

Hochschulen und Öffentlichkeit

Seminar der Hochschulrektorenkonferenz
Heidelberg, 27. Mai 1997

durchgeführt mit Unterstützung des Stifterverbandes
für die Deutsche Wissenschaft

Beiträge zur Hochschulpolitik 7/1997

Beiträge zur Hochschulpolitik 7/1997

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz
Redaktion: Friedhelm Rath, Susanne Schilden
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn
Tel.: 0228-887-0
Telefax: 0228-887110

Bonn, September 1997

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen - auch auszugsweise - nur mit
vorheriger schriftlicher Genehmigung der Hochschulrektorenkonferenz

| Inhalt | Seite |
|---|-------|
| Begrüßung der Teilnehmer | |
| Professor Dr. Peter Ulmer Rektor der Universität Heidelberg | 3 |
| Einführung | |
| Professor Dr. Hans-Uwe Erichsen Präsident der Hochschulrektorenkonferenz | |
| Hochschulen - Im Kern verrottet? Das öffentliche Bild von Hochschulen und ihre Selbstdarstellung | 9 |
| Workstattberichte | 19 |
| Uwe Schlicht Der Tagesspiegel, Berlin | |
| Hochschulen und ihre Öffentlichkeitsarbeit Thesen aus journalistischer Sicht | 23 |
| Dr. Josef König Leiter der Pressestelle der Universität Bochum | |
| Öffentlichkeitsarbeit im Hochschulalltag | 37 |
| Diskussion (Moderation: Prof. Dr. Detlef Müller-Böling) | 49 |
| Wissenschaftliche Analyse | 63 |
| Professor Dr. Günter Bentele Universität Leipzig | |
| Interne und externe Kommunikation als Funktionen einer modernen Öffentlichkeitsarbeit | 67 |
| Diskussion (Moderation: Prof. Dr. Detlef Müller-Böling) | 73 |

| | |
|---|-----|
| Die Situation im Ausland | 81 |
| Ray Footman University of Edinburgh | |
| External Relations in Higher Education at a Time of Pressure on Financial Resources: The International Experience - Great Britain | 85 |
| Sