpunkt des weltpolitischen Interesses rückte.

Die Interpretation der Vor- und Frühgeschichte als raum- und zeitübergreifende Kulturwissenschaft ist jedoch keineswegs der einzig mögliche Aufhänger für ein breit angelegtes Institutsmarketing. Eine Alternative könnte es auch sein, eine zeitlich begrenzte Kampagne zu entwickeln, die Fachwissenschaftlern und Fachfremden ein gemeinsames Erkenntnisziel der Forschungsanstrengungen eines Universitätsinstituts vermittelt. Ein gelungenes, wenn auch nicht systematisch geplantes Beispiel dafür sind die Forschungsschwerpunkte „Montanarchäologie“ und „Archäometallurgie“ am Freiburger Institut für Ur- und Frühgeschichte und Mittelalterarchäologie. Die Wissenschaftler des Betriebs gingen jeweils für die von ihnen präferierte Epoche der Frage nach, welche kulturellen Folgen die Notwendigkeit mineralischer Rohstoffgewinnung hatte⁵⁷. Als Ergebnis konnten weit reichende Erkenntnisse über die epochale und kulturprägende Rolle der Rohstoffgewinnung erschlossen werden, weil die Forschungsvorhaben nicht auf einen schmalen Ausschnitt der Menschheitsgeschichte eingegrenzt wurden.

Nach diesen Ausführungen sollte das grundsätzliche Marketingpotenzial der Vor- und Frühgeschichte deutlich geworden sein. Auf welche Art und Weise und in welchem Umfang es die Wissenschaftler eines Universitätsinstituts ausschöpfen können,

⁵⁶ Auf der Homepage des Seminars für Ur- und Frühgeschichte in Basel wird dieser Wettbewerbsvorteil treffend hervorgehoben: <http://www.uni-bas.ch/arch/Leitbild/leitbild.htm> (2001-12-03).

⁵⁷ Aktueller Überblick: Früher Bergbau (1999); Alter Bergbau (1999).

bleibt jedoch nicht allein ihrer Entscheidungsfreiheit überlassen, sondern hängt ganz entscheidend von den Zielen ab, die ein Universitätsinstitut als staatliche Institution zu verfolgen hat.

3.2 Welche Ziele muss ein Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte als Wissenschaftsbetrieb der Öffentlichen Hand verfolgen?

Primäres Merkmal einer öffentlichen Forschungseinrichtung ist nicht ihre Finanzierung aus Steuermitteln, sondern ihre Ausrichtung am Gemeinwohl, die erst das Engagement des Staates rechtfertigt⁵⁸. Das öffentliche Interesse wird von den gewählten Volksvertretern bestimmt und im konkreten Fall im Rahmen der Gesetzgebung der Länder für das Hochschulwesen artikuliert. Es empfiehlt sich daher einen Blick in die Hochschulgesetze zu werfen, um eine genauere Vorstellung davon zu bekommen, welche Erwartungen der Staat und die Gesellschaft an die universitäre Vor- und Frühgeschichtsforschung stellen. Im Rahmen der Untersuchung ist natürlich nicht eine Analyse der Hochschulgesetzgebung aller Bundesländer möglich. Da es um das Prinzipielle geht, können wir uns exemplarisch auf die Frage beschränken, welche Zielsetzung das Hessische Hochschulgesetz einem Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte nahe legt. Ausdrücklich ausgeklammert bleibt das Problem, inwieweit die Forderungen der Legislative an die Hochschulen des Landes tatsächlich auch juristisch verbindlich für die Institute als Teilbereiche der Universitäten sind. Die Gesetzestexte werden schlicht als Indikatoren für das aktuelle öffentliche Interesse an einer staatlich geförderten Vor- und Frühgeschichtsforschung im universitären Rahmen verstanden. Das Hessische Hochschulgesetz sieht folgende Aufgaben, die in unserem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit verdienen, als allgemein verbindlich für alle Hochschulen des Landes an:

- Die „Pflege und Entwicklung der Wissenschaften“ sowie die „Verwirklichung des Rechts auf Bildung durch Forschung, [...] Lehre, Studium und Weiterbildung.“⁵⁹
- Die Vorbereitung auf „berufliche Aufgaben“ [...], bei denen die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden“ [...] erforderlich oder nützlich ist.“⁶⁰
- Die Förderung des Fortbildungsstudiums und die „Weiterbildung ihres Personals“⁶¹. „Die Hochschulen fördern den Wissens- und Technologietransfer in die berufliche

⁵⁸ Hierzu grundlegend: P. EICHHORN (1984)

⁵⁹ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 1, in: Wissenschaftsrecht in Hessen, Abschnitt 10.

⁶⁰ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 2, in: Ebd.

⁶¹ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 3, in: Ebd.

Praxis. Insbesondere zu diesem Zweck können sie sich mit Zustimmung des Ministeriums auch privatrechtlicher Formen bedienen; [...].“⁶²

– „Die Hochschulen fördern die internationale“ [...] Zusammenarbeit im Hochschulbereich. Sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse ausländischer Studierender.“⁶³

– Partnerschaft mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen⁶⁴.

– Die Leistungen der Hochschulen in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses [...] sollen regelmäßig bewertet und die Ergebnisse veröffentlicht werden⁶⁵.

Die Förderung von Wissenschaft und Bildung wird also als zentrale Aufgabe allen Hochschulen des Landes zugewiesen. Einige weitere Punkte des Katalogs kann man als Mahnungen an die Verantwortlichen verstehen, elementare Grundlagen einer freien Wissenschaft zu gewährleisten: Internationalität und Kooperationsfähigkeit. Zumindest auf theoretischer Ebene gibt es diesbezüglich zwischen den verschiedenen Hochschulen und dem Gesetzgeber sicher keinen Dissens. Einige Forderungen werfen jedoch die Frage nach der Realitätsnähe der Aufgabenteilung zwischen Universitäten und Fachhochschulen auf. Nach traditionellem Selbstverständnis beider Hochschulgruppen liegt die besondere Verantwortung der Universität im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und in der Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Fachhochschulen wiederum haben vorrangig den Auftrag, die Studenten auf die „Anwendung wissenschaftlicher Methoden in der beruflichen Praxis“ vorzubereiten. Im Rahmen der so vorgegebenen Koordinaten gehen ihre Angehörigen auch eigenen Forschungen nach. Der Gesetzgeber hat diesem überkommenen Selbstverständnis im Hessischen Hochschulgesetz in einem eigenen Paragraphen seine Reverenz erwiesen⁶⁶. Damit stellt man jedoch die Verbindlichkeit der Aufgabenstellungen an alle Hochschulen des Landes in einem entscheidenden Punkt infrage. Sollen Universitäts- und Fachhochschulstudenten in gleichem Maße auf die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der nicht akademischen Berufspraxis vorbereitet werden? Der Blick in die Realität legt eine eindeutige Empfehlung nahe: Der größte Teil der Universitätsabsolventen findet heute außerhalb der Hochschulen eine dauerhafte Anstellung⁶⁷. Letzte Zweifel an den Intentionen des Gesetzgebers in Hessen beseitigt ein weiterer Blick in

⁶² Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 7, in: Ebd.

⁶³ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 5, in: Ebd.

⁶⁴ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 6, in: Ebd.

⁶⁵ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 8, in: Ebd.

⁶⁶ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 4 Abs. 1, 3, in: Wissenschaftsrecht in Hessen, Abschnitt 10.

⁶⁷ Die Zahlen und Fakten aus den Jahren 1992/93, die von R. DIETRICH (1993, 203) zusammengetragen wurden, belegen eindeutig, dass Geisteswissenschaftler und darunter speziell Vor- und Frühgeschichtler nur geringe Aussichten auf eine Anstellung im Bereich ihres Studienfaches haben.

das Hochschulgesetz des Landes. In einem eigenen Abschnitt, der dem Studium, der Lehre und den Prüfungen gewidmet ist, wird die Vorbereitung der Studenten auf eine berufliche Tätigkeit und die Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit als primäres Studienziel genannt. Darüber hinaus verpflichtet die Legislative die Hochschulen, also auch die Universitäten, zur ständigen „Aufgabe, Inhalte und Formen des Studiums im Hinblick auf die Entwicklungen in Wissenschaft und Kunst und die Veränderungen in Gesellschaft und Berufswelt zu überprüfen und zu reformieren.“⁶⁸ Die Studieninhalte sollen „im Hinblick auf Veränderungen in der Berufswelt den Studierenden breite berufliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen.“⁶⁹

Bei konsequenter Beachtung der gesetzlichen Grundlagen kann also an der Verpflichtung aller Hochschultypen des Landes Hessen zur berufspraktischen Orientierung des Studiums nicht der geringste Zweifel bestehen. Wie noch zu zeigen sein wird, steckt darin ein enormes, bislang nur unzureichend genutztes Profilierungspotenzial speziell für die Universitätsinstitute der Vor- und Frühgeschichte. Das gilt auch für einen weiteren Punkt im allgemeinen Aufgabenkatalog der hessischen Hochschulen, der dem traditionellen Selbstverständnis deutscher Universitätslehrer widerspricht. Die Vorstellung, dass ihre Leistungen in Forschung und Lehre regelmäßig bewertet werden⁷⁰, löst bei den Betroffenen in der Regel ein tief greifendes Unbehagen aus, obwohl sie gerade in vielen „Orchideenfächern“ Betreuungsleistungen vorzuweisen haben, von denen die Studenten in „Massenfächern“ nur träumen können.

Forschung und Lehre sind im Universitätsalltag an den Instituten beheimatet. Daraus folgt, dass von hier aus auch die für das jeweilige Fach relevanten Zielgruppen angesprochen werden müssen. Die gesetzgeberischen Vorgaben haben diesbezüglich nur eine Orientierungsfunktion. Es bleibt den Verantwortlichen in den Instituten überlassen, die Austauschbeziehungen, in die der Wissenschaftsbetrieb eintritt, im Detail zu bestimmen. Die im Grundgesetz garantierte Freiheit der Wissenschaft ist also in unserem Zusammenhang auch eine Freiheit des Marketings. Aus der Aufforderung zur Pflege der Wissenschaft im Hessischen Hochschulgesetz ergibt sich als logische Konsequenz nur die Empfehlung, mit der „Scientific Community“ in Kontakt zu treten. Im Fall der Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte wären das zunächst einmal alle Wissenschaftler, die im Bereich des Faches forschend tätig sind. Es bedarf jedoch keiner näheren Erläuterung, dass es in der Praxis weder möglich noch sinnvoll ist, mit allen Archäologen, die auf diesem Gebiet ihren unterschiedlichen Interessenschwer-

⁶⁸ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 17 Abs. 1, in: Wissenschaftsrecht in Hessen, Abschnitt 10.

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 8, in: Wissenschaftsrecht in Hessen, Abschnitt 10.

punkten nachgehen, in Austauschbeziehungen zu treten. Daher müssen innerhalb der „Scientific Community“ jene Gruppen identifiziert werden, deren Aufmerksamkeit dem betreffenden Institut besonderen Gewinn verspricht.

Stellen wir uns ein Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte vor, das sich vorrangig mit dem mittelalterlichen und neuzeitlichen Erzbergbau in Mitteleuropa beschäftigt⁷¹: Theoretisch könnten die hier gewonnenen Ergebnisse für jeden Wissenschaftsbetrieb von Bedeutung sein, der sich der Erforschung der mittelalterlichen oder frühneuzeitlichen Geschichte im Arbeitsgebiet widmet. Damit stünde unserem imaginären Universitätsinstitut eine beinahe unübersehbare Gruppe potenzieller Austauschpartner gegenüber, zu deren Mitgliedern man Beziehungen aufnehmen könnte. Für das Institut dürfte es jedoch langfristig erfolgversprechender sein, wenn man die verfügbaren Ressourcen etwa auf die Zusammenarbeit mit Wissenschaftsbetrieben konzentrieren würde, die sich mit dem spanischen Bergbau in den Kolonien und den Auswirkungen der Edelmetallimporte nach Europa beschäftigen. Die Einbettung der mitteleuropäischen Geschichte des Mittelalters und der frühen Neuzeit in außereuropäische Zusammenhänge ist in der deutschsprachigen Archäologie und Geschichtswissenschaft ein echtes Desiderat⁷². Ein Institut, das sich hier erfolgreich um Brückenschläge über den Atlantik und in den pazifischen Raum hinein verdient machen würde, könnte innerhalb und außerhalb des Faches Vor- und Frühgeschichte ein sehr nachhaltiges Profil gewinnen.

Das imaginäre Fallbeispiel taugt nicht zur Ableitung von Handlungsempfehlungen, denn die lassen sich nur aus Detailanalysen an einer realen Forschungseinrichtung gewinnen. Aus der vorliegenden Situationsskizze kann man jedoch eine grundlegende Erkenntnis für das Marketing von Universitätsinstituten gewinnen:

Die staatlich garantierte Freiheit der Wissenschaft ist keine Narrenfreiheit. Sie befreit nicht von weitergehenden Anstrengungen, die Erträge institutioneller Arbeit an jene Personenkreise weiterzuvermitteln, von denen ideelle und materielle Gegenleistungen zu erwarten sind, die den Bestand der Einrichtung sichern. Besonders wertvoll

⁷¹ Zur Montanarchäologie allgemein: H. STEUER, U. ZIMMERMANN (1993); DIES. (1993a). Zur Montanarchäologie der Neuzeit ist im deutschsprachigen Raum vor allem auf die Untersuchungen im Montanrevier Gastein/Rauris im Salzburger Land zu verweisen: B. CECH (1996); DIES. (1997); DIES. (2000); B. CECH, G. WALLACH (1998). Ferner bes. Th. SOKOLL (1994). – Die Archäologie der Neuzeit ist in Deutschland nur an wenigen Forschungseinrichtungen etabliert, obwohl besonders bei Ausgrabungen infolge von Stadtanierungen große Mengen an archäologischen Quellen dieser Zeitstellung anfallen. Im angelsächsischen Raum ist diese archäologische Teildisziplin dagegen auf Universitäts- und Verbandsebene fest etabliert. Hierzu: I. ERICSSON (1995); G. P. FEHRING (1996), S. 96-102; *Historical Archaeology Bibliographies* (2002); *Society for Post-Medieval Archaeology* (2002).

⁷² Zum Potential dieser Thematik siehe etwa R. PIEPER (1999); K. BJORK (1998); C. MARICHAL (1994); C. ESTOW (1993); R. L. GARNER (1998).

les Austauschgut in diesem Beziehungsnetz ist öffentliche Unterstützung. Der Nachweis für das öffentliche Interesse an der Arbeit eines Wissenschaftsbetriebs ist Grundvoraussetzung für seine dauerhafte Existenz. Die Verantwortlichen in den Universitätsinstituten für Vor- und Frühgeschichten sind daher gut beraten, den vom Gesetzgeber gewährten Handlungsspielraum bei der Spezifizierung der Ziele als Handlungsaufforderung zu verstehen. Sie müssen im Wettbewerb mit anderen Instituten vorrangig zu jenen Zielgruppen Beziehungen aufbauen, die ein öffentliches Interesse an ihrer Tätigkeiten artikulieren können.

Dieselben Regeln gelten auch im Hinblick auf alle anderen Zielrichtungen, die sich für die Institute aus den gesetzlichen Vorgaben ableiten lassen. So sind die Studenten keineswegs deshalb die einfach zu bedienende Adressatengruppe für den Bildungsauftrag der Universitäten, weil sie scheinbar durch ihre schon vorhandene Präsenz keine besondere Aufmerksamkeit mehr verdienen. Studienanfänger und Fortgeschrittene, die bereits an ihrer Abschlussarbeit sitzen, haben jedoch höchst unterschiedliche Bedürfnisse und Ansprüche. Hier teilt sich die vordergründig homogene Zielgruppe also schon in zwei Personenverbände auf, die mit speziellen Marketingmaßnahmen angesprochen werden müssen. Da sich die staatliche Unterstützung der einzelnen Fächer nicht zuletzt an den Studentenzahlen orientiert, verdienen auch potenzielle Studenten, die gerade ihr Abitur machen oder an anderen Universitäten studieren, Aufmerksamkeit. Das gilt insbesondere für die leistungsstarken Studenten in dieser Untergruppe, da sie als Absolventen der Institute langfristig zu deren Renommee beitragen.

Die aufmerksame Lektüre des weiter oben skizzierten Aufgabenkatalogs des Hessischen Hochschulgesetzes macht jedoch deutlich, dass auch noch für ganz andere Gruppen ein fachspezifisches (Weiter-)Bildungsangebot geschaffen werden soll. Im Fach Vor- und Frühgeschichte kommen nicht nur die hauptamtlich tätigen Archäologen als Zielgruppe für die Vermittlung neuer Erkenntnisse und Methoden infrage. Es wäre zu überlegen, ob nicht auch spezielle Angebote an Heimatforscher oder ehrenamtlicher Denkmalpfleger vermittelt werden sollten. Da für derartige Weiterbildungs- oder Transferleistungen grundsätzlich auch Entgelte erhoben werden dürfen⁷³, ist zu erwarten, dass sich der Erfolg oder Mißerfolg der aufgelegten Programme und ihrer Außerdarstellung recht bald in anschaulicher Weise offenbart.

Schließlich und endlich ist eine wohl überlegte Zieldiversifikation besonders bei der Realisierung internationaler Partnerschaften empfehlenswert. Das Hessische Hochschulgesetz fordert sie, aber ohne auch nur anzudeuten, welche Funktion sie eigentlich erfüllen soll. Beim Blick auf die alltägliche Arbeit an den Universitätsinstituten für

⁷³ Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 21 Abs. 3, in: Wissenschaftsrecht in Hessen, Abschnitt 10.

Vor- und Frühgeschichte ergibt sich vordergründig keine Notwendigkeit, die internationalen Beziehungen planmäßig und gezielt zu gestalten. Internationalität scheint auf den ersten Blick eine natürliche Begleiterscheinung des wissenschaftlichen Charakters des Faches zu sein. Die Erforschung der Vor- und Frühgeschichte ist schließlich nicht möglich, ohne moderne Ländergrenzen zu überschreiten und mit Wissenschaftlern ausländischer Forschungseinrichtungen in Kontakt zu treten. Solche Verhältnisse kann man nur begrüßen, aber sie sind noch meilenweit von echter Partnerschaft entfernt. Dazu bedarf es klarer Regeln und Ziele, die über einen längeren Zeitraum verfolgt werden.

Im Hinblick auf die Gründung der EU kommt der internationalen Zusammenarbeit auf europäischer Ebene eine wachsende Bedeutung zu. In den Grenzen der Gemeinschaft entsteht nicht nur ein Binnenmarkt, sondern auch ein Forschungs- und Bildungsmarkt. Um darin bestehen zu können, muss ein Wissenschaftsbetrieb seinen Forschungen eine europäische Dimension geben und diese auch nach außen vermitteln. Aufgrund der begrenzten Größe der Institute für Vor- und Frühgeschichte bedarf es dabei der Hilfe ausländischer Einrichtungen. Diese sollen auf ihrem ureigenem Terrain als Multiplikatoren der Forschungsleistungen des Partners aktiv werden, der in seinem Land die entsprechende Gegenleistung zu erbringen hat. Konkret kommt etwa dem französischen Partner, mit dem ein deutsches Institut ein gemeinsames Projekt zur Archäologie der Merowingerzeit durchführt, eine überragende Bedeutung für das Marketing im Marktsegment „französischsprachige Vor- und Frühgeschichtsforschung“ zu. Da sich das Ansehen der Kooperationspartner gegenseitig beeinflusst, ist bei der Auswahl große Sorgfalt angebracht⁷⁴. Sollte der französische Forschungsbetrieb in Frankreich ein schlechtes Image haben, könnte das langfristig u.U. auch Folgen für das deutsche Institut haben. Die Qualität des Projekts der beiden Partner müsste in dem Zusammenhang gar nicht einmal Gegenstand der Kritik werden.

Nach diesen Betrachtungen kristallisiert sich aus der exemplarischen Analyse des Hessischen Hochschulgesetzes eine fundamentale Erkenntnis über die Funktion und die ideale Beschaffenheit staatlicher Zielvorgaben heraus:

Der Gesetzgeber beschränkt seine Tätigkeit bislang darauf, Koordinaten vor-

⁷⁴ Bei jeder Debatte zum Thema Wissenschaftsmanagement und -politik begegnen einem Begriffe wie „Kooperation“ und „Vernetzung“. Der zunehmende Wettbewerbsdruck, der auf den Forschungseinrichtungen lastet, verhindert jedoch, dass diese Begriffe mit Leben erfüllt werden. Oftmals beschränkt sich „Kooperation“ in der Praxis darauf, eifersüchtig darüber zu wachen, dass der Partner nicht zu viele Vorteile aus der Zusammenarbeit zieht. Gerade unter Berücksichtigung der Kriterien „ökonomische Effizienz“ und „Logik“ ist das jedoch das falsche Verhalten. Beeindruckende Erkenntnisse zu diesem Problemkreis: A. BAUMANN, K. MANHART, K. SCHÖNING (2002); R. AXELROD (1988); M. A. NOWAK, R. M. MAY, K. SIGMUND (1995); R. SCHÜBLER (1990); Chr. DONNINGER (1986); R. DAWKINS (1978); D. R. HOFSTADTER (1983).

zugeben, zwischen denen sich die Arbeit der Hochschulen bewegen soll. Diese sind so allgemein gehalten, dass von Seiten der Legislative kein unmittelbarer Entwicklungsdruck auf die Wissenschaftsbetriebe ausgeübt wird, denn es ist praktisch unmöglich ihnen zuwiderzuhandeln. Da beispielsweise Studenten beständig an den Universitäten präsent sind, kommen die Institute für Vor- und Frühgeschichte nicht umhin, auf irgendeine Art und Weise auch Bildungsaufgaben wahrzunehmen. Zwar fordert der Gesetzgeber zur Evaluierung von Forschung und Lehre auf, aber die Kriterien, die dabei angelegt werden sollen, bleiben völlig offen. Unter Marketinggesichtspunkten betrachtet rührt die Schwäche des Hessischen Hochschulgesetzes nicht von der Freiheit her, die den Wissenschaftsbetrieben gewährt werden. Vielmehr fehlt die Verpflichtung der Verantwortlichen zur Formulierung und bestmöglichen Realisierung selbst gesteckter Ziele im Rahmen der Vorgaben.

Zurzeit entsteht der Zwang zur Weiterentwicklung bestehender interner Verhältnisse und Außenbeziehungen erst in dem Augenblick, indem die Verantwortlichen in den Forschungseinrichtungen die Notwendigkeit erkennen, die allgemein verbindlichen Ziele des Gesetzestextes zu spezifizieren. Motivation dazu kann nur die Erwartung sein, dass sich mit der Realisierung von Einzelzielen der größtmögliche Eigennutzen für die wissenschaftlichen Institutionen einstellt.

3.3 Vom ökonomischen Nutzen der Profilbildung

Im Folgenden sollen grundlegende Zielkategorien diskutiert werden, die für alle vor- und frühgeschichtlichen Institute in der Bundesrepublik relevant sind. Es geht nicht mehr um die Frage, wie konkrete Ziele für die Arbeitspraxis aus allgemein gehaltenen gesetzlichen Vorgaben abzuleiten sind. Vielmehr steht die Absicht im Vordergrund, die Vorteile selbstständig entwickelter Zielsysteme, die den gesetzlich gewährten Freiraum ausnutzen, bei der planmäßigen Entwicklung von Wissenschaftsbetrieben zu demonstrieren.

Eine sehr umfangreiche betriebswirtschaftliche Literatur hat sich mit der Ausarbeitung und Realisierung von Zielsystemen in privatwirtschaftlichen Unternehmen beschäftigt⁷⁵. Aus ihr geht hervor, dass es keinen verbindlichen Zielkatalog geben kann, der auch nur für eine größere Gruppe von Firmen verbindlich ist. Ein Zielsystem entsteht immer als Ausdruck des kollektiven Willens der Verantwortlichen in dem jeweiligen Unternehmen. Dennoch hat man versucht, detaillierte Kataloge von Zielkatego-

⁷⁵ Etwa J. BECKER (1992), S. 9ff.; F. SCHEUCH (1993), S. 154-184; I. BIEBERSTEIN (2001), S. 133.

rien aufzustellen, die in der Regel für größere Unternehmen und bestimmte Sparten in Industrie und Handel Relevanz beanspruchen⁷⁶.

Den betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen kommt bei dem Versuch die methodischen Grundlagen für die Ausrichtung archäologischer Forschungs- und Ausbildungsarbeit an Zielsystemen zu erarbeiten, eine herausragende Bedeutung zu. Empirische Studien liegen für derartige Einrichtungen aus Deutschland noch nicht vor. Es hätte jedoch sehr negative Auswirkungen auf die Implementierungschancen von Zielsystemen in vor- und frühgeschichtlichen Instituten, wenn die Entscheidungsträger sich bei der Ausarbeitung zu eng am theoretischen Lehrgebäude der Betriebswirtschaft entlanghangeln würden. Das gilt insbesondere für die Differenzierung der Zielkategorien und Einzelziele. Ein Großkonzern wie Microsoft hat ganz andere personelle, finanzielle und technische Möglichkeiten, um seine Märkte zu analysieren und dementsprechend Ziele und Zielerreichungsstrategien zu entwickeln⁷⁷. Ein Kleinbetrieb – und die meisten Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte gehören in diese Kategorie – verfügt dagegen nur über einen Bruchteil dieses Potenzials zur Markt- und Marketingforschung⁷⁸. Im Fall der archäologischen Forschungseinrichtungen kommt jedoch noch ein gravierendes Manko hinzu: Kulturell bedingte Vorbehalte bei den Entscheidungsträgern gegen zeitaufwändige betriebswirtschaftliche Maßnahmen, die durch fehlendes Know-how auf diesem Terrain noch verstärkt werden⁷⁹.

Daher empfiehlt sich für die Praxis, bei der erstmaligen Entwicklung eines Zielsystems nicht jede Verästelung, die nach den Lehrbüchern der Betriebswirtschaft denkbar ist, gleich verwirklichen zu wollen. Man muss akzeptieren, dass Zielsysteme für die „Nonprofit-Wissenschaften“ nicht aus einem Guss gemacht werden können. Am Anfang gilt es zunächst einmal ein Zielsystem auf einen Leistungsstand zu bringen, dass

⁷⁶ I. BIEBERSTEIN (2001), S. 140-147; J. BECKER (1992), S. 13; bes. 15 Abb. 4.

⁷⁷ B. GATES (2000), S. 21-38.

⁷⁸ Dieser Umstand wird weder in der betriebswirtschaftlichen Literatur im allgemeinen, noch in der Marketingforschung im besonderen, in angemessener Weise berücksichtigt. Entscheidungsträger in kleineren geisteswissenschaftlichen Forschungseinrichtungen und anderen Nonprofit-Institutionen können den einschlägigen Hand- und Lehrbüchern keine konkreten Hilfestellungen für eine effiziente Marktforschung mit ihren verfügbaren Ressourcen entnehmen. Die beschriebenen Verfahren orientieren sich beinahe ausnahmslos an den Möglichkeiten von Großunternehmen. Zu diesem Problemkreis: R. VILLIGER (1986), S. 449-452, 457-458; J. PLEITNER (1986).

⁷⁹ Bezeichnenderweise glauben die Verfasser mancher Grundlagenwerke zum Kulturmanagement immer noch nicht, ohne eine kulturhistorischen Rechtfertigung für den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden im Kulturbereich auskommen zu können. Siehe etwa W. HEINRICHS (1997), S. 8-40; P. BENDIXEN, P. LALELI-BENDIXEN (1995), S. 37-58. – Man sollte sich nicht der Illusion hingeben, dass die kritische Haltung gegenüber Marketing und Werbung ein singuläres Merkmal von Künstlern und Kulturschaffenden ist. Auch unter Ärzten, Steuerberatern und Rechtsanwälten war es bis vor wenigen Jahren noch weitgehend unumstritten, dass Marketing und Werbung sich nicht mit ihrem Berufsbild vertrugen. Exemplarisch zu diesem Thema: P. W. MEYER, A. MEYER (1986).

die betroffenen Wissenschaftler und Studenten den Anwendungsnutzen erkennen können. Daran orientiert sich auch die Auswahl der im Folgenden zu besprechenden Zielkategorien.

3.3.1 Die Definition der „Mission“ des Wissenschaftsbetriebs

Die „Scientific Mission“ der Vor- und Frühgeschichte besteht darin, mit archäologischen Methoden raum- und zeitübergreifend Kulturen und die Interaktionen mit ihrer Umwelt zu untersuchen. Dadurch soll ein Beitrag zur interkulturellen Verständigung geleistet werden, die bei der wachsenden Bedeutung globaler Zusammenhänge immer mehr an Bedeutung gewinnt⁸⁰.

Ein einzelner Wissenschaftsbetrieb ist natürlich nicht in der Lage die Kulturen aller Räume und Zeiten im gleichem Umfang zu erforschen. Die Verantwortlichen müssen sich daher dafür entscheiden, Teilaufgaben zu definieren, die sie mit den verfügbaren Mitteln realisieren können⁸¹. Vernünftigerweise sollten sie die Arbeit einer vor- und frühgeschichtlichen Forschungseinrichtung auf denselben Pfeilern aufbauen, wie die Orientierung des Faches als Ganzes. D. h. konkret, dass ein Universitätsinstitut nicht nur wissenschaftliche Ziele verfolgen muss, sondern auch eine klar definierte gesellschaftliche Aufgabe zu realisieren hat.

Der zu erwartende Nutzen wird beim Blick auf einen realen Wissenschaftsbetrieb sichtbar. Das Institut für Prähistorische Archäologie an der Universität Halle-Wittenberg hat einen zentralen Arbeitsschwerpunkt im Schwarzmeerraum. Neben Ausgrabungen im Forschungsgebiet bestehen Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen der Anrainerstaaten⁸². Bei der Formulierung eines Oberziels für die wissenschaftlichen Aktivitäten des Instituts muss dem Engagement im Schwarzmeerraum also eine zentrale Bedeutung zukommen. Ausgehend vom Verständnis der Vor- und Frühgeschichte als vergleichende Archäologie bedarf es eines weiteren Geschichtsraumes, dem die kulturellen Entwicklungen im Schwarzmeerraum gegenübergestellt werden können. Dafür bietet sich das östliche Mitteleuropa an, in dem das Institut in Halle-Wittenberg beheimatet ist. Das Vorhaben, die Rolle Südosteuropas und speziell des Schwarzmeerraumes für die kulturelle Entwicklung im östlichen Mitteleu-

⁸⁰ Quintessenz aus Kapitel 3.1.

⁸¹ Hier ist umgangssprachlich das ausgedrückt, was man in der betriebswirtschaftlichen Fachterminologie als Marktsegmentierung nach vorausgegangener Marktanalyse beschreiben würde. Vgl. R. NIESCHLAG, E. DICHTL, H. HÖRSCHGEN (1994), S. 82-88.

⁸² <http://www.blacksea-archaeology.org/Projekte/projekte.html> (2002-02-20); <http://www.praehist.uni-halle.de/grab/karasura1.htm> (2002-02-20).

ropa zu bestimmen, schält sich so als wissenschaftliches Oberziel für den Wissenschaftsbetrieb heraus. Damit lässt sich ganz zwanglos eine gesellschaftspolitische Aufgabe verbinden. Die modernen Nationalstaaten in dieser Region orientieren sich gerade politisch und gesellschaftlich nach Mitteleuropa hin und streben die Integration in die EU an. Die Erforschung der gemeinsamen kulturellen Wurzeln Südost- und Ostmitteleuropas in vor- und frühgeschichtlicher Zeit stellt vor diesem Hintergrund einen Beitrag zur Wiederannäherung der beiden Räume dar, die erst durch die besonderen politisch-militärischen Verhältnisse im 20. Jh. getrennt wurden.

Eine so definierte „Mission“ richtet sich zunächst einmal an die Mitarbeiter und Studenten des Wissenschaftsbetriebes. Die Vor- und Frühgeschichte ist mit ihrem raum- und zeitübergreifenden Forschungsanspruch die komplexeste archäologische Disziplin überhaupt. Die Gefahr ist dabei sehr groß, dass etwa die Wissenschaftlerin, die an der türkischen Schwarzmeerküste eine bronzezeitliche Siedlung freilegt, den Zusammenhang mit der Arbeit einer Kollegin aus den Augen verliert, die ein neolithisches Gräberfeld aus der Umgebung von Halle aufarbeitet. Existiert am Haupthaus der Forscherinnen jedoch ein gemeinsames Oberziel, so fällt es erheblich leichter, die eigene Arbeit immer auf das große Ganze hin auszurichten. Um die Verbindlichkeit der „Mission“ dauerhaft zu gewährleisten, sind umfangreiche Maßnahmen notwendig. Dazu können etwa gemeinsame Tagungen, die Verknüpfung der verschiedenen Arbeitsfelder im Rahmen von Projekten, ein regelmäßiger Wechsel der Forschungsgebiete u.ä. gehören. Wichtig ist dabei, dass die Betroffenen in regelmäßigen Abständen eine Einigung darüber erzielen, mit welcher Unternehmung innerhalb eines bestimmten Zeitraums die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel erfolgen soll. Damit wird eine Grundvoraussetzung zur Bildung und Stabilisierung einer Corporate Identity geschaffen⁸³.

Diesem Zweck dient auch die Verknüpfung der „Scientific Mission“ mit einem gesellschaftspolitischen Ziel. Indem man die wissenschaftliche Arbeit auf eine ethische Grundlage stellt, setzt man einen eminent wichtigen Betriebsfaktor für die Entwicklung des Instituts ein: den Idealismus der Wissenschaftler und Studenten in der Vor- und Frühgeschichte. Wer dieses Fach studiert oder in diesem Bereich forschend tätig ist, tut das nicht des Geldes wegen. Die Mehrzahl der Absolventen, die die Hochschulen verlässt, hat keine realistische Hoffnung jemals eine kontinuierlich verlaufende Berufslaufbahn einschlagen zu können. Die Vor- und Frühgeschichtler, die ihrem Fach treu bleiben, sind bereit diese Widrigkeiten bis zur Selbstausschöpfung auf sich zu nehmen, um ihrer Passion frönen zu können. Diese Mentalität bewirkt, dass die Universi-

⁸³ Grundlegend hierzu: H. KROEHL (2000); K. BIRKIGT, M. MARINUS, J. FUNCK (1993).

tätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte beinahe ausnahmslos über hochmotivierte Mitarbeiter und Studenten verfügen, die sich in geradezu extremer Weise mit ihrer Berufung identifizieren. Anders als in vielen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen müssen Vor- und Frühgeschichtler nicht mit einem „management-by-terror“ bei der Arbeit gehalten werden⁸⁴.

Ohne es zu wollen, kann dieser Wettbewerbsvorteil durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Denkweisen und Techniken zerstört werden. Zwei Beispiele aus der Erfahrungswelt des Verfassers illustrieren in anschaulicher Weise dieses Problem.

a) Ausgehend von der Debatte um die im europäischen Vergleich zu langen Studienzeiten in Deutschland wuchs auch der Druck auf die Hochschullehrer in der Vor- und Frühgeschichte, für eine Verkürzung der Ausbildungsdauer in ihren Fächern zu sorgen. Wie es häufig mit Druckwellen in Organisationen geschieht, verlaufen sie von oben nach unten. Es waren daher Studenten, die sich vorrangig für die – auch objektiv betrachtet – zu langen Studienzeiten sowie ausufernden Magisterarbeiten und Promotionen im Fach verantwortlich gemacht fühlten. Die Gegenreaktion ließ nicht auf sich warten: Galt es zu Anfang der neunziger Jahre noch als eine Art „Ritterschlag“, wenn man von einem Hochschullehrer zu einer Prospektion im Rahmen einer Projektvorbereitung eingeladen (sic!) wurde, so handeln heute viele Studenten wesentlich rationaler. Sie stellen viel früher die Frage nach Bezahlung und unmittelbarem Nutzen ihres Engagements.

b) Der Idealismus der Hochschullehrer für Vor- und Frühgeschichte war in den letzten Jahren ebenfalls erheblichen Belastungen ausgesetzt. Mit der immer weiter um sich greifenden Einführung der kaufmännischen Buchführung an den Universitäten mussten die Hochschullehrer über ihre Institute plötzlich Dienstleistungen abrechnen, die sie vorher als kostenlose Serviceleistungen an ihren Arbeitsstätten in Anspruch nehmen konnten. Wenn etwa die Inanspruchnahme des Fahrdienstes der Universität mit einem Buchungsvorgang verbunden ist, stellt sich irgendwann einmal auch dem größten Enthusiasten die Frage nach der ökonomischen Effizienz seines eigenen Handelns. Müsste er dann nicht auch jede Fahrt mit seinem PKW für das Institut als Dienstreise abrechnen?

Das Kultur- und Wissenschaftsmanagement kann individuelle Antworten auf diese Fragen nicht ersetzen, aber es vermag Möglichkeiten aufzuzeigen, den Idealismus in ein ökonomisches Konzept zu integrieren. Indem man den durchaus eigennütigen Idealismus der Vor- und Frühgeschichtler, der auf die Selbstverwirklichung im Rahmen wissenschaftlicher Tätigkeit ausgerichtet ist, auf ein höheres, gesellschaftspoliti-

⁸⁴ Zutreffende Zustandsbeschreibung aus der Feder eines Unternehmensberaters, die bis heute noch an Aktualität gewonnen hat: J. STAUTE (1998).

sches Ziel ausrichtet, macht man ihn förderungswürdig. Darüber hinaus verleiht man der Vor- und Frühgeschichte eine zusätzliche Legitimation, die sich nur positiv auf das Selbstwertgefühl der Forscher auswirken kann. Durch das klare Bekenntnis zu einem oder auch mehreren wissenschaftlichen Oberzielen und gesellschaftspolitischen Idealen legt der Wissenschaftsbetrieb einen für jedermann nachvollziehbaren Maßstab an seine eigene Arbeit an. Nur so kann der für Betriebe der Öffentlichen Hand verheerende Eindruck vermieden werden, dass die Arbeit der Beschäftigten reiner Selbstzweck sei.

3.3.2 Die Auswahl der Forschungsschwerpunkte

Forschungsschwerpunkte prägen in entscheidender Weise die innere Entwicklung und das wissenschaftliche Renommee eines Instituts für Vor- und Frühgeschichte. Da sie in der Regel als drittmittelfinanzierte Projekte organisiert sind, kommt ihnen auch eine wachsende ökonomische Bedeutung zu⁸⁵. Damit Forschungsschwerpunkte nicht zur Belastung für einen Wissenschaftsbetrieb werden, sondern mit maximalem Nutzen eingesetzt werden können, bedarf es sorgfältiger Planung⁸⁶.

Das beginnt zunächst einmal mit einer Bestandsaufnahme der laufenden wissenschaftlichen Untersuchungen. Wie sieht deren bestehende Finanzierung aus? Ist mit dem Weiterlaufen der Finanzierung oder sogar mit der Erschließung neuer Finanzquellen zu rechnen? Ist bei der Weiterführung eines Vorhabens realistisch mit weiteren grundlegenden Forschungsergebnissen zu erwarten? Stehen die Untersuchungsthemen weiterhin im Brennpunkt der wissenschaftlichen Diskussion oder beginnen sie an Aktualität zu verlieren? Wie viele und welche konkurrierenden und kooperierenden Wissenschaftsbetriebe sind im gleichen Forschungsbereich tätig?

Begreifen die Verantwortlichen die Forschungsprojekte als Produktpakete, mit denen das wissenschaftliche Know-how in Form von Ausgrabungen, Publikationen, Ta-

⁸⁵ Eine Vorstellung von den finanziellen Größenordnungen der Projektförderung im wissenschaftlichen und kulturellen Bereich gibt eine Gegenüberstellung von Zahlen bei K. I. ROGGE (1993), S. 11-12.

⁸⁶ Während die Ratgeberliteratur zum Projektmanagement in der Privatwirtschaft relativ umfangreich ist, sind entsprechende Schriften für den Wissenschaftsbereich praktisch ein Desiderat. Darüber hinaus fehlt es zusätzlich noch an empirischen Untersuchungen, die Aufschluss über methodische Faktoren geben, die zum Gelingen oder Scheitern wissenschaftlicher Forschungsvorhaben beitragen. Aus der bislang erschienenen Projektmanagement-Literatur sei einstweilen auf folgende Werke verwiesen, denen man für den Wissenschaftsbereich wichtige Anregungen entnehmen kann: H. KELLNER (1994); DIES. (1996); DIES. (2000); T. DEMARCO (1998); P. RINZA (1985); Th. SCHARMANN (1972); H.-J. ZIMMERMANN (1975).

gungen usw. an die jeweiligen Zielgruppen vermittelt wird, so kann bei der Analyse auf die Produktlebenszyklus-Theorie aus dem Marketing zurückgegriffen werden. Demgemäß ließe sich die Laufzeit eines Forschungsprojekts in eine Einführungs- und Wachstumsphase, in eine Reifezeit und in je einen Abschnitt der Sättigung und des Verfalls gliedern.

In aller Regel wird man nach einer Bestandsaufnahme einige Forschungsschwerpunkte haben, die beibehalten oder sogar ausgebaut werden sollen und andere, die man besser auslaufen lässt⁸⁷. Im Allgemeinen ziehen dabei die fortlaufenden Projekte die besondere Aufmerksamkeit der Planer auf sich, weil sie die zukünftigen Entwicklungen des Instituts prägen werden. Dabei übersehen die Entscheidungsträger immer wieder, wie sehr die Art und Weise in der ein Forschungsvorhaben zu Ende gebracht wird, das Bild des Wissenschaftsbetriebs bei den Zielgruppen prägt. Die große Zahl von Ausgrabungsprojekten, von denen nie mehr als Vorberichte erschienen sind, dürften beispielsweise dem Image der zuständigen Institute kaum förderlich gewesen sein. In Zeiten leerer öffentlicher Kassen wird man in Zukunft noch stärker darauf achten, welche greifbaren Ergebnisse mit dem Einsatz von Fördermitteln erzielt wurden. Unter Marketinggesichtspunkten muss daher auf einem präzisen Abschluss der Unternehmungen bestanden werden, den Publikationen, Tagungen, Ausstellungen usw. sichtbar markieren. Für das weitere Projektmanagement des Wissenschaftsbetriebs ist es darüber hinaus zwingend notwendig, Ertrag und äußeren Erfolg der Forschungsvorhaben mit etwas zeitlichem Abstand kritisch zu analysieren. Möglicherweise können hierbei schon erste Anregungen für die Organisation neuer Projekte gewonnen werden, indem man sich etwa entschließt, die Zusammenarbeit mit einem Partner zu vertiefen und auszubauen.

Die Auswahl und Entwicklung neuer Forschungsunternehmen scheint auf den ersten Blick keine herausragenden Anforderungen an das Management zu stellen. Das weite Feld der Vor- und Frühgeschichte bietet schließlich eine unübersehbare Vielfalt von Themen, die einer näheren Untersuchung wert wären. Um statt eines Konglomerats mehr oder weniger zufällig entstandener Projekte ein auch unter Marketinggesichtspunkten in sich stringentes Forschungskonzept zu entwickeln, bedarf es jedoch einer sehr sorgfältigen Analyse und Planung. Zunächst einmal ist es zwingend notwendig, eine Abfolge der Projekte mit langer zeitlicher Perspektive zu planen⁸⁸. Damit

⁸⁷ Vgl. hierzu unter methodischen Gesichtspunkten die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix der Boston-Consulting-Group. Nach diesem Vorbild lassen sich die laufenden Projekte in „Stars“, „Fragezeichen“, „Milchkühe“ und „Arme Hunde“ unterteilen. Zu Portfolio-Analysen im allgemeinen siehe Ph. KOTLER, F. BLIEMEL (1992), S. 57-60, 60-64.

⁸⁸ Zur Bedeutung des Zeitfaktors bei der Erstellung bei der Zielplanung siehe J. BECKER (1992), S. 22-24.

wissenschaftliche Vorhaben dauerhaft zur Gestaltung der Austauschbeziehungen eines Instituts beitragen können, dürfen keine Einbrüche im Bereich des Projektengagements auftreten. Diese Forderung bedeutet konkret, dass ein größerer Komplex von Forschungsvorhaben nicht auslaufen sollte, ohne das in der Abschlussphase bereits die Anlaufphase neuer Projekte liegt. Mit einem solchen Planungsziel soll verhindert werden, dass das mit einem innovativen Forschungsvorhaben geweckte Interesse an dem Wissenschaftsbetrieb innerhalb der „Scientific Community“ und in Teilen der interessierten Öffentlichkeit wieder erlahmt und mühsam neu geweckt werden muss. Um diese Gefahr zu umgehen, sollten die Verantwortlichen so weit es in ihrer Macht steht für eine solide Finanzierung der Projekte sorgen. Dazu gehört in der Praxis, dass man dem Enthusiasmus von Wissenschaftlern und Studenten Grenzen setzt, wenn keine verlässlich sprudelnde Geldquelle erschließbar ist. Langfristig schadet es dem Institut und dem Ansehen der Führungscrew im höchsten Maße, wenn in seinem Dunstkreis zu viele Projekte entstehen, deren Verlauf genauso wenig kalkulierbar ist, wie der berufliche Werdegang seiner Mitarbeiter. Der Aufstellung und Realisierung solider Finanzierungspläne kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. Die Prämisse für die Projektpolitik jedes Instituts muss sein, dass Forschungsvorhaben erst dann begonnen werden, wenn eine realistische monetäre Förderung absehbar ist. Dabei wird man nicht selten gegen den Widerstand der Interessenten an potenziellen Projekten handeln müssen, die in ihrem Enthusiasmus hoffen, dass sich mit dem Einsetzen des wissenschaftlichen Erfolgs auch die finanziellen Probleme lösen lassen. Wissenschaftliche Unternehmungen, die sich endlos hinziehen, weil die Mitarbeiter ihren Lebensunterhalt in anderen Bereichen verdienen müssen, demotivieren auf lange Sicht aber nicht nur die Betroffenen, sondern sie haben im schlimmsten Fall auch eine negative Außenwirkung. Institute, deren Selbstdarstellungen zahlreiche und umfangreiche Projektbeschreibungen enthalten, ohne dass ihnen ein entsprechender Output in Form von Publikationen, Tagungen, Ausstellungen o. ä. gegenübersteht, wirken unglaubwürdig.

Forschung und Ausbildung, die von den Universitätsinstituten für Vor- und Frühgeschichte erbracht werden, sind immaterielle Dienstleistungen, deren Qualität von weiten Teilen der Öffentlichkeit nur sehr eingeschränkt beurteilt werden kann⁸⁹. Ob wissenschaftliche Untersuchungen wirklich seriös sind, können im Zweifelsfalle nur Experten beantworten. Umso wichtiger ist es daher, dass die Forschungstätigkeit eines Hauses für den Betrachter in Gestalt von Veröffentlichungen, Kongressen etc. immer wieder (sic!) sichtbar gemacht und der Fachkritik ausgesetzt wird.

⁸⁹ Zu den Schlussfolgerungen, die sich aus den besonderen Eigenarten von Dienstleistungen für das Marketing ergeben, siehe I. BIEBERSTEIN (2001), S. 53-59; Ph. KOTLER, F. BLIEMEL (1992), S. 664-667.

Um die permanente Abrufbarkeit wissenschaftlicher Dienstleistungen gewährleisten zu können, bedarf es finanzieller Sicherheit. Die Steuerungsmöglichkeiten eines Wissenschaftsbetriebes sind diesbezüglich jedoch beschränkt. Haushaltssperren, sich verzögernde Gutachterverfahren usw. werfen nicht selten die großzügigsten Zielplanungen über den Haufen. Abgesehen von diesen strukturellen Problemen ist es jedoch vielfach vor allem die fehlende Systematik bei der Mittelbeschaffung, die die Finanzierung vieler Projekte von Anfang an zu einem aussichtslosen Unternehmen macht.

Immer noch markiert die Suche nach Geldquellen häufig erst den Abschluss der Entwicklungsphase eines Forschungsvorhabens. Unter Marketinggesichtspunkten wäre es jedoch wesentlich vernünftiger, der Projektplanung eine Marktanalyse vorausgehen zu lassen⁹⁰. Nehmen wir an, ein Institut möchte einen Forschungsschwerpunkt Siedlungsarchäologie etablieren. In diesem Zusammenhang soll eine Wüstung unter Anwendung modernster Methoden und unter Berücksichtigung aktueller Fragestellungen ausgegraben werden. Die Verantwortlichen würden die Erfolgsaussichten eines solchen Vorhabens nachhaltig verringern, wenn sie einfach den nächstgelegenen, unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten „interessanten“ dörflichen Wohnkomplex zu ihrem präferierten Forschungsziel erklärten. Es wäre eher unwahrscheinlich, dass sie gerade die Region ausgewählt hätten, in der innerhalb des theoretisch denkbaren Arbeitsraumes das größtmögliche Interesse an einer Siedlungsgrabung bestehen würde. Aus der Marketingperspektive betrachtet, sollten sie stattdessen zunächst einmal prüfen, auf welche Bereiche sich die wichtigsten potenziellen Förderer zum Zeitpunkt der Antragstellung konzentrieren. Dabei gilt es, eigenen und fremden Prognosen über absehbare Veränderungen in der programmatischen Ausrichtung der Drittmittelgeber Rechnung zu tragen. Bei der Anwendung dieser Prämisse unter den aktuellen Gegebenheiten würde das bedeuten, dass man ein groß dimensioniertes Projekt zur Siedlungsarchäologie am ehesten auf europäischer Ebene realisieren könnte. Quasi als Vorlauf der Osterweiterung der EU wurde eine Reihe von Programmen aufgelegt, die eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen mittel- und osteuropäischen Forschungseinrichtungen anstreben. Viele zielen nicht auf die Förderung eines speziellen Forschungsthemas ab, sondern ganz allgemein auf die Vernetzung wissenschaftlicher Institutionen⁹¹. Ein Großprojekt zur Siedlungs- und Dörferarchäologie, das von deut-

⁹⁰ Zur Marktanalyse und der dazu nötigen Informationsbeschaffung: L. MÜLLER-HAGEDORN (1990), S. 23ff.; F. SCHEUCH (1993), S. 226-273; B. TIETZ (1993), S. 409-502, bes. 501-502 (zum wirtschaftlichen Wert von Informationen im Rahmen des Marketing).

⁹¹ Eine kommentierte Linkliste zur Wissenschaftsförderung, die auch verschiedene Einrichtungen auflistet, bei denen man sich über aktuelle Programme der EU und andere Einrichtungen informieren kann, findet sich unter folgender URL: http://home.t-online.de/home/nightjar/geld_links.htm/ (2002-02-22).

schen, polnischen, tschechischen und vielleicht sogar noch von einer ungarischen Forschungseinrichtung getragen würde, hätte ungleich größere Erfolgsaussichten, als der Versuch, Mittel für eine ebenso groß dimensioniertes Vorhaben aus der Kulturstiftung einer regionalen Sparkasse oder gar aus dem Haushalt eines Landesdenkmalamtes freizusetzen. Um in angemessener Weise auf Verschiebungen auf dem Markt der Fördermittel reagieren zu können, bedarf es weit vorausschauender Analysen. Allein die Beobachtung der Förderpolitik und -programme der EU ist derzeit mit dem Personalbestand und dem Know-how eines Universitätsinstituts für Vor- und Frühgeschichte durchschnittlicher Größe kaum zu gewährleisten⁹². Hier empfehlen sich Kooperationen innerhalb des Fachbereiches, dem der Wissenschaftsbetrieb angehört oder mit auswärtigen Partnern.

Ausgehend von einer präzisen Analyse der gegenwärtigen und für die Zukunft absehbaren Wissenschafts- und Förderpolitik, kann man auch in Zeiten leerer öffentlicher Kassen noch neue kulturwissenschaftliche Einrichtungen aus der Taufe heben. Das zeigt etwa die Gründung des Geisteswissenschaftlichen Zentrums für die Geschichte und Kultur Ostmitteleuropas e.V. in Leipzig im Jahr 1995, das auch archäologische Forschungen betreibt⁹³. Ausgangspunkt war eine Stellungnahme des Wissenschaftsrates von 1991, in dem Defizite in der geisteswissenschaftlichen Forschung in Deutschland beklagt wurden. Im Jahre 1994 veröffentlicht dasselbe Gremium „Empfehlungen zur Förderung geisteswissenschaftlicher Zentren“, die schließlich mit Unterstützung des Wissenschaftsministeriums des Freistaates Sachsen zur Gründung des Zentrums führten. Mit dem Fall des Eisernen Vorhanges hatten sich nicht nur die Rahmenbedingungen für Forschungsvorhaben mit entsprechender Thematik gegenüber den vorangegangenen Jahrzehnten radikal verbessert, sondern mit der Osterweiterung der EU begannen auf absehbare Zeit auch neue Geldquellen zu sprudeln.

Hier zeigt sich exemplarisch, dass die Ausrichtung archäologischer Maßnahmen an aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Problemen kein billiger PR-Gag ist. Eine solche Orientierung führt stattdessen die Wissenschaft zu jenen Marktsegmenten, wo ein besonderer Bedarf an ihren Leistungen besteht, für das dementsprechend auch finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Bei dem so oft beschworenen Gegenwartsbezug archäologisch-historischer Forschungen lassen sich gegen diese Position von Seiten der Kulturwissenschaftler kaum begründbare Einwände formulieren.

Dennoch kann die Nähe archäologischer Projekte zum aktuellen politischen Geschehen für das Marketing der Wissenschaftsbetriebe erhebliche Probleme mit sich

⁹² http://home.t-online.de/home/nightjar/geld_links.htm/ (2002-02-22).

⁹³ <http://www.uni-leipzig.de/gwzo/wissziel.htm>; <http://www.uni-leipzig.de/gwzo/historie.htm> (beide 2002-02-22)

bringen. Ein Beispiel aus der Museumswelt vermag das anschaulich zu illustrieren: 1994 erschütterten Bürgerkriege den Balkan und die Diskussion um die vollzogenen und geplanten Gründungen von Nationalstaaten vergiftete die politische Diskussion in Europa. Zu dieser Zeit fand im Landesmuseum Hannover eine Ausstellung statt, mit dem Titel „Makedonen, die Griechen Europas“⁹⁴. Veranstalter war das griechische Ministerium für Kultur und das griechische Nationalkomitee des ICOM. Die griechische Außenpolitik war in dieser Phase auf eine Verhinderung der Eigenstaatlichkeit Mazedoniens ausgerichtet. Ausgehend von dem Veranstaltungskatalog wäre es freilich eine unzulässige Diffamierung, wenn man die Ausstellung als bloße Propagandaschau abtun würde. Die Vorworte der griechischen Autoren sind parteiisch, aber nicht unsachlich. Dennoch bleibt der Eindruck bestehen, dass sich das Kestner-Museum in Hannover politisch instrumentalisieren ließ. Ob die Möglichkeit, die archäologische Kultur dieses Raumes in Mitteleuropa bekannt zu machen, diesen Preis nicht wert war, ist in diesem und verwandten Fällen nur sehr schwer eindeutig zu entscheiden.

Das vorangegangene Fallbeispiel zeigt deutlich, welche potenziellen Gefahren für die Glaubwürdigkeit eines Wissenschaftsbetriebes mit der Ausrichtung an aktuellen gesellschaftlichen Interessenschwerpunkten verbunden sein kann. Auf der anderen Seite führt aber kein Weg an einer gegenwartsorientierten Forschung vorbei, wenn die vor- und frühgeschichtliche Wissenschaft glaubhaft den Nachweis erbringen will, dass sie einen Beitrag zur Bewältigung aktueller Probleme leistet. Quasi als Belohnung für das Bekenntnis zum gesellschaftlichen Allgemeinwohl winkt die Möglichkeit, an den Geldern, die zur Lösung gesellschaftspolitischer Aufgaben bereitgestellt werden, partizipieren zu können. Die Finanzmittel, die etwa im Zusammenhang mit der Osterweiterung der EU freigesetzt wurden, sind ein gutes Beispiel dafür.

3.3.3 Die Entwicklung des Ausbildungsprogramms

Die Ausarbeitung eines Ausbildungsprogramms unter Marketinggesichtspunkten gehört zu den größten Herausforderungen des Wissenschaftsmanagements. Ursache dafür ist die janusköpfige Rolle der Studenten an den Universitätsinstituten für Vor- und Frühgeschichte. Einerseits sind sie primäre Zielgruppe für die hauseigenen Dienstleistungen im Ausbildungsbereich, andererseits tragen sie mit fortgeschrittener Semesterzahl auch ohne offiziellen Auftrag zur Ausbildung jüngerer Kollegen bei. Da in der Praxis in aller Regel bereits die Magisterarbeit eine eigenständige Forschungsleistung

⁹⁴ Makedonen (1994).

darstellt, beteiligen sie sich darüber hinaus schon sehr früh aktiv an den Beziehungen ihres Instituts zur „Scientific Community“. Die Etablierung einer Studienordnung in einem Wissenschaftsbetrieb stellt daher besonders hohe Anforderungen an das interne Marketing. Es kann verheerende Auswirkungen haben, wenn unter den verschiedenen Gruppen am Institut nicht ein minimaler Konsens über Inhalte und Ziele der Ausbildung erreicht wird. Ein denkbares Krisenszenarium sei hier kurz skizziert:

Als zentrales Ziel des Studiums könnten die Lehrenden etwa eine möglichst umfassende Materialkenntnis aller vor- und frühgeschichtlichen Epochen ansehen. Ihre Magistranden und Doktoranden torpedieren jedoch bewusst oder unbewusst diese Ausrichtung der Ausbildung, indem sie gegenüber den jüngeren Studenten die Position vertreten, dass thematische Schwerpunkte gesetzt werden müssen und zusätzliche umfangreiche Kenntnisse in der Anwendung statistischer Verfahren und naturwissenschaftlicher Methoden erworben werden sollten. Da fortgeschrittenere Semester einen wesentlich größeren Einfluss auf die fachliche Entwicklung jüngerer Kollegen haben als etwa in der Medizin, bleiben die abweichenden Ansichten nicht ohne Konsequenzen. Ein gewisses Maß an Orientierungslosigkeit bei den Studienanfängern über die Gestaltung und vor allem den Wert ihrer Ausbildung ist eine mögliche Folge dieser „Guerilla-Lehre“. Um Missverständnissen vorzubeugen: Es soll hier nicht behauptet werden, dass zu Gunsten einer einheitlichen Marketingkonzeption, nur noch die Ansichten der Hochschullehrer Raum am Institut haben dürfen. Eine beständige Diskussion über die Gestaltung des Studiums ist vielmehr die Grundvoraussetzung, um rasch auf berufliche Veränderungen reagieren und die Ausbildung anpassen zu können. Trotz eines lebhaften Diskurses über die Bedeutung einzelner Themen in der Lehre, sollte jedoch ein Grundkonsens über die zentralen Ziele des Studiums angestrebt werden.

Wenn es einem Wissenschaftsbetrieb gelingt, seine Absolventen mit einem unverwechselbaren Ausbildungsprofil auszustatten, kann er sich deutlich von anderen Universitätsinstituten der Vor- und Frühgeschichte absetzen. Ein solches Vorhaben wird jedoch durch die wachsende Komplexität der Arbeitswelt der Vor- und Frühgeschichtler erschwert. Exemplarisch sei hier nur auf den zunehmenden Bedarf an Spezialkenntnissen bei der Anwendung naturwissenschaftlicher Verfahren oder auf die wachsende Bedeutung der Informationstechnologie, insbesondere des Internets, der Datenbanken und der GIS-Programme im Arbeitsalltag der Archäologen hingewiesen⁹⁵. Diese und andere Schlüsselqualifikationen können angehende Vor- und Frühgeschichtler im Magisterstudiengang durch die Wahl entsprechender Nebenfächer er-

⁹⁵ Allgemein für die Entwicklung in den Geschichtswissenschaften: M. BIGGER BUCHLI, U. DIETRICH, G. RITTER (2000); M. EISNER (1984/85); M. FELL (1994); St. ALTEKAMP (1999).

werben. Damit hat jeder Student die Chance sein eigenes berufliches Profil zu entwickeln. Mit dieser Studienorganisation sind jedoch zwei grundlegende Kommunikationsprobleme verknüpft, die ohne den Einsatz entsprechender Marketingtechniken kaum lösbar sind:

Zunächst einmal ist es ein Wettbewerbsvorteil der Magisterstudiengänge, dass sie jedem Studenten weit reichende Möglichkeiten geben, sich ein individuelles Qualifikationsprofil zuzulegen. Wer rechtzeitig die Gelegenheit sieht, durch die Wahl eines nicht alltäglichen Nebenfaches wie Informatik oder etwa Betriebswirtschaftslehre einmal eine „ökologische Nische“ auf dem Arbeitsmarkt für Vor- und Frühgeschichtler oder in angrenzenden Märkten zu besetzen, kann unbürokratisch reagieren. Die Wahl der Nebenfächer erfolgt jedoch zu Beginn des Studiums und damit zu einem Zeitpunkt, an dem kaum ein Student auch nur annäherungsweise einen Überblick über den Arbeitsmarkt seines Faches hat. Bei der erstmaligen Belegung von Nebenfächern wird deren Bedeutung für die berufliche Profilierung daher kaum erkannt und stattdessen beeinflussen persönliche Neigungen die Entscheidungen. Aufgrund dieser Ausgangslage sollten die ausbildenden Wissenschaftsbetriebe die Studienanfänger eigentlich gezielt auf die besonderen Möglichkeiten der Magisterstudiengänge und die damit verbundenen Herausforderungen hinweisen. Bislang scheuen die Institute jedoch offenbar vor der Verantwortung zurück, Empfehlungen für die Wahl der Nebenfächer abzugeben, die an aktuellen oder absehbaren Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt ausgerichtet sind⁹⁶. Damit wird man den Bedürfnissen der Zielgruppe „Studienanfänger“ nicht gerecht.

Es sind jedoch auch die Wissenschaftsbetriebe selber, deren Außenbeziehungen unter der aktuellen Konstellation leiden. Durch die Beschränkung auf einen begrenzten Nebenfächerkanon entsteht noch lange kein unverwechselbares Ausbildungsprofil. Ein Absolvent aus dem Vorgeschichtlichen Seminar in Marburg könnte z.B. eine hochspezialisierte Datenbankexpertin mit durchschnittlicher Grabungserfahrung, ein Fachmann für die Archäologie der Merowingerzeit mit herausragenden Kenntnissen im Bereich der Geografischen Informationssysteme oder ein Archäologe mit Epochen übergreifenden Kenntnissen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Technikarchäologie

⁹⁶ Beachte jedoch die Homepage der Professur für Ur- und Frühgeschichte in Leipzig. Hier werden u.a. Informatik und Chemie als Nebenfächer empfohlen: <http://www.uni-leipzig.de/~ufg/studga.html> (2002-02-22). Die Veröffentlichung der Studienordnung reicht für eine erste Orientierung der Studienanfänger nicht aus. Vergleiche: <http://www.uni-marburg.de/fb07/vfg/start.htm> (2002-02-22).

Warnende Worte über die schlechten Berufsaussichten für Vor- und Frühgeschichtler, beruhigen u.U. das Gewissen der Lehrenden. Sie dürften Studieninteressierte jedoch kaum abschrecken, helfen aber nicht vorhandene Chancen zu erkennen und zu nutzen: <http://www.ufg.uni-freiburg.de/d/inst/lehre/stupl8.html> (2002-02-22).

mit einer Zusatzausbildung im Fach Kulturmanagement sein.

Jeder dieser Absolventen vermag dem Wissenschaftsbetrieb zweifellos zur Ehre zu gereichen. Es ist jedoch unter Marketinggesichtspunkten betrachtet höchst unbefriedigend, dass ein möglicher Arbeitgeber das besondere fachliche Profil der oben vorgestellten Bewerber erst aus Praktika- und Dienstzeugnissen abzulesen vermag. Abschlusszeugnis und -urkunde der Universität Marburg würden jeden der drei Absolventen nur ganz allgemein als Vor- und Frühgeschichtler ausweisen. Der Aussagewert der Zeugnisse anderer Hochschulen ist ebenso begrenzt.

Die verantwortlichen Ausbildungsbetriebe lassen damit gegenüber zwei der wichtigsten Zielgruppen grundlegende Fragen offen. Weder potenzielle Studenten noch Arbeitgeber erhalten eine Antwort darauf, welche besonderen Fachqualifikationen nur an dem jeweiligen Wissenschaftsbetrieb und nicht auch bei einer konkurrierenden Einrichtung erworben werden können. Profilbildende Kenntnisse im EDV-Bereich oder in der Betriebswirtschaftslehre lassen sich schließlich auch am nächstgelegenen Institut durch die Wahl entsprechender Nebenfächer oder die Belegung von Weiterbildungsangeboten auswärtiger Anbieter erwerben. Weder Studenten noch Arbeitgeber bekommen eine klare Vorstellung davon, welche besonderen Vorzüge etwa eine Ausbildung in Freiburg gegenüber dem Studium an einer anderen Universität hat⁹⁷. Beide Zielgruppen können bestenfalls aufgrund des wissenschaftlichen Renommées der Hochschullehrer an dem infrage kommenden Institut eine Prognose über die Qualität der Ausbildung wagen. Dabei handelt es sich um ein irrationales Verfahren, denn mit Spitzenleistungen auf wissenschaftlichem Gebiet muss noch lange keine herausragende Lehre auf gleich bleibendem Niveau verknüpft sein.

Die Entwicklung eines marketingkonformereren Studienangebots ist jedoch möglich. Ein Institut sollte zunächst einmal die Grundausbildung im Fach Vor- und Frühgeschichte sicherstellen. Darüber hinaus konzentriert es sich auf etwa drei, für die Studenten frei wählbare Qualifizierungsbereiche, in denen entsprechende Lehrveranstaltungen angeboten werden. Ganz wichtig ist ferner, dass der Stellenwert, den diese Profilierungsmodule im Rahmen der Ausbildung einnehmen, auch nach außen kommuniziert wird. Um die Ressourcen des Wissenschaftsbetriebes bei der Schaffung des erweiterten Unterrichtsangebots nicht zu überfordern, ist eine geregelte Kooperation mit verwandten Fächern und den Disziplinen notwendig, deren spezielles Know-how gefragt ist. Ein Qualifizierungsbereich Archäozoologie sollte also im Idealfall als Ge-

⁹⁷ In der Privatwirtschaft spricht man in diesem Zusammenhang vom „Reason why“, der in jeder Marketing-Maßnahme transportiert werden sollte. Anschauliches Beispiel dafür ist die Lebensmittelproduktlinie „Du darfst“ des Unilever-Konzerns. Hier wurde der „Reason why“ in verkürzter Form zum Markennamen: Der Kunde „darf“ Produkten dieser Linie den Vorzug geben, weil sie kalorienreduziert sind: R. NIESCHLAG, E. DICHTL, H. HÖRSCHGEN (1994), S. 90.

meinschaftsprojekt der Vor- und Frühgeschichte und anderer „Archäologien“ organisiert sein. Mit dem zoologischen Institut der Universität und außeruniversitären Einrichtungen wären dann Vereinbarungen zu treffen, die das Seminarangebot langfristig sichern. Die Belegung eines solchen Qualifizierungsbereiches durch die Studenten vermag natürlich kein vertiefendes Nebenfachstudium im Fach Zoologie zu ersetzen. Entscheidend ist, dass Absolventen des Instituts die Gelegenheit erhalten, eindeutig definierte und auf ihre Anwendungstauglichkeit geprüfte Kenntnisse zu erwerben und sie auch belegen zu können. Für einen Arbeitgeber, der einen Archäologen mit Spezialkenntnissen sucht, ist die Bewerberauswahl mit erheblichen Unsicherheiten behaftet. Kann der Vor- und Frühgeschichtler, der im Nebenfach Zoologie studiert hat, Tierknochen zumindest grob bestimmen oder lernte er hier nur das Zählen von Zugvögeln und die Kartierung von Wattwürmern? Ein Wissenschaftsbetrieb, der den Ruf zementieren kann, dass seine Absolventen, die das entsprechende Qualifizierungsmodul gewählt haben, nachprüfbar über bestimmte Grundkenntnisse verfügen, schafft für seine Studenten und sich selbst in diesem Fachsegment einen Wettbewerbsvorteil⁹⁸.

Damit sich ein solches Image aufbaut und bestehen bleibt, müssen drei grundlegende Voraussetzungen gewährleistet sein:

1. Zunächst einmal müssen Absolventen mit Spezialkenntnissen aus den Qualifizierungsbereichen des Wissenschaftsbetriebs kontinuierlich auf den Arbeitsmarkt gelangen. Nur so ist gewährleistet, dass ein Institut von den Angehörigen der relevanten Zielgruppen wirklich untrennbar mit besonderen Ausbildungsleistungen in Verbindung gebracht wird.
2. Besonderheiten im Ausbildungsangebot der Forschungseinrichtungen sollten eine zentrale Rolle in ihren Selbstdarstellungen spielen. Auf ihren Homepages beschränken sich die meisten Institute bislang darauf, zu diesem Thema lediglich die Studienordnung zu veröffentlichen und ansonsten keine weiteren Aussagen zu treffen. Auf die mangelnde Aussagekraft der Examensurkunden wurde weiter oben bereits hingewiesen.
3. Die Qualität der Lehre muss dauerhaft sichergestellt werden und bedarf daher regelmäßiger Überprüfung; sprich der Evaluierung. Damit von dieser Maßnahme wirklich ein Veränderungsdruck ausgeht, sollten neben Studenten und Lehrenden aus dem Haus auch auswärtige Gutachter hinzugezogen werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, die Ergebnisse zu veröffentlichen. Das mag gerade in der Anlaufphase, wenn

⁹⁸ Die Qualifizierungsmodule sind im übertragenen Sinne als die „Unique Selling Propositions“ des Wissenschaftsbetriebes anzusehen. Sie überzeugen potentielle Studenten mit dem Institut in Austauschbeziehungen zu treten; sprich eine Ausbildung aufzunehmen: R. NIESCHLAG, E. DICHTL, H. HÖRSCHGEN (1994), S. 90.

die Lehre noch optimiert werden muss, den Betroffenen manches Mal weh tun, erhöht aber langfristig die Glaubwürdigkeit enorm. Die Hochschullehrer haben in der Vor- und Frühgeschichte – gemessen an anderen Fächern – nur eine kleine Zahl von Studenten zu betreuen und nehmen diese Aufgabe fast ausnahmslos auch intensiv wahr. Die Ergebnisse einer Evaluierung dürften daher manchen von ihnen positiv überraschen.

Ein herausragendes Ausbildungsangebot ist jedoch noch keine Gewähr dafür, dass auch wirklich qualifizierte Studenten an das Institut kommen, die zu Spitzenleistungen fähig sind. Ein wichtiger Faktor, der die Attraktivität eines Universitätsinstituts maßgeblich beeinflusst, sind die Aussichten auf eine gesicherte Studien- und Promotionsfinanzierung. Bislang ist das ein Thema, das weder von den Wissenschaftsbetrieben mit der nötigen Systematik angegangen wird, noch bei der Ansprache der Studenten den gebührenden Raum einnimmt. Die wenigsten Hochschullehrer kennen überhaupt alle großen Studienstiftungen und deren spezifische Erwartungen und Anforderungen an die Studenten und Doktoranden⁹⁹. Das führt dazu, dass sie die Anträge nicht unbedingt bei den Stiftungen stellen, für die ihre Kandidaten am besten geeignet wären, sondern bei den Institutionen, mit denen sie die längsten Erfahrungen haben. Zahl und Umfang der eingeworbenen Stipendien wurden darüber hinaus bislang noch nicht als marketingtaugliches Thema entdeckt. Ganz im Gegensatz zu den Drittmitteln für Forschungsprojekte, die man im deutschsprachigen Raum inzwischen immer häufiger in den Selbstdarstellungen der Institute anführt. Hier ist ein Umdenken dringend erforderlich.

In den letzten Jahrzehnten hat das Missverhältnis zwischen verfügbaren Studienplätzen und steigenden Studentenzahlen dazu geführt, dass das Thema Ausbildung im Hochschulmarketing keine Rolle gespielt hat. Für die Institute verschiedener „Orchideenfächer“ wie der Vor- und Frühgeschichte war eine solche Ausgangslage so jedoch nie gegeben. Sie mussten schon in den vergangenen Jahren darauf achten, dass sie über genügend Studenten verfügten, damit ihnen nicht die Auflösung drohte. Die Entwicklung und Darstellung eines Studienangebots unter Marketinggesichtspunkten ist daher ein Versäumnis, das es nun dringend aufzuholen gilt.

3.3.4 Die Organisation von Austauschbeziehungen mit der Öffentlichkeit

Ein weiteres Desiderat des Hochschulmarketings war in den vergangenen Jahrzeh-

⁹⁹ Übersicht: http://home.t-online.de/home/nightjar/geld_links.htm (2002-03-06).

ten die systematische Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Den Universitäten kann man fehlende Aktivitäten auf diesem Gebiet freilich kaum vorwerfen. Ihr Aufgabenkatalog, so wie er sich etwa aus dem Hessischen Hochschulgesetz ableiten lässt, enthält keine Verpflichtung zur Popularisierung von Forschungsergebnissen für den Austausch mit der Gesellschaft¹⁰⁰. Daraus folgt natürlich auch kein Verbot der Öffentlichkeitsarbeit. Der Biologe, der unsachlicher Berichterstattung über die Gentechnologie entgegenwirken will oder der Vor- und Frühgeschichtler, der sich für die Belange des Denkmalschutzes bei der Erschließung eines Gewerbegebiets einsetzen möchte, können dies tun. Wenn ein solches Engagement kontinuierlich erfolgt, entsteht jedoch über kurz oder lang ein Zielkonflikt im Hinblick auf die Aufgaben, die dem Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte aus seiner Rolle als öffentlicher Wissenschaftsbetrieb erwachsen¹⁰¹. Die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen einer solchen Einrichtung lassen sich nicht einfach auf eine beliebig große Zahl von Tätigkeitsbereichen verteilen, ohne das es zu Leistungseinbrüchen kommt. Solche Zielkonflikte sind ein klassisches Marketingproblem¹⁰².

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, zwei prinzipielle Fragen zu stellen:

- Welche Gründe sprechen für eine aktive Öffentlichkeitsarbeit der Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte?
- Vermag der zu erwartende materielle und ideelle Gewinn die negativen Folgen, die sich aus der zusätzlichen Ressourcenbelastung ergeben, zu kompensieren?

Zu den konkreten Erwartungen, die an eine überzeugende Öffentlichkeitsarbeit gestellt werden können, gehört die Einwerbung zusätzlicher Drittmittel, der Aufbau einer Lobby und die Bindung von Multiplikatoren¹⁰³. Man kann eine Vielzahl von Methoden und Techniken einsetzen, um diese Ziele zu erreichen. Für die weitere Analyse erscheint es daher sinnvoll, sich diesen Fassettenreichtum exemplarisch vor Augen zu führen.

Grundvoraussetzung für den Erfolg der PR-Strategie eines Wissenschaftsbetriebs ist die Bereitschaft aller Mitarbeiter zum Engagement in der Öffentlichkeitsarbeit. Oft

¹⁰⁰ Der „Wissens- und Technologietransfer in die berufliche Praxis“ ist nicht als eine nach außengerichtete Öffentlichkeitsarbeit anzusehen, da der Informationsaustausch innerhalb des Fachbereichs stattfindet: Hessisches Hochschulgesetz § 3 Abs. 7,1, in: Wissenschaftsrecht in Hessen.

¹⁰¹ Zum Aufgabenkatalog der Hessischen Hochschulen vergleiche Kapitel 3.2.

¹⁰² Speziell zur Entstehung und Lösung von Zielkonflikten bei öffentlichen Einrichtungen: H. RAFFÉE et al. (1992), S. 114-116; J. BECKER (1992), S. 16.

¹⁰³ In Theorie und Praxis treten sehr verschiedene Ansichten über die Ziele und Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit auf. Ursache dafür sind vor allem Überschneidungen mit bestimmten Vorstellungen von Marketing, Werbung, PR usw. Der Verfasser orientiert sich an der Definition von M. KUNCZIK (1997) 4: „Es handelt sich also um die bewußt geplante, dauerhafte Verbreitung interessengebundener Informationen mit dem Ziel, ein positives Image generell oder bei bestimmten Teilöffentlichkeiten aufzubauen oder zu stabilisieren bzw. ein negatives Image abzubauen.“

genug wird PR-Arbeit aber nur als Behinderung der eigentlich „wichtigen“ wissenschaftlichen Tätigkeiten verstanden und daher Personen auf den unteren Hierarchieebenen aufgebürdet¹⁰⁴. Aus diesem Grund sollte die Schaffung eines öffentlichkeitsorientierten Forschungs- und Lehrklimas als Selbstverpflichtung in der Institutsphilosophie festgelegt werden. Eine konkret denkbare Maßnahme wäre in diesem Zusammenhang beispielsweise die Unterstützung der Open Access Initiative von Budapest¹⁰⁵. Sie hat sich das Ziel gesetzt, neu veröffentlichte wissenschaftliche Zeitschriftenartikel über das Internet für jedermann zugänglich zu machen. Diese in Deutschland bisher nur wenig bekannte Bewegung basiert auf einem Grundsatz, der eigentlich für alle mit Steuergeldern finanzierte kulturwissenschaftliche Forschungseinrichtungen verbindlich sein sollte. Die Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse darf sich nicht auf teure Spezialzeitschriften beschränken, die nur in wenigen Bibliotheken zugänglich sind. Ein Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte, das durch die Gründung eines digitalen Aufsatzarchivs oder einer Online-Zeitschrift demonstriert, dass es nicht für einen kleinen Kreis von Spezialisten, sondern für die Allgemeinheit arbeitet, gewinnt erheblich an Glaubwürdigkeit¹⁰⁶. Dadurch schafft seine Führungsscrew ein gutes Fundament für die Durchführung weiterer PR-Maßnahmen.

Die Gründung eines Fördervereins ist meist die erste Option, die wahrgenommen wird, wenn es gilt, Personen zu organisieren, die eine Institution oder eine Sache unterstützen sollen¹⁰⁷. Die Bereitschaft der Bürger der BRD sich in Vereinen zu engagieren, ist aus der Sicht ausländischer Beobachter geradezu ein Nationalmerkmal der Deutschen. Aufgrund der hohen ideellen Bedeutung, die man ihnen vielfach zuspricht, sind die meisten Menschen eher bereit finanzielle Zuwendungen an solche Organisationen zu richten, als an eine staatliche Einrichtung, die demselben Zweck dient. Eingetragene Vereine, die als gemeinnützig anerkannt sind, haben jedoch den Nachteil, dass sie eingeworbene Spenden zeitnah verwenden müssen¹⁰⁸. Der Gesetzgeber wollte dadurch sicherstellen, dass finanzielle Zuwendungen auch tatsächlich zu dem Zweck eingesetzt werden, den der Geldgeber mit seiner Gabe fördern wollte. Für einen Wissenschaftsbetrieb ergibt sich daraus das Dilemma, dass er nicht im Stande ist, einen Kapitalstock zu bilden, aus dessen Bewirtschaftung ihm auf lange Sicht kalkulierbare

¹⁰⁴ Aufgrund seiner strategischen Bedeutung muss die Öffentlichkeitsarbeit unbedingt innerhalb der Institutsspitze angesiedelt werden. Vgl. G. RAGER (1997), S. 142-143.

¹⁰⁵ <http://www.soros.org/openaccess/g/index.shtml> (2002-03-10).

¹⁰⁶ Wie notwendig ein solcher Nachweis ist, zeigen die immer wiederkehrenden Vorwürfe an öffentliche Betriebe und Verwaltungen, nicht für die Bürger zu arbeiten. Vgl. H. RAFFÉE et al. (1992), S. 15-17.

¹⁰⁷ Zur gesellschaftlichen Rolle des Vereinswesens siehe etwa P. RAUE (1993); D. CREDE (o. J.); A. ZIMMER (1992); DIES. (1996); DIES. (1998); M. VILAIN (2001); G. ROTTHEGE (1996).

¹⁰⁸ W. HEINRICHS (1997), S. 174, 181.

Beträge zufließen können. Solche Erträge wären jedoch besonders lohnenswert, da sie die Abhängigkeit von der Haushaltslage der öffentlichen Kassen erheblich reduzieren würden.

Die Gründung betriebsnaher Stiftungen, die ausschließlich der Förderung einer Institution gewidmet sind, bietet diesbezüglich einen Ausweg¹⁰⁹. Sie vermögen nicht nur als steuerlich begünstigte Spendenempfängerinnen zu dienen, sondern auch als Tauschurrichtungen. Durch Zustiftungen kann der Kapitalstock einer Stiftung erhöht werden, wodurch sich die jährlichen Zuwendungen an die unterstützungsbedürftige Institution erhöhen. Solche Sammel- oder Publikumsstiftungen sind in weiten Teilen des Nonprofit-Sektors in Deutschland bislang noch eine Randerscheinung¹¹⁰. In den letzten Jahren sind jedoch bedeutende Anstrengungen unternommen worden, um die Einrichtung solcher und anderer Stiftungen zu fördern¹¹¹.

Eine weitere erfolgversprechende Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit sind Weiterbildungsveranstaltungen. Nach dem Hessischen Hochschulgesetz gehören sie zum Aufgabekatalog der Hochschulen und sollen in erster Linie der Aktualisierung von Fachwissen dienen¹¹². Ihre Eignung für die PR-Arbeit ergibt sich daraus, dass man mit einem entsprechenden Veranstaltungsprofil planmäßig interessante Zielgruppen ansprechen und sie an das jeweilige Institut „locken“ kann. Auf diese Art und Weise vermag der Initiator Archäologen, die bereits in der Denkmalpflege, im Museum oder in anderen Forschungseinrichtungen tätig sind, die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter und seines Hauses vor Augen führen¹¹³. Die Studenten erhalten ferner beim geselligen Zusammensein die Gelegenheit, einmal mehr oder weniger privat mit einem Konservator, Museumsleiter o. ä. ins Gespräch zu kommen. Eine weitere lohnenswerte Zielgruppe für die Öffentlichkeitsarbeit mit Hilfe von Weiterbildungsveranstaltungen sind Personen, die an einem ehrenamtlichen Engagement in der archäologischen Denkmalpflege Interesse haben. Voraussetzung für den Entwurf und die Durchführung solcher Veranstaltungsreihen ist natürlich die Kooperation mit dem zuständigen Denkmalamt. Ein Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte, das ein solches Angebot auf die Beine stellen könnte, würde die Chance erhalten, eine engagierte Zielgruppe emotional an sich zu binden. Darüber hinaus ist die Förderung des Ehren-

¹⁰⁹ Allgemein zum Stiftungswesen: St. TOEPLER (1996); R. GRAF STRACHWITZ (1994); DERS. (2000); B. FREIHERR LOEFFELHOLZ VON COLBERG (1994).

¹¹⁰ W. HEINRICH (1997), S. 182: Erfolgreiche Vertreterin dieses Typs ist etwa die Marianne-Strauß-Stiftung. Online: <http://www.dsk.de/rds/00795.htm> (2002-03-09).

¹¹¹ R. GRAF STRACHWITZ (2000a); A. KOLLMANN (2000).

¹¹² Hessisches Hochschulgesetz (Fassung: 31. Juli 2000) § 3 Abs. 3, in: Wissenschaftsrecht in Hessen, Abschnitt 10.

¹¹³ Im Hinblick auf ihre Tauglichkeit zur Selbstdarstellung des Instituts lassen sich auch Tagungen zu den Weiterbildungsveranstaltungen zählen.

amtes eine Aufgabe, dem sich alle politischen Parteien verschrieben haben und entsprechend hoch ist die Erwartungshaltung gegenüber Institutionen, die auf kulturellem Gebiet tätig sind. Die Verantwortlichen können daher – eine entsprechende Pressearbeit vorausgesetzt – mit einem großen Medienecho und einer positiven Resonanz in der Politik rechnen¹¹⁴.

Kompetente Pressearbeit sollte jedes Forschungsprojekt und jede Maßnahme zur Öffentlichkeitsarbeit begleiten. Zu ihrem Gelingen sind verschiedene Voraussetzungen notwendig: Es müssen geregelte Kontakte zu Medienmitarbeitern aufgebaut werden. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Universitätsinstitute kontinuierlich Informationsmaterial anbieten, das sich an den Bedürfnissen der Journalisten orientiert. Auf jeder Institutshomepage sollten Pressemitteilungen und Abbildungen zu finden sein, die heruntergeladen und mit geringem Aufwand weiterverarbeitet werden können¹¹⁵.

Eine weitere Maßnahme, die die Öffentlichkeitsarbeit abrunden kann und die ihre Wirkung nicht zuletzt im Internet entfalten kann, ist das Merchandising. Dabei geht es allgemein um den „Vertrieb von Produkten in und für Kultureinrichtungen, entwickelt aus deren Themen und Aufgaben, mit dem Ziel des wirtschaftlichen Erfolges in Verbindung mit Bildungsauftrag und Popularisierung der jeweiligen Themen“¹¹⁶. Aus dem Verkauf von Sweatshirts oder Kaffeebechern mit dem Wappen eines Universitätsinstituts wird man selbstverständlich nicht dieselben Erträge erwarten dürfen, wie sie etwa ein Bundesligaverein aus dem Verkauf seiner Trikots bezieht¹¹⁷. Viel entscheidender ist die Aussage, die eine universitäre Forschungseinrichtung damit gegenüber der Öffentlichkeit macht: Wir sind keine bürokratische Behörde, die stur ihre gesetzlich vorgegebenen Pflichten und Privilegien pflegt, sondern Wissenschaftler die für eine Sache arbeiten, mit der sich auch andere Menschen identifizieren können und sollen. Der Online-Vertrieb von Kleidungsstücken mit dem Emblem des Biblisch-

¹¹⁴ Aktuell stehen weite Teile des bisherigen staatlichen Engagements im Bereich von Kultur und Wissenschaft auf dem Prüfstand und die Archäologen sollten nicht glauben, die damit verbundenen Gefahren ignorieren zu können. Es wäre fatal, wenn die Arbeit kulturwissenschaftlicher Einrichtungen den Eindruck vermitteln würde, hier versuchten Akademiker mit Hilfe von Steuermitteln ihrem Hobby nachzugehen und gleichzeitig andere Personen von einem freiwilligen Engagement fernzuhalten. Beachte dazu neuere juristische Ausführungen: Verwaltungsgericht Wiesbaden 03. 05. 2000. Zum Problem der „Hobby-Archäologen“ und Sondengänger siehe die ausgewogene Darstellung bei M. Keller (2000).

¹¹⁵ Vgl. als gelungenes Beispiel <http://www.dainst.de/abt/pressefiles.html>; http://www.dainst.de/de/var/news_tuva.html (beide 2002-12-22). – Praxisnahe Ausführungen zur Pressearbeit bei N. FRANCK (1996); U. SCHMIDT-MARWEDE (1997); Deutscher Bundesjugendring (1996); D. HERBST (1997); bes. W. VON LAROCHE (1999).

¹¹⁶ W. HEINRICHS, H. SCHÄFER (1999), S. 9.

¹¹⁷ Zu den Relationen: Der Fussballverein Manchester United erzielte 1997 einen Umsatz von 100 Millionen Mark mit Merchandising-Artikeln. 1998 kam es zu einer Umsatzsteigerung von 39% (M. SCHLEINER (1999), S. 188).

Archäologischen Instituts in Wuppertal stellt eine gelungene Umsetzung dieser Strategie dar¹¹⁸.

Die bislang angeführten Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit haben alle gemeinsam, dass sie die Vor- und Frühgeschichte in den Mittelpunkt stellen. Es kann sich jedoch auch als sehr erfolgreich erweisen, wenn Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte das abenteuerliche Flair, das ihren Forschungsgegenstand immer noch umgibt, dazu benutzen, um auf ungewohnten Gebieten aktiv zu werden. Ein Wissenschaftsbetrieb, dem es gelingen würde, in Zusammenarbeit mit einer Tanzschule einen Ball der Archäologie in einer kleinen Universitätsstadt zu etablieren, hätte einen überzeugenden PR-Erfolg erzielt¹¹⁹. Mit einer solchen Veranstaltung lassen sich auch jene Entscheidungsträger und Multiplikatoren erreichen, die durch die Erarbeitung neuer Keramikchronologien oder noch so anspruchsvoller Vortragsprogramme nicht zu begeistern sind.

Der bisherige Überblick über denkbare Techniken der Öffentlichkeitsarbeit hat gezeigt, in welchem Maße eine erfolgreiche PR-Strategie gerade im kulturwissenschaftlichen Bereich den Einsatz von Fantasie und Kreativität voraussetzt. Es stellt sich nun die Frage, inwieweit diese Ressourcen im Alltagsbetrieb eines Universitätsinstituts für Vor- und Frühgeschichte tatsächlich zur Verfügung gestellt werden können. Sucht man nach organisatorischen Maßnahmen, mit denen in den letzten Jahren eine verstärkte Hinwendung dieser Wissenschaftsbetriebe zur Öffentlichkeit eingeleitet worden sein könnte, so fällt vor allem die Gründung von Fördervereinen auf, die auf zahlreichen Institutshomepages angezeigt wird¹²⁰. Da annähernd zeitgleich viele Hochschulen nach amerikanischem Vorbild so genannte „Alumni“-Organisationen gründeten¹²¹, drängt sich freilich der Eindruck auf, dass hier auf untergeordneter Ebene ein allgemeiner Modetrend nachvollzogen wurde. Im Folgenden soll daher diskutiert werden, welche Voraussetzungen eigentlich erfüllt sein müssen, damit die Gründung und Betreuung eines Fördervereins durch ein Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte wirklich zu einem effizienten Instrument der Öffentlichkeitsarbeit wird.

Die Installierung einer solchen organisatorischen Struktur ist mit dem Eintreffen der

¹¹⁸ Trägerinnen des Instituts sind die Kirchliche Hochschule und die Universität Wuppertal: <http://www.bai.uni-wuppertal.de/ueberdasinstitut/kleidung/main.html> (2001-12-10).

¹¹⁹ Je nachdem, ob ein Förderverein oder das Institut selber als Mitveranstalter auftritt sind etwaige Einnahmen buchungs- und steuertechnisch zu behandeln. Das Thema kann hier aus Platzgründen nicht weiter vertieft werden. Auf die Problematik sei aber nachdrücklich hingewiesen. Zum Thema Steuern und Vereine siehe St. SCHAUHOFF (2000); R. WALLENHORST, R. HALACZINSKY (2000).

¹²⁰ Beispiele: <http://www.uni-marburg.de/fb07/vfg/freundes.html>; http://www.uni-tuebingen.de/ufg/juengere_abteilung/foerderevereine.htm; <http://www.uni-kiel.de:8080/ufg/html/fufg.htm>; <http://www.bai.uni-wuppertal.de/freundskreis/main.html> (alle 2002-03-10).

¹²¹ M. SPIEWACK (2001); DERS. (2001a).

ersten Mitgliedsbeiträge keineswegs schon ausreichend gerechtfertigt. Gemessen an wirtschaftswissenschaftlichen oder medizinischen Fakultäten haben vor- und frühgeschichtliche Forschungseinrichtungen ausnahmslos einen sehr kleinen Absolventenstamm. Darüber hinaus dürften unter den ehemaligen Schülern nur sehr wenige Großverdiener zu finden sein. Die genannten Merkmale machen diese Gruppe jedoch nicht unattraktiv für das Marketing, da bei ihren Angehörigen eine hohe emotionale Bindung an ihre Ausbildungs- und Lehrstätte zu erwarten ist. Anders als in den großen Massenfächern bestehen an Universitätsinstituten für Vor- und Frühgeschichte, in denen ein einigermaßen intaktes Arbeitsklima herrscht noch enge Beziehungen zwischen Lehrenden und Studenten. Dennoch müssen sich die Verantwortlichen darüber im Klaren sein, dass die Summen – auch wenn sie von Fall zu Fall variieren –, die aus Nostalgie und Anhänglichkeit dem Institut zur Verfügung gestellt werden, begrenzt sind. Dieser Betrag reduziert sich noch einmal, wenn man den Aufwand berücksichtigt, der selbst bei einer minimalen Betreuung der Mitglieder anfällt. Zielt die Leitung des Fördervereins nicht nur auf die finanzielle Unterstützung der Absolventen ab, sondern auch auf ihr ideelles Engagement, so steigt der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Mitarbeiter bzw. für die Forschungseinrichtung durch den höheren Informationsaufwand noch einmal deutlich an. Damit ist jedoch noch keineswegs eine adäquate Erhöhung der Spenden und Mitgliedsbeiträge garantiert. Ob die so gewonnene Lobby tatsächlich bei der drohenden Streichung eines Lehrstuhls oder in einer ähnlichen Situation erfolgreich intervenieren könnte, bleibt ebenfalls fraglich. Der Förderverein eines Universitätsinstituts für Vor- und Frühgeschichte ist deshalb dazu verdammt, zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen, um weitere Zielgruppen zu erschließen und damit Einnahmen und ideelle Unterstützung auf ein breiteres Fundament zu stellen.

Da ein Wissenschaftsbetrieb nicht nach Belieben Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit freisetzen kann, ist die Erarbeitung eines ökonomischen Marketing-Konzepts zwingend notwendig. Grundlage dafür muss eine kritische Bestandsaufnahme sein, die der Fähigkeit der Hochschullehrer zur Selbstkritik einiges abverlangt. Zunächst einmal gilt es zu fragen, ob wirklich alles dafür getan wurde, dass sich die Studenten und zukünftigen Absolventen mit ihrem Institut identifizieren können. Aufgrund fehlender empirischer Untersuchungen lassen sich keine verbindlichen Aussagen darüber machen, ab welchem Prozentsatz an Nichtunterstützern die Leitung eines Wissenschaftsbetriebs von großer Unzufriedenheit unter ihren Absolventen ausgehen muss. Prinzipiell sollte aber in jedem Einzelfall versucht werden, die Gründe herauszufinden. Umfragen unter Studenten und Abgängern könnten diesbezüglich ein sehr

hilfreiches Mittel bei der Erstellung einer Stärken- und Schwächenanalyse sein¹²².

Wenn Personen für die Unterstützung eines Fördervereins gewonnen werden sollen, die nicht als Studenten, Gastforscher oder Lehrer am zugehörigen Institut tätig waren, so müssen Themen mit hohem Identifikationspotenzial angeboten werden. Für einen archäologiebegeisterten Bergmann dürfte es beispielsweise kaum attraktiv sein, Gelder für die Anschaffung neuer Bücher einer vor- und frühgeschichtlichen Institutsbibliothek zu spenden¹²³. Auch die Unterstützung der hauseigenen Publikationsreihe macht aus seiner Sicht wenig Sinn, wenn er nicht einmal über die Titel, die dort veröffentlicht werden, informiert wird. Die Unterstützung eines Forschungsschwerpunkts zur Montanarchäologie wäre für ihn dagegen wesentlich attraktiver. Der Erfolg des Fördervereins der „Freunde von Troja“ am Tübinger Institut für Ur- und Frühgeschichte und die Archäologie des Mittelalters bestätigt das Potenzial eines themenorientierten Ansatzes¹²⁴.

Projekte und Themen, die den Vereinsmitgliedern nicht durch ein überzeugendes und möglichst exklusives Programm nahe gebracht werden, können jedoch ihre Wirkung nicht entfalten. Deshalb sind die kontinuierliche Informationsversorgung der Mitglieder und die Gestaltung eines regelmäßig stattfindenden bzw. erscheinenden Vortrags-, Exkursions- und Publikationsangebots unverzichtbar. Als Kommunikationsmedium bietet sich in diesem Zusammenhang vor allem das Internet als kostengünstiges Medium an¹²⁵. Ein einzelnes Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte dürfte mit seiner begrenzten Ausstattung nicht in der Lage sein, den notwendigen Aufwand auf Dauer durchzuhalten.

Aus diesem Grund sollten sich kleinere Wissenschaftsbetriebe bei der Öffentlich-

¹²² Zu Mitarbeiterbefragungen: M. DOMSCH, A. SCHNEBLE (1992); A. DRABANT-SCHWALBACH (1995).

¹²³ <http://www.uni-marburg.de/fb07/vfg/freundes.html>: „Unsere Bibliothek, die lange Zeit eine der besten Fachbibliotheken in Deutschland war, leidet am stärksten unter den Etatkürzungen der Universität und kann kaum mehr ihrer Aufgabe gerecht werden. Auch hier soll geholfen werden.“ – http://www.uni-tuebingen.de/ufg/juengere_abteilung/tueva.html: „Dabei steht die finanzielle Förderung einer eigenen Schriftenreihe der Abteilung im Mittelpunkt. Mit dieser Reihe soll nicht nur die wissenschaftliche Arbeit der Abteilung, wie sie sich insbesondere in Dissertationen und Masterarbeiten niederschlägt, nach außen getragen, sondern auch der Bibliothek der Abteilung die Möglichkeit zum Schriftentausch eröffnet werden. Nur so ist auch in Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel eine Erhaltung des umfangreichen Zeitschriftenbestandes möglich. [...] Es liegen schon mehrere Manuskripte vor, die in dieser Reihe veröffentlicht werden sollen.“ – Die Liste solcher Zitate ließe sich noch beliebig verlängern.

¹²⁴ <http://www.uni-tuebingen.de/troia/deu/freunde.html> (2002-03-02).

¹²⁵ D. HERBST (2001) mit weiterführender Literatur. – Eine besonders attraktive, aber wenig bekannte Form des Online-Marketings sind „Fernkurse“ per e-mail. Dabei werden etwa Bilder archäologischer Objekte als Attachements verschickt und im Text von Wissenschaftlern des Instituts erläutert. Vgl. <http://www.emar.de/kurse/email/> (2002-03-11).

keitsarbeit von der Maxime leiten lassen, „Zehn Zwerge ergeben einen Riesen“. Ohne die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen ist es kaum möglich ein Themenspektrum in einer solchen Breite zu besetzen, dass es auf überregionales Interesse stößt. Die nächstliegende Möglichkeit zur Umsetzung dieser Strategie wäre die Zusammenarbeit mit Instituten, die an derselben Universität verwandte Fächer vertreten. Die Mittelalterzentren, die inzwischen an verschiedenen deutschen Hochschulen gegründet wurden, könnten ein tragfähiges Fundament für die Rekrutierung von Personen sein, die keine spezielle staatliche Einrichtung, sondern die Erforschung bestimmter Bereiche der mittelalterlichen Welt fördern wollen¹²⁶.

Damit die Förderer einen konkret erlebbaren Nutzwert aus ihrer Arbeit erfahren können, reicht es jedoch nicht aus, sie über dem Postwege oder per Internet über den Einsatz ihrer Mittel zu informieren. Die Unterstützer müssen auch ganz persönlich mit den Wissenschaftlern und ihren Untersuchungsobjekten in Kontakt treten können. Mit einem vertretbaren Kostenaufwand wäre ein einzelnes Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte jedoch nicht in der Lage, zu allen Mitgliedern, die es möglicherweise auch überregional geworben hätte, in direktem Kontakt zu treten. Die Situation sähe jedoch anders aus, wenn sich mehrere Wissenschaftsbetriebe an verschiedenen Standorten zu einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit unter dem Dach eines Fördervereins durchringen könnten. Eine Mitgliedsinstitution in Südwestdeutschland könnte dann Veranstaltungen organisieren, die für die Mitglieder aus der Region den unmittelbaren Kontakt zur Forschungsmaterie herstellen würden. Entsprechende Aufgaben kämen auf die Partner in anderen Teilen des deutschsprachigen Raumes und vielleicht sogar einmal in Europa zu. Als besondere Highlights im Rahmen der Vereinsarbeit könnten dann zentrale Veranstaltungen wie gemeinsame Studienreisen etc. dienen.

Theoretisch ließe sich ein Förderverein für ein überregionales Forschungsnetzwerk ohne weiteres einrichten. Kein vor- und frühgeschichtlicher Wissenschaftsbetrieb in Mitteleuropa kann seinen Forschungsschwerpunkten heute noch mit Aussicht auf Erfolg nachgehen, wenn er nicht mit auswärtigen Partnern kooperiert. Da das Vertrauen in den möglichen Nutzen einer solchen Zusammenarbeit jedoch offensichtlich nicht ausreichend ist, gibt es bislang praktisch keine institutionsübergreifende Öffentlichkeitsarbeit im Untersuchungsgebiet. Entscheidungsträgern, die den Streit um die Haushaltsmittel des Instituts, die Auseinandersetzung um die Zuweisung von Landesmitteln im Fachbereichsrat gewohnt sind usw., muss es einfach schwer fallen, von der Beteiligung zweiter und dritter Partner einen finanziellen und vielleicht sogar ideellen

¹²⁶ Siehe etwa <http://www.uni-marburg.de/geschichte/MA/MMZ/MMZ-1.html>;
<http://www.mittelalterzentrum.uni-bamberg.de/>; <http://www.rrz.uni-hamburg.de/Mittelalterzentrum/>;
<http://hrz.upb.de/ieman/> (alle 2002-03-11).

Nutzen zu erwarten. Die absehbaren Vorteile der Kooperation kann man unter Verweis auf die Ergebnisse der Spieltheorie wissenschaftlich begründen¹²⁷, aber deswegen noch lange nicht glaubhaft vermitteln. Hier helfen nur der Versuch und die persönliche Erfahrung weiter. Die Risiken einer solchen Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit lassen sich unschwer skizzieren. Eine Alternative zu ihr gibt es dennoch nicht, wenn ein Wissenschaftsbetrieb überregionale Beachtung finden will.

4. Statt eines Schlusswortes: Der neue Kampf um Troja – Das Marketingzeitalter in der Vor- und Frühgeschichte hat längst begonnen

4.1 Ergebnisse

Die Untersuchung hat gezeigt, dass an den Universitätsinstituten für Vor- und Frühgeschichte eine Beschäftigung mit dem Einsatz von Marketingtechniken unausweichlich geworden ist. Anderenfalls droht die akademische Archäologie den Kontakt zur außeruniversitären Arbeitswelt völlig zu verlieren. Darüber hinaus würde sie eine der Verliererinnen der deutschen Hochschulreformen der Gegenwart und Zukunft werden. Die andauernd schlechte Haushaltslage der Öffentlichen Hand und der allgemeine gesellschaftliche Wertewandel üben einen nachhaltigen Veränderungsdruck aus. Er zwingt Bodendenkmalämter und Universitätsinstitute gleichermaßen zum Nachweis einer effizienten Bewirtschaftung staatlicher Ressourcen und zur Rechenschaft über den gesellschaftlichen Nutzen der erbrachten Leistungen. Die Zeiten, in denen die Beschäftigung mit „vaterländischen Altertümern“ keiner weiteren Rechtfertigung bedurfte, um staatlicher und gesellschaftlicher Unterstützung sicher sein zu können, sind schon lange und endgültig vorbei. Die Wissenschaftler und Studenten (sic!) der staatlichen Forschungseinrichtungen müssen akzeptieren, dass sie unter Wettbewerbsbedingungen arbeiten. Unter Verweis auf den angeblich „sozialdarwinistischen“ Charakter dieses Kräftermessens lässt sich eine Verweigerungshaltung ethisch nicht rechtfertigen. Beim Projektmanagement, bei der Öffentlichkeitsarbeit, bei der Einwerbung von Drittmitteln usw. hängt der Erfolg maßgeblich von der Fähigkeit zur Kooperation ab, wie im Rahmen der Untersuchung immer wieder gezeigt wurde.

Generell ist es nicht hilfreich die aktuelle Entwicklung nur als Bedrohungsszenarium zu analysieren. So plädierte der Verfasser dafür, das Fach auch unter Marketingge-

¹²⁷ A. BAUMANN, K. MANHART, K. SCHÖNING (2002); R. AXELROD (1988); M. A. NOWAK, R. M. MAY, K. SIGMUND (1995); R. SCHÜBLER 1990; Chr. DONNINGER (1986); R. DAWKINS (1978); D. R. HOFSTADTER (1983).

sichtspunkten als vergleichende Kulturgeschichte zu betreiben, die darauf abzielt Verhaltensweisen zu beschreiben, mit denen verschiedenartig strukturierte Kulturen auf die Herausforderungen ihrer Umwelt reagierten. Ein solcher Ansatz bietet Vermarktungschancen und wissenschaftliche Erkenntnismöglichkeiten. Die Vor- und Frühgeschichte könnte sich auf diese Weise als eine „One World Archaeology“ präsentieren, deren Perspektive über die Untersuchungsräume der „klassischen“ Altertumswissenschaften hinausgeht. In Zeiten einer kulturellen, ökonomischen und politischen Globalisierung ein realer Wettbewerbsvorteil, der der Vor- und Frühgeschichte einen ungeahnten Aktualitätsbezug zu verleihen vermag. In wissenschaftlicher Hinsicht könnten aber auch tradierte Geschichtsbilder ins Wanken geraten, wenn etwa übergreifend nach den Faktoren gefragt wird, die in Europa, der arabischen Welt und Fernost zur Entstehung vor- und frühgeschichtlicher Wirtschaftszentren führten. Mancher scheinbar logische Entwicklungsgang in der europäischen Geschichte wäre dann wohl neu zu überdenken.

Die Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte können frei bestimmen, in welchen Bereichen des weit gefassten Forschungsfeldes sie ihre Arbeitsschwerpunkte setzen. Die im Grundgesetz und in den Länderverfassungen garantierte Unabhängigkeit von Forschung und Lehre verschafft ihnen aber nur scheinbar einen unbegrenzten Handlungsspielraum. Das exemplarisch analysierte Hessische Hochschulgesetz nennt für die Universitäten nur ganz allgemein die wissenschaftliche Forschung und Ausbildung als Aufgaben. Der für alle Hochschulen des Landes verbindliche Aufgabenkatalog enthält jedoch u.a. die Verpflichtung zur internationalen, insbesondere zur europäischen Zusammenarbeit, zur berufsnahen Ausbildung und zur Evaluation der Leistungen in Forschung und Lehre. Die Erwartungen der Legislative an den berufspraktischen Nutzen des Studiums wird durch entsprechende Ausführungen zu den Studienzielen unterstrichen. Die gesetzlich garantierte Unabhängigkeit von Forschung und Lehre ist also keine Narrenfreiheit, sondern sie impliziert durchaus konkrete Erwartungen an den gesellschaftlichen und kulturellen Nutzen, den die staatliche Förderung bewirken soll. Die Universitätsinstitute für Vor- und Frühgeschichte sind daher gut beraten ihre Arbeit an den von der Legislative formulierten Vorgaben auszurichten und ihre Leistungen auf diesen Gebieten auch nachprüfbar nach außen zu kommunizieren.

Die thematische Weite des Faches und die strikt auf Zielsetzungen für das Studium und die allgemeine wissenschaftliche Arbeit beschränkten staatlichen Reglementierungen stellen das Marketing vor- und frühgeschichtlicher Forschungseinrichtungen vor beträchtliche Herausforderungen. Die Gefahr ist sehr groß, dass sich die einzelnen Angehörigen einer Institution innerhalb des beinahe unbegrenzten Untersuchungsfel-

des ihren ganz „privaten“ Claim für Forschung und Lehre abstecken. Eine solche Vorgehensweise mag wissenschaftlich durchaus ertragreich sein, aber eine fachliche Profilierung des Instituts, an dem die Wissenschaftler tätig sind, erreicht man so nicht. Dazu ist es notwendig, dass sich die beteiligten Gelehrten auf eine gemeinsame „Mission“ verpflichten, die die gemeinsame Basis für die Arbeit aller bildet. Auf diese Weise soll das große Ganze – der Beitrag des Universitätsinstituts zur Vor- und Frühgeschichte als vergleichender Kulturgeschichte, die Räume und Epochen überspannt – dauerhaft im Blickfeld der Beschäftigten gehalten werden. Erst wenn an einem Institut das natürlich gewachsene Bewusstsein vorhanden ist, einer gemeinsamen Sache zu dienen, kann sich eine Corporate Identity entwickeln, die auch nach außen attraktiv wirkt.

Eine „Mission“ sollte aber nicht nur ein wissenschaftliches, sondern auch ein ideelles Ziel enthalten. Der bis zur Selbstaussbeutung gehende Idealismus der Vor- und Frühgeschichtler bekommt so ein Ziel zugewiesen, das nicht nur für Archäologiebegeisterte einen Wert besitzt. Damit ist eine größere gesellschaftliche Akzeptanz für die staatliche Förderung der Ur- und Frühgeschichte nicht garantiert, aber sie erhält doch eine zusätzliche Stütze.

Im Arbeitsalltag der Universitätsinstitute kommt den Forschungsprojekten eine besondere Rolle bei der wissenschaftlichen Profilierung zu. Die dort erbrachten Leistungen prägen maßgeblich das Bild der Einrichtung bei den auswärtigen Betrachtern. Darüber hinaus kommt drittmittelfinanzierten Projekten eine wachsende Bedeutung bei der langfristigen Bindung leistungsstarker Studenten und Wissenschaftler zu. Die Mehrzahl der Vor- und Frühgeschichtler verdient heute zumindest einige Jahre ihren Lebensunterhalt durch Projektstellen, da Stipendien und unbefristete Arbeitsverträge nicht im ausreichenden Maße vorhanden sind. Damit Drittmittelprojekte gezielt für die Entwicklung des Wissenschaftsbetriebes eingesetzt werden können, bedarf es eines effizienten Managements. Anfang und Ende der Projekte müssen nach Möglichkeit so geplant werden, dass keine großen zeitlichen Lücken entstehen. Fehlende Kontinuität auf dem Forschungssektor führt ansonsten zur Abwanderung der Studenten und Wissenschaftler, deren Erfahrung sich nicht einfach durch Neueinstellungen kompensieren lässt. Ferner ist es mit hohem Aufwand verbunden, immer wieder neu die Forschungsqualität eines Universitätsinstituts in der wissenschaftlichen und nicht-akademischen Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Um Drittmittelprojekte wirklich zu einem festen Fundament der Institutsarbeit zu machen, ist eine ständige Beobachtung der Förderlandschaft notwendig. Nur so lassen sich verlässliche Aussagen darüber treffen, aus welchen Quellen aktuell und in absehbarer Zeit die verschiedenen Themen gefördert werden. Dabei sind nicht nur wissen-

schaftliche Trends zu analysieren, sondern auch gesellschaftliche Entwicklungen. Die Osterweiterung der EU und die in diesem Zusammenhang aufgelegten Förderprojekte sind ein gutes Beispiel für den möglichen Gewinn, den die Berücksichtigung von Gegenwartsproblemen bei der Forschungsplanung mit sich bringen kann.

Die Bereitschaft auf Veränderungen reagieren zu wollen, ist auch eine Grundvoraussetzung für die Ausrichtung des Studiums der Vor- und Frühgeschichte an den aktuellen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes. Dabei geht es nicht um die Schaffung und Vermittlung eines allgemein verbindlichen Ausbildungskanons, sondern um die Definition von Rahmenbedingungen, in deren Grenzen sich die Studenten ein individuelles berufliches Profil erarbeiten müssen. Die vielfältigen Beschäftigungsmöglichkeiten für Vor- und Frühgeschichtler stellen das Institutsmarketing vor große Herausforderungen. Es muss den Studenten garantieren können, dass ein Arbeitgeber ihre erworbenen Fertigkeiten und individuellen Leistungen anhand des Abschlusszeugnisses nachvollziehen kann. Darüber hinaus muss jeder Wissenschaftsbetrieb ein existenzielles Interesse daran haben, dass die frisch gebackenen Vor- und Frühgeschichtler neben dem persönlichen Profil auch über spezielle Fertigkeiten verfügen, die sie als Absolventen des Instituts ausweisen. Diese spezifische Ausbildungsqualität ist durch gezieltes Marketing den interessierten Studenten und Arbeitgebern bekannt zu machen.

Die Überzeugungskraft, die ein Studiengangskonzept in der Praxis entfalten kann, hängt davon ab, wie leistungsstark die Absolventen sind. Ein Universitätsinstitut für Vor- und Frühgeschichte sollte daher unbedingt seinen Willen und seine Bereitschaft zur Elitenförderung nach außen kommunizieren. Dazu gehört zunächst eine systematischere Vorgehensweise bei der Einwerbung von Stipendien für Studenten und Doktoranden, als das bislang in Deutschland der Fall ist. Darüber hinaus sind die auf diesem Wege eingeworbenen Drittmittel zum Bestandteil des Marketingkonzepts zu machen. Das könnte etwa bedeuten, dass auf der Homepage des Instituts zum einen eine Übersicht über die erlangten Stipendien und zum anderen bei jedem einzelnen Examensprojekt ausgewiesen wird, welche Drittmittelquellen seine Fertigstellung ermöglichten.

Um die Qualität von Ausbildungskonzepten, Forschungserfolgen oder auch nur die Zielsetzung eines Universitätsinstituts für Vor- und Frühgeschichte bekannt zu machen oder zusätzliche private Fördergelder einzuwerben, bedarf es einer ressourcenintensiven Öffentlichkeitsarbeit. Dieser Ansatz stößt derzeit bei vielen Entscheidungsträgern im Amt noch auf Ablehnung, da sie noch weitgehend von einer Holschuld der betreffenden Zielgruppen ausgehen. Um in Zukunft auf dem in der Entstehung befindlichen europäischen Forschungs- und Bildungsmarkt nicht nur bestehen, sondern innerhalb des Faches eine führende Rolle einnehmen zu können, bedarf es jedoch umfangreicher Anstrengungen, um überregional für die Bekanntheit der eigenen Angebote und Leis-

tungen zu sorgen. Damit sich diesbezüglich die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen eines Instituts nicht als limitierende Faktoren erweisen, sind die Wissenschaftsbetriebe für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit geradezu zur Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen verdammt, mit denen sie gemeinsame Interessen teilen.

4.2 Die aktuelle Marketingsituation für die Universitätsinstitute der Vor- und Frühgeschichte

Ziel der Untersuchung war es, Grundsatzfragen herauszuarbeiten, die der marketinggerechten Profilierung eines Universitätsinstituts für Vor- und Frühgeschichte auf dem Wissenschaftsmarkt vorausgehen müssen. In der Praxis wird es jedoch keine Stunde null für die Einführung des Kultur(-wissenschaft-)managements in akademische Forschungseinrichtungen geben. Daraus folgt, dass die Verantwortlichen bei ihren Entscheidungen unbedingt, die vor Ort bestehenden Marketingverhältnisse zu beachten haben, wenn die Arbeit ihrer Institution keinen Kollaps erleiden soll. Auch wenn die Führungsspitze eines Universitätsinstituts sich vehement gegen die Anwendung modifizierter betriebswirtschaftlicher Techniken wehrt, kann sie doch nicht verhindern, dass sie mit auswärtigen Gruppen kommuniziert, die dem Arbeitsgebiet des Hauses nahestehen. Philip Kotler hat völlig zu recht darauf hingewiesen, dass schon diese Beziehungen dem Marketing zuzuordnen sind¹²⁸.

Unabhängig davon, welche Haltung die einzelnen Vor- und Frühgeschichtler zu diesem Thema einnehmen, sollten sie in der Lage sein, die sich dabei abspielenden Prozesse analysieren zu können. Schon jetzt üben Mechanismen, die sich den Bereichen Marketing, PR und Publicity zuordnen lassen, nachhaltigen Einfluss auf die Vor- und Frühgeschichtsforschung im deutschsprachigen Raum aus. Das bekannteste Beispiel dafür ist die Gletschermumie des Ötzi, deren Auffindung ein weltweites mediales Echo zur Folge hatte¹²⁹. Die Vielzahl von Projekten, die seitdem zur Erforschung der alpinen Vorgeschichte initiiert worden sind, wären ohne diese Entdeckung wohl kaum denkbar gewesen. Nicht das bemüht rationale Abwägen wissenschaftlicher Notwendigkeiten, sondern der PR-Rang eines Befundes lenkte die verfügbaren Ressourcen in ein bestimmtes archäologisches Untersuchungsgebiet. Das sollte man nicht beklagen, sondern stattdessen dankbar sein, dass der vorgeschichtlichen Archäologie ein so mar-

¹²⁸ Ph. KOTLER (1972).

¹²⁹ Grundlegend zum Befund: K. SPINDLER et al. (1995). – Zum Medienecho siehe die Homepage zum Ötzi: http://www2.uibk.ac.at/forschung/alpine_vorzeit/ (2002-03-16).

ketingfähiges Thema in den Schoß fiel. Die Befürchtung, dass die Vor- und Frühgeschichte in solchen Fällen schnell zum Spielball medialer Interessen wird, liegt freilich nahe. Um diese Gefahr weit gehend abwenden zu können, ist es notwendig, dass die Fachgelehrten aktiv die Prozesse mitgestalten, mit denen archäologische Sachverhalte in den Fokus des öffentlichen und wissenschaftlichen Interesses transportiert werden.

Die jüngsten Auseinandersetzungen um die Interpretation der Ausgrabungsbefunde von Troja und ihr Wiederhall in den Medien haben deutlich gezeigt, in welchem Maße Universitätsgelehrte solche schlagzeilenträchtigen Debatten lostreten und gestalten können. Zu einer Diskussion über den Einfluss von Marketing- und Publicityaspekten auf die Entstehung und den Verlauf der Auseinandersetzung kam es in diesem Zusammenhang jedoch nicht.

Der Streit, dessen Etappen an verschiedenen Stellen im Internet dokumentiert sind, lässt sich in seinem Verlauf wie folgt skizzieren¹³⁰: Der Tübinger Vorgeschichtler Manfred Korfmann hatte Ende der neunziger Jahre die Ausgrabungen in Troja wieder aufgenommen. Durch ein professionelles Wissenschaftsmarketing hatte er nicht nur prominente Sponsoren wie etwa die DaimlerChrysler AG gewonnen, sondern auch große Erfolge im Fundraising über den Förderverein der „Freunde von Troja“ vorzuweisen. Der Öffentlichkeit wurden die Erträge der bisherigen Forschungen 2001 im Rahmen einer aufwändigen Troja-Ausstellung zur Kenntnis gebracht¹³¹. Die Interpretationen der Tübinger Prähistoriker wurden jedoch schon früher in verschiedenen Fachzeitschriften publiziert. In einem Interview in der Berliner Morgenpost vom 17. Juli 2001 kritisierte nun der Tübinger Althistoriker Frank Kolb, die Deutung Trojas als Handelsstadt mit umfangreicher Bevölkerung. Vorläufiger Höhepunkt der Auseinandersetzung war ein Symposium der Universität Tübingen am 14. und 15. 2. 2002, bei dem noch einmal alle Beteiligten zu Worte kamen.

Die Relevanz der Streitfrage, die den fachwissenschaftlichen Kern des Konflikts bildet, ist unmittelbar einsichtig: Welche Merkmale müssen mit archäologischen oder historischen Mitteln nachweisbar sein, damit man von einer vorgeschichtlichen Stadt sprechen kann. Korfmann sah für ihn wesentliche Kriterien als erfüllt an, Kolb dagegen nicht. Er verwies auf den ausschnitthaften Charakter der bisherigen Grabungen und sprach Troja als eine eher agrarisch orientierte Siedlung an¹³².

Um die Definition dessen, was eine große Siedlung von einer Stadt unterscheidet wurde vor einigen Jahrzehnten schon einmal zwischen Mittelalter-Archäologen und

¹³⁰ Prägnante Darstellung des Konflikts mit weiterführenden Links und Literaturhinweisen bei M. SEHLMAYER (2002).

¹³¹ Troia (2001)

¹³² Zu seiner Position vgl. jetzt F. KOLB (2002).

Mediävisten gerungen. Die Kommunikation stützte sich damals auf traditionelle wissenschaftliche Medien wie Aufsätze in Fachzeitschriften und Tagungsbänden. Die Korfmann-Kolb-Debatte spielte sich dagegen weitgehend in Tageszeitungen und im Internet ab, die von beiden gezielt als Veröffentlichungsorgane gewählt wurden¹³³.

Es ist wohl kaum eine Unterstellung, wenn man vermutet, dass die Popularität und das Marketing-Potential des Troja-Themas die Art und Weise sowie den Ablauf des Konflikts bestimmten und ihm seine besondere Schärfe gaben.

Wenn man die Anzahl von Schlagzeilen, die der Gelehrtenstreit um die „wahre“ Bedeutung von Troja bislang produzierte, als Kriterium für den Marketing-Erfolg nimmt, dann scheint der neue Kampf um Troja ein Gewinn für die Vor- und Frühgeschichte zu sein. Fragt der Betrachter freilich nach dem Nutzen, den die bisherigen Austauschbeziehungen mit den Medien und der Öffentlichkeit in dieser Sache für den Fortschritt der Vor- und Frühgeschichte gebracht haben, so fällt die Bilanz eher bescheiden aus. Ein gemeinsames Konzept aller Beteiligten, wie man die aufgeworfene Frage nach dem (handels-)städtischen Charakter Trojas mit wissenschaftlichen Methoden klären könnte, ist den bislang in diesem Streit bevorzugten Medien nicht zu entnehmen. Es hätte der Attraktivität der Troja-Grabung keinen Abbruch getan, wenn man bei der öffentlichen Darstellung der bisherigen Grabungsergebnisse kein geschlossenes Interpretationsmodell, sondern zwei alternative Deutungsmuster – eben die Wertungen von Korfmann und Kolb – präsentiert hätte. Der marketingtaugliche Ausstellungstitel „Die neuen Rätsel von Troja“ hätte sich dann beinahe von selbst angeboten. Die bewusst offen gelassene Deutung der Grabungsbefunde wäre geeignet gewesen, das Interesse der Öffentlichkeit eher zu beflügeln als einzugrenzen. Diese Überlegung ist jedoch hypothetisch, weil die Ausstellung und der darauf folgende Konflikt bereits stattgefunden haben.

Der „Fall Troja“ zeigt sehr deutlich, dass es schon heute unmöglich ist, Diskussionen innerhalb der Altertumswissenschaften zu analysieren, ohne neben fachwissenschaftlichen Belangen auch Marketinggesichtspunkte mit einzubeziehen. Über den Fortgang und die Förderung vor- und frühgeschichtlicher Projekte entscheiden längst nicht mehr nur rein fachwissenschaftliche Gesichtspunkte. Wer sich daher heute bemüht ein neues Marketing-Konzept für ein Universitätsinstitut der Vor- und Frühgeschichte zu installieren, muss damit rechnen, dass seine Maßnahmen sehr schnell die existierenden Austauschbeziehungen anderer Forschungseinrichtungen und ihrer Gelehrter tangieren. Es gibt also keine Stunde null in der eine Forschungseinrichtung sich im Bereich Marketing vollkommen frei zum eigenen Nutzen entfalten kann.

¹³³ Darauf wies M. SEHLMAYER (2002) zu Recht sehr nachdrücklich hin.

6. Quellen- und Literaturverzeichnis

6.1 Quellen

- KHAN, D.-E. (Hrsg.), Europäischer Unionsvertrag. EG-Vertrag in den Fassungen von Maastricht und Amsterdam mit Protokollen, Schlußakten und Erklärungen. München 4. Auflage 1998.
- Gerichtsurteil der 7. Kammer des Verwaltungsgerichts Wiesbaden vom 03. 05. 2000.
Az: 7 E 818/00(V) – Hg
- HEINZ, U. (Hrsg.), Wissenschaftsrecht in Hessen. Eine Sammlung der Gesetze und weiterer Vorschriften. Folge 2000. Frankfurt/M. 2000.

6.2 Literatur

- Agentur für Hochschulen (2000): Eine Agentur für Hochschulen. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft fördert die Gründung eines Kompetenzzentrums für Hochschulmarketing. Absatzwirtschaft 08/2000.
Online: <http://www.competo.de/presse/8-00-absatzwirtschaft.pdf> (2001-10-22).
- ALTEKAMP, St., Internet für Archäologen. Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt 1999.
- Alter Bergbau im Sulzbachtal, Südschwarzwald. Archäologische Nachrichten aus Baden, hrsg. v. Förderkreis Archäologie in Baden Heft 61/62, 1999.
- AMENT, H., Ergebnisse einer Umfrage zur Beschäftigungslage von Absolventen des Studiums der Ur- bzw. Vor- und Frühgeschichte sowie verwandter Fächer. Archäologische Informationen 17/1, 1994, S. 119-121.
- AMENT, H., Die Wissenschaft „A“ oder die Schwierigkeit, ein Fach zu benennen. Archäologisches Nachrichtenblatt 1, 1996/1, S. 5-8.
- AMENT, H., Kooperation und Kompetenz. Ein Universitätsinstitut vernetzt sich. Archäologisches Nachrichtenblatt 6/2, 2001, S. 226-229.
- Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen (1994): Verband der Landesarchäologen in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen. Kolloquium im Rahmen der Jahrestagung 1993, Bruchsal, 10. - 13. Mai 1993. Stuttgart 1994.
- Archäologisches Landesmuseum Baden-Württemberg (Hrsg.), Troia. Traum und Wirklichkeit. Stuttgart 2001.
- AXELROD, R., Die Evolution der Kooperation. München 1988.

- BADEL, Chr., Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart 1997.
- BAUMANN, A., MANHART, K., SCHÖNING, K., Simulationsexperimente: Auge um Auge. „Der Ehrliche ist immer der Dumme“ titelt der Sachbuch-Bestseller eines bekannten Fernsehjournalisten. Mit einer bahnbrechenden Computersimulation wurde bewiesen, dass Betrug evolutionär betrachtet die schlechtere Strategie ist. PC!Linux 2/2002, S. 54-64.
- BAYER, M., Wettbewerb als Mittel der Hochschulreform der neunziger Jahre. Marburg, Univ.-Diplomarbeit 1999.
- BECKER, J., Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements. 4. Auflage München 1992.
- BENDIXEN, P., LALELI-BENDIXEN, P., Kulturfinanzierung. Studienbrief der FernUniversität Hagen. Hagen 1995.
- BENDIXEN, P., Das verengte Weltbild der Ökonomie. Zeitgemäß wirtschaften durch kulturelle Kompetenz. Darmstadt 2003.
- BIEBERSTEIN, I., Dienstleistungsmarketing. 3. Aufl. Ludwigshafen/Rhein 2001.
- BIEL, J., Welche wissenschaftlichen, technischen, personellen und organisatorischen Anforderungen sind an eine archäologische Ausgrabung zu stellen, in: Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen 1994, S. 17-19.
- BIGGER BUCHLI, M., DIETRICH, U., RITTER, G. (Hrsg.), Datenbankprojekte in den Geschichtswissenschaften. Geschichte und Informatik 11, 2000.
- BIRKIGT, K., MARINUS, M., FUNCK, J., Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1993.
- BJORK, K., The link that kept the Philippines Spanish. Mexican merchant interests and the Manila trade, 1571-1815. Journal of World History 9/1, 1998, S. 25-51.
- BLOEMERS, J. H. F., Vor- und Frühgeschichte in den Niederlanden: ein dynamisches Selbstbild für die Nachbarn. Archäologische Informationen 13, 1990, S. 23-28.
- BLOEMERS, J. H. F., Archäologische Denkmalpflege, Forschungsarchäologie und Kontraktarchäologie in den Niederlanden: ein Blick auf den gegenwärtigen Zustand und in die Zukunft, in: Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen 1994, S. 47-55.
- BLUM, J., Wissensmanagement – Standort, Perspektiven, in: J. BLUM, H. D. BÜRCEL, P. HORVÁTH (Hrsg.), Wissenschaftsmanagement. Spitzenleistungen trotz knapper Mittel durch Management der Wissenschaft. Stuttgart 1993.
- BÖHLER, H., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung. Stuttgart 1977.
- BRUNN, A., THOMMES, P., Die deutsche Archäologie im globalen Dorf, in: Archäologie als Sozialgeschichte. Studien zu Siedlung, Wirtschaft und Gesellschaft im früh-

- geschichtlichen Mitteleuropa. Festschrift für H. Steuer zum 60. Geburtstag. Rahden/Westf. 1999.
- CECH, B., Montanarchäologie. Edelmetallbergbau des 16. Jahrhunderts im Gasteiner Tal. *Historicum* 49, 1996, S. 27-33.
- CECH, B., Archaeological research in the gold and silver mining district of Gastein and Rauris in Salzburg, in: Mount Calisio and the silver deposits in the Alps from ancient times till the XVIII century. Mines, history and links with the Central European mining tradition. *Atti del Convegno europeo promosso e organizzato dai comuni di Civezzano e Fornace e dalla Sat Societa alpinisti trentini-Sezione di Civezzano* 12-14 ottobre 1995. Civezzano 1997, S. 253-267.
- CECH, B., Gold and silver production in the fifteenth and sixteenth century based on the results of archaeological excavations in the Gasteiner Tal, Austria, in: M. FEUGÈRE, M. M. GUŠTIN (Hrsg.), *Iron, Blacksmith and Tools. Ancient European Crafts.* (Monographies instrumentum 12). Montagnac 2000, S. 21-33.
- CECH, B., WALLACH, G., Die spätmittelalterliche/frühneuzeitliche Edelmetallverhüttung im Angertal, Bad Hofgastein, Salzburg. Eine Studie zur systematischen archäologischen Erforschung alpiner Montanlandschaften. *Archaeologia Austriaca* 82/83, 1998, S. 479-492.
- CREDE, D., Der Verein als – zentrales? – Element bürgerschaftlichen Engagements. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 9. Münster o. J. Online: <http://www.dritte-sektor-forschung.de/wp-band09.zip> (2002-03-09).
- DAWKINS, R., *Das egoistische Gen.* Berlin 1978.
- DEMARCO, T., *Der Termin – Ein Roman über das Projektmanagement.* München 1998.
- Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.), *Reden ist Silber. Schweigen ist Schrott. Handbuch zur Öffentlichkeitsarbeit.* Münster 1996.
- DIETRICH, R., Praxisbezug der vor- und frühgeschichtlichen Ausbildung. *Archäologische Informationen* 17/2, 1994, S. 203-207.
- DOBIAT, C., Bericht über das Kolloquium „Wunsch- und Wirklichkeit. Berufliche Alternativen für Archäologen“ vom 11. bis 12. Dezember 2000 in Marburg a. d. Lahn. *Archäologisches Nachrichtenblatt* 6/3, 2001, S. 308-310.
- DOMSCH, M., SCHNEBLE, A. (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragungen.* Heidelberg 2. Auflage 1992.
- DONNINGER, Chr., Is it always efficient to be nice? A computer simulation of Axelrod's computer tournament, in: A. DIEKMANN, P. MITTER (Hrsg.), *Paradoxical Effects of Social Behavior. Essays in Honor of A. Rapoport.* Heidelberg/Wien 1986, S. 123-134.

- DRABANT-SCHWALBACH, A., Planung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung der internen Kommunikation, in: B. BAERNS (Hrsg.), PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt/M. 1995, S. 277-305.
- EGGERS, H.-J., Einführung in die Vorgeschichte. München 3. Aufl. 1986.
- EGGERT, M. K. H., Prähistorische Archäologie. Konzepte und Methoden. Tübingen/Basel 2001.
- EICHHORN, P., Betriebswirtschaftslehre und Gemeinwohl. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 54/3, 1984, S. 238-251.
- EISNER, M., Zur Bedeutung der Datenverarbeitung als Hilfsmittel der Archäologie unter besonderer Berücksichtigung von Datenbanken. Acta praehistorica et archaeologica 1984/85, S. 269-285.
- ERICSSON, I., Archäologie der Neuzeit. Ausgrabungen und Funde 40/1, 1995, S. 7-13.
- ERMISCHER, G., Standesvertretung für Archäologen – Einige europäische Perspektiven. Archäologisches Nachrichtenblatt 6, 2001/1, S. 63-70.
- ESTOW, C., Reflections on gold. On the late medieval background of the Spanish „enterprise of the Indies“. Mediaevistik 6, 1993, S. 85-120.
- European Association of Archaeologists. Online: <http://www.e-a-a.org/> (2002-01-30)
- FECHNER, F., Rechtlicher Schutz archäologischen Kulturguts. Regelungen im innerstaatlichen Recht, im Europa- und Völkerrecht sowie Möglichkeiten zu ihrer Verbesserung. (Tübinger Schriften zum internationalen und europäischen Recht Bd. 25). Berlin 1991.
- FEHRING, G. P., Stadtarchäologie in Deutschland. Archäologie in Deutschland, Sonderheft 1996. Stuttgart 1996.
- FEHRING, G. P., Die Archäologie des Mittelalters. Eine Einführung. Darmstadt 3. Auflage 2000.
- FELL, M., Datenbanken in der Alten Geschichte. (Computer und Antike 2). St. Katharinen 1994.
- FRANCK, N., Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Ratgeber für Vereine, Verbände und Initiativen. Köln 1996.
- FRIED, J. Die Aktualität des Mittelalters. Gegen die Überheblichkeit unserer Wissensgesellschaft. Ostfildern 3. Aufl. 2003.
- FRÜCHTL, J., Einäugig in die Zukunft. Im neuen Innovationsbeirat fehlen die Geisteswissenschaftler. Die Zeit 31/2001. Online: <http://ad.de.doubleclick.net/adi/www.zeit.de/wissen;sz=1x1;tile=5;ord=29405761105417544?> (2002-01-27)
- Früher Bergbau im südlichen Schwarzwald. Archäologische Informationen aus Baden-Württemberg, Heft 41. Stuttgart 1999.

- GARNER, R. L., Long-term silver mining trends in Spanish America: a comparative analysis of Peru and Mexico. *American Historical Review* 93/4, 1988, S. 898ff.
- GATES, B., *Digitales Business. Wettbewerb im Informationszeitalter. Wettbewerb im Informationszeitalter.* München 2000.
- GOETZ, H.-W., Einführung: Die Gegenwart des Mittelalters und die Aktualität der Mittelalterforschung, in: DERS. (Hrsg.), *Die Aktualität des Mittelalters.* Bochum 2000, S. 7-23.
- GREFE, Der schon wieder! Die Medienstars der Geisteswissenschaft haben es schwer: Sie werden vom Publikum gefordert und von der Zunft gescholten. *Die Zeit* 49/2000. Online: <http://ad.de.doubleclick.net/adi/www.zeit.de/hochschule;sz=234x60;tile=3;ord=29405761105417544?> (2002-01-25)
- GRÜNE, A., *Die Forstwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Naturschutz und Wirtschaftlichkeit: ein ökologisch-ökonomisches Konzept zur Bewertung von Naturschutzleistungen.* Marburg, Univ.-Diss. 1993.
- HÄRKE, H., Kommentar zum Beitrag des Arbeitskreises „Archäologische Perspektiven“. Zu Form und Inhalt des Grundstudiums der Ur- und Frühgeschichte. *Archäologische Informationen* 16/1, 1993, S. 66-69.
- HEINRICHS, W., *Einführung in das Kulturmanagement.* Darmstadt 1993.
- HEINRICHS, W., *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung.* München 1997.
- HEINRICHS, W., KLEIN, A. (Hrsg.), *Kulturmanagement von A-Z. Wegweiser für Kultur und Medienberufe.* München 1995.
- HEINRICHS, W., SCHÄFER, H., (Hrsg.), *Merchandising und Licensing in Kulturbetrieben.* Stuttgart 1999.
- HEINZE, Th. (Hrsg.), *Kulturmanagement. Professionalisierung kommunaler Kulturarbeit.* Opladen 1994.
- HENKEL, H.-O., *Wissenschaft in Not. Mehr Freiheit, mehr Geld und mehr Wettbewerb – Wie deutsche Forschung und Bildung international wieder einen Spitzenplatz besetzen können.* Antrittsrede auf der Jahrestagung der Leibnitz-Gemeinschaft im Deutschen Bergbau-Museum Bochum, 8. November 2001. *Die Zeit* 46/2001. Online: http://www.zeit.de/2001/46/Wissen/print_200146_henkel_lang.html (2002-01-26)
- HERBST, D., *Public Relations. Das professionelle 1 x 1.* Berlin 1997.
- HERBST, D., *Internet-PR. Das professionelle 1 x 1.* Berlin 2001.
- Historical Archaeology Bibliographies. Online: <http://www.digitalpresence.com/histarch/biblio.html> (2002-02-16)

- HOFFMANN-AXTHELM, D., Kann die Denkmalpflege entstaatlicht werden? – Eine Streitschrift –. Online: <http://www.denkmalpflegediskussion.de/ha.html> (2002-01-30).
- HOFSTADTER, D. R., Kann sich in einer Welt voller Egoisten kooperatives Verhalten entwickeln? Spektrum der Wissenschaft 8, 1983, S. 8-14.
- HOLZHÜTER, Th., Management mariner Schutzgebiete im Ostseeraum: eine vergleichende Untersuchung zur Situation von Naturschutzgebieten und Nationalparks in ausgewählten Ostseeanrainerstaaten unter besonderer Berücksichtigung administrativer Aspekte. Kiel 1999.
- HORCH, H.-D., Was For-Profit-Organisationen von Nonprofit-Organisationen lernen können, in: R. SCHAUER, H. K. ANHEIER, E.-B. BLÜMLE (Hrsg.), Der Nonprofit Sektor im Aufwind – zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene. 2. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes-Kepler Universität Linz. Linz 1997, S. 213-232.
- HORN, H. G., Wohin steuert die amtliche Bodendenkmalpflege? Anmerkungen aus der Sicht einer obersten Denkmalbehörde, in: Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen. 1994, S. 13-16.
- ISENBERG, G., Zu den Ausgrabungen im Konzentrationslager Witten-Annen. Ausgrabungen und Funde 40, 1995, S. 33-37.
- KELLER, A., Hochschulreform und Hochschulrevolte: Selbstverwaltung und Mitbestimmung in der Ordinariatenuniversität, der Gruppenhochschule und der Hochschule des 21. Jahrhunderts. Marburg 2000.
- KELLER, M., Sucht nach dem Schatz. Raubgräber zerstören wertvolle Fundorte. Nun machen Archäologen die Räuber zu Mitarbeitern. Die Zeit 39/2000. Online: http://www.zeit.de/2000/39/Wissen/200039_raubgraeber.html (2002-02-27)
- KELLNER, H., Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen. München 1994.
- KELLNER, H., Projekte konfliktfrei führen – Wie sie ein erfolgreiches Team aufbauen. München 1996.
- KELLNER, H., Ganz nach oben durch Projektmanagement. München 2000.
- KIESOW, G. Denkmalpflege in Deutschland. Eine Einführung. Stuttgart 4. Aufl. 2000.
- KI-ZERBO, J., Die Geschichte Schwarzafrikas. Frankfurt/M. 1992.
- KNEIFEL, G., PERINA, U., Hochschulen: Werbung in eigener Sache. Die Zeit 50/2000. Online: <http://www.zeit.de/2000/50/Hochschule/j101.html> (2002-01-26)
- KOLB, F., Ein neuer Troia-Mythos? Traum und Wirklichkeit auf dem Grabungshügel von Hisarlik, in: H.-J. BEHR, G. BIEGEL, H. CASTRITIUS (Hrsg.), Troja – Traum und Wirklichkeit. Ein Mythos in Geschichte und Rezeption. Braunschweig 2002, S. 8-39.

- KOLLMANN, A. (Bearb.), Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung von Stiftungen eingearbeitet in die durch das Gesetz geänderten Gesetze und Verordnungen. Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung. Opusc. 3. Berlin, Oktober 2000. Online: <http://www.maecenata.de/dokumente/Steuergesetz2.pdf> (2002-03-08).
- KOSCHORKE, A., Unfreiwillige Selbstkontrolle. Wir haben sie so geliebt: Was bleibt von der Freiheit der Universitäten, wenn sich Sozialdemokraten ihrer annehmen? Süddeutsche Zeitung 23. Januar 2002, S. 13.
- KOTLER, Ph., A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 36, 1972, S. 46-54.
- KOTLER, Ph., Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart 1978.
- KOTLER, Ph., BLIEMEL, F., Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. (Stuttgart 1992).
- KROEHL, H., Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert. München 2000.
- KUNCZIK, M., Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland. Köln/Weimar/Wien 1997.
- KUNOW, J., Amtliche Bodendenkmalpflege und „Grabungsfirmen“. Erste Erfahrungen aus dem Land Brandenburg, in: Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen. 1994, S. 39-45.
- KYRER, A., Volkswirtschaftslehre. Grundzüge der Wirtschaftstheorie und -politik. München/Wien 4. Aufl. 1993.
- LANKAU, R., Webdesign und -publishing. Grundlagen und Designtechniken. München/Wien 2000.
- LAROCHE, W. VON, Einführung in den praktischen Journalismus. München 1999.
- LATKA, J., Der Name einer Universität wird künftig Markenartikel. FDP nennt Pläne der TU Dresden vorbildlich. Sächs. Zeitung 25.5.2000. Online: <http://www.competo.de/presse/25-5-00-sz.pdf> (2001-10-22)
- LICATA, J., University Marketing: A Professional Service Organisation Perspective. *Journal of Marketing for Higher Education* 7/2, 1996, S. 1-17.
- LOEFFELHOLZ VON COLBERG, B. FREIHERR, Stiftungen als Aufgabe für Kulturmanager, in: H. RAUHE, Ch. DEMMER (Hrsg.), Kulturmanagement – Theorie und Praxis einer professionellen Kunst. Berlin/New York 1994, S. 379-385.
- LOOCK F. (Hrsg.), Kulturmanagement. Kein Privileg der Musen. Wiesbaden 1991.
- LÜDTKE, H., Zur Problematik des Einsatzes privater Ausgrabungsfirmen in der archäologischen Praxis. *Archäologisches Nachrichtenblatt* 2, 1997/4, S. 357-360.
- Makedonen, die Griechen des Nordens. Ausstellungskatalog Landesmuseum Hannover 1994. Athen 1994.

- MANHARTSBERGER, M., MUSIL, S., Web Usability. Das Prinzip des Vertrauens. Bonn 2001.
- MARICHAL, C., Silver and situados: New Spain and the financing of the Spanish empire in the Caribbean in the eighteenth century. HAHR. Hispanic American Historical Review 74/4, 1994, S. 587-614.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.), Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland. Gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Kommunen, Wissenschaft und Wirtschaft. Bonn 2000.
- MEYER, P. W., MEYER, A., Marketing für Arztpraxen – Provokation oder Evolution, in: Chr. BELZ (Hrsg.), Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen. Band 1. Savosa/St. Gallen 1986, S. 651-664.
- MIDDELL, M., SAMMLER, St. (Hrsg.), Alles Gewordene hat Geschichte. Die Schule der Annales in ihren Texten. Leipzig 1994.
- MITCHELL, G. A. (Hrsg.), Mythos Humboldt: Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten. Wien 1999.
- MÜLLER-HAGEDORN, L., Einführung in das Marketing. Darmstadt 1990.
- MÜLLER-HAGEDORN, L., Kulturmarketing. Studienbrief der FernUniversität Hagen. Hagen 1993.
- MÜLLER-KARPE, H., Einführung in die Vorgeschichte. München 1975.
- MÜLLER-KARPE, H., Die Gründung der Kommission für Allgemeine und Vergleichende Archäologie. Beiträge zur Allgemeinen und Vergleichenden Archäologie 2, 1980, S. 1-14.
- MÜLLER-KARPE, H. (Hrsg.), Allgemeine und vergleichende Archäologie als Forschungsgegenstand. (Kolloquien zur Allgemeinen und Vergleichenden Archäologie, Bd. 1). München 1981.
- MÜLLER-KARPE, H., Einführung, in: Vergleichende Archäologie als Forschungsgegenstand. 1981, S. 1-7.
- MÜLLER-KARPE, H., Allgemeine und vergleichende Wirtschaftsarchäologie, in: Vergleichende Archäologie als Forschungsgegenstand. 1981, S. 73-78.
- MÜLLER-KARPE, H., Zur Erforschung der Kontakte zwischen verschiedenen Geschichtsräumen, in: Vergleichende Archäologie als Forschungsgegenstand. 1981, S. 181-190.
- NIESCHLAG, R., DICHTL, E., HÖRSCHGEN, H., Marketing. Berlin 17. Aufl. 1994.

- NOLTE, R., Gesetze vom Olymp – Kulturpolitik in Europa und der Europäischen Union nach Maastricht, in: Handbuch KulturManagement. Loseblattsammlung. Stuttgart 1994.
- NOWAK, M. A., MAY, R. M., SIGMUND, K., Das Einmaleins des Miteinander. Spektrum der Wissenschaft 8, 1995, S. 46-53.
- OEBBECKE, J., Rechtsfragen zur Tätigkeit von Grabungsfirmen bei der archäologischen Untersuchung von Flächen, in: Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen 1994, S. 57-65.
- OEXLE, O. G., Das Mittelalter und das Unbehagen an der Moderne. Mittelalterbeschwörungen in der Weimarer Republik und danach, in: S. BURGHARTZ, H.-J. GILOMEN et al. (Hrsg.), Spannungen und Widersprüche. Gedenkschrift für F. Graus. Sigmaringen 1992, S. 125-153.
- OEXLE, O. G., Das Bild der Moderne vom Mittelalter und die moderne Mittelalterforschung. Frühmittelalterliche Studien 24, 1990, S. 1-22.
- PIEPER, R., Arbeiten im Berg. Arbeiter und Arbeitsbedingungen im kolonialen Bergbau Hispanoamerikas. Atención. Jahrbuch des Österreichischen Lateinamerika-Instituts 3, 1999, S. 32-41.
- PLANCK, D., Zum Einsatz privater Grabungsfirmen in der Archäologischen Denkmalpflege, in: Archäologische Denkmalpflege und Grabungsfirmen 1994, S. 67-69.
- PLEITNER, J., Strategisches Marketing – Fremdwort für Klein- und Mittelbetriebe?, in: Chr. BELZ (Hrsg.), Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen. Band 2. Savosa/St. Gallen 1986, S. 731-746.
- RAFFÉE, H., FRITZ, W., WIEDMANN, K.-P., Marketing für öffentliche Betriebe. Stuttgart 1992.
- RAGER, G., WEBER, B. (Mitarb.), Kulturtourismus und Öffentlichkeitsarbeit. Studienbrief der FernUniversität Hagen. Hagen 1997.
- RAUHE, H., DEMMER, Chr. (Hrsg.), Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst. Berlin 1997.
- RAUHE, P., Die Rolle von Fördervereinen in der Kulturförderung, in: R. GRAF STRACHWITZ, S. TOEPLER, Kulturförderung. Mehr als Sponsoring. Wiesbaden 1993, S. 229-234.
- RAULFF, U., Seid selbstbewusst! Geisteswissenschaften in Not: Fragen an Gert Matenkloft. Süddeutsche Zeitung 21. Januar 2002, S. 16.
- RINZA, P., Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. Düsseldorf 2. Aufl. 1985.

- ROGGE, K. I., Kultur Projekt Management. Studienbrief der FernUniversität Hagen. Hagen 1993.
- ROTTHEGE, G., Firmen und Vereine. Frankfurt/M. 1996.
- SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D., Volkswirtschaftslehre. Grundlagen der Makro- und Mikroökonomie. Köln 8. Aufl. 1987).
- SCHARMANN, Th., Teamarbeit in der Unternehmung. Theorie und Praxis der Gruppenarbeit. Bern 1972.
- SCHAUHOFF, St. (Hrsg.), Handbuch der Gemeinnützigkeit: Verein – Stiftung – GmbH; Recht, Steuern, Personal. München 2000.
- SCHEUCH, F., Marketing. München 4. Auflage 1993.
- SCHLEINER, M., Zehn Gebote des Merchandising. Von der Idee zum Produkt, in: HEINRICH, SCHÄFER. 1999, S. 185-196.
- SCHMIDT-MARWEDE, U., Pressemitteilungen Online. Cyberrelations at Work. Public Relations Forum 2/1997, S. 18-22.
- SCHÜBLER, R., Kooperation unter Egoisten. München 1990.
- SCHWARZ, P., Management in Nonprofit-Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern 1992.
- SCHWELLNUS, W., Landschafts-Archäologie: Naturraum und Denkmalpflege GmbH. Entstehung, Konzeption und Erfahrungen einer archäologischen Fachfirma, in: Archäologische Denkmalpflege. 1994, S. 31-37.
- SEHLMAYER, M., Tagungsbericht: Die Bedeutung Trojas in der späten Bronzezeit, Universität Tübingen, 14.-15.02.2002, in: H-Soz-u-Kult. <h-soz-u-kult@h-net.msu.edu>. 02. März 2002. Archived at: <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/index.asp?pn=tagungsberichte> (2002-03-16).
- Society for Post-Medieval Archaeology. Online: <http://www.britarch.ac.uk/spma/index.html> (2002-02-16).
- SOKOLL, Th., Bergbau im Übergang zur Neuzeit. Idstein 1994.
- SPORN, B., Universitätskultur. Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten. Heidelberg 1992.
- SPIEWAK, M., Der Schatz der Ehemaligen. Auch deutsche Universitäten entdecken ihre Absolventen. Nach amerikanischem Vorbild wollen sie die „Alumni“ für den Erfolg der Hochschule einspannen. Die Zeit 42/2001. Online: http://www.zeit.de/2001/42/Wissen/print_200142_b-alumni1.html (2002-02-27)
- SPIEWAK, M., Die Zielfahnder vom Campus. Amerikanische Hochschulen spähen nach den dicken Konten ihrer Ehemaligen. 60 Milliarden Mark private Spenden fließen jährlich in die Kassen der Universitäten. Die Zeit 43/2001. Online:

- http://www.zeit.de/2001/43/Hochschule/print_200143_b-alumni2.html (2002-02-27)
- SPINDLER, K. et al. (Hrsg.), *Der Mann im Eis. Neue Funde und Ergebnisse*. Wien et al. 1995.
- STAUTE, J., *Das Ende der Unternehmenskultur. Innenansichten bundesdeutscher Firmen*. München 1998.
- STELZER, T., *Uni als Dienstleister. Die Hochschulen entdecken das Marketing*. Die Zeit 7/1999. Online: http://www.zeit.de/1999/7/199907_c_hochschulmarke.html. (2002-02-09).
- STEUER, H., ZIMMERMANN, U. (Hrsg.), *Alter Bergbau in Deutschland. Archäologie in Deutschland, Sonderheft 1993*. Stuttgart 1993.
- STEUER, H., ZIMMERMANN, U. (Hrsg.), *Montanarchäologie in Europa. (Archäologie und Geschichte 4)*. Sigmaringen 1993.
- STRACHWITZ, R. GRAF, *Stiftungen – nutzen, führen und errichten: ein Handbuch*. Frankfurt/M./New York 1994.
- STRACHWITZ, R. GRAF, *Stiftungen als Modelle für die Entstaatlichung des öffentlichen Lebens*, in: DERS. (Hrsg.), *Zivilgesellschaft – Stiftungswesen – Kultur*. 4 Beiträge. Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung. Opusc. 4. Berlin, Dezember 2000, S. 27-32. Online: <http://www.maecenata.de/dokumente/Opusc4pdf.pdf> (2002-03-15)
- STRACHWITZ, R. GRAF, *Die zivile Bürgergesellschaft: Was haben Stiftungen damit zu tun? Zur aktuellen Diskussion um ein neues Stiftungsrecht*, in: DERS. (Hrsg.), *Zivilgesellschaft – Stiftungswesen – Kultur*. 4 Beiträge. Maecenata Institut für Dritter-Sektor-Forschung. Opusc. 4. Berlin, Dezember 2000, S. 9-22. Online: <http://www.maecenata.de/dokumente/Opusc4pdf.pdf> (2002-03-14)
- TETZLAFF, M., *Rechtliche Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die Kulturpolitik in der Bundesrepublik Deutschland*, in: O. SCHWENCKE et al. (Hrsg.), *Kulturelle Modernisierung in Europa*. Hagen 1993, S. 155-162.
- TIETZ, B., *Marketing*. Düsseldorf 3. Aufl.
- TOEPLER, St., *Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft. Ansätze zu einer ökonomischen Betrachtungsweise*. München 1996.
- TOPF, C., *Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing. Interne und externe Informations- und Kommunikationsbeziehungen der Hochschulen*. Frankfurt/M. 1986.
- TROGELE, U., *Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten*. Frankfurt/M. 1997.

- TURNER, G., Hochschule zwischen Vorstellung und Wirklichkeit: zur Geschichte der Hochschulreform im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts. Berlin 2001.
- URBAN, O. H., Prähistorische Archäologie oder Vorgeschichte und Urgeschichte. Archäologisches Nachrichtenblatt 1, 1996/2, S. 107-109.
- VILAIN, M., Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor-Nr. 13. Münster, August 2001. Online: <http://www.dritte-sektor-forschung.de/wp-band13.zip> (2002-03-09).
- VILLIGER, R., Mißverständnis Marketing, in: Chr. BELZ (Hrsg.), Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen. Bd. 1. Savosa/St. Gallen 1986, S. 445-460.
- VOELKER, J., Out of the Field, Into the Living Room. How National Geographic can bring Archaeological Discovery to the Public Eye. C. J. C. Reuvenstezing – 14. Amsterdam 2002.
- VOLTMER, E., Das Mittelalter ist noch nicht vorbei ... Über die merkwürdige Wiederentdeckung einer längst vergangenen Zeit und die verschiedenen Wege, sich ein Bild davon zu machen, in: A. HAVERKAMP, A. HEIT (Hrsg.), Ecos Rosenroman. Ein Kolloquium. München 1987, S. 185-228.
- WALLENHORST, R., HALACZINSKY, R., Die Besteuerung gemeinnütziger Vereine und Stiftungen. München 4. Aufl. 2000.
- WALTER, R., Einführung in die Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Paderborn u.a. 1994.
- WANGEN-GOSS, M., Marketing für Universitäten. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens auf den universitären Bereich. Spardorf 1983.
- WEBER, G. (Hrsg.), Archäologie und Marketing. Alte und neue Wege in der Präsentation archäologischer Stätten. Neue Medien. Beiträge zum 3. Cambodunum-Symposium am 9. und 10. Oktober 1998. Kempten/Allgäu 2001.
- WEGENER, U. (Hrsg.), Schutz und Pflege von Lebensräumen: Naturschutzmanagement. (Jena 1991).
- WERNER, J., Adelsgräber von Niederstotzingen bei Ulm und von Bokchondong in Südkorea. Jenseitsvorstellungen vor Rezeption von Christentum und Buddhismus im Lichte vergleichender Archäologie, in: Abhandlungen der Bayerische Akademie der Wissenschaften, Philosophisch-Historische Klasse, NF H. 100. München 1988.
- WESKI, T., Konflikt oder Partnerschaft. Bodendenkmalämter vs. privater Grabungsfirmen. Archäologisches Nachrichtenblatt 3, 1998/3, S. 222-226.
- WINKEL, H., Einführung in die Wirtschaftswissenschaften. Paderborn u.a. 1980.

- WOLFRAM, H., Die Aktualität der mittelalterlichen Geschichte, in: R. HANSLIK, A. LESKY, H. SCHWABL (Hrsg.), Antidosis. Festschrift für W. Kraus zum 70. Geburtstag. Wien 1972, S. 458-476.
- ZIMMER, A., Vereine heute – zwischen Tradition und Innovation. Ein Beitrag zur Dritter-Sektor-Forschung. Basel 1992.
- ZIMMER, A., Vereine – Basiselement der Demokratie. Eine Analyse aus der Dritte-Sektor-Perspektive. Opladen 1996.
- ZIMMER, A., Der Verein in Gesellschaft und Politik, in R. GRAF STRACHWITZ (Hrsg.), Dritter Sektor – Dritte Kraft. Düsseldorf 1998, S. 93-125.
- ZIMMERMANN, H.-J., Projektmanagement – operationsanalytische Hilfsmittel, in: Management Enzyklopädie. Band 8. München 1975, S. 2779-2784.
- ZSCHAU, O., TRAUB, D., ZAHRADKA, R., Web Content Management. Websites professionell planen und betreiben. Bonn 2. Aufl. 2002.

Michael Herdick M.A.
Friedrich-Ebert-Str. 24
35039 Marburg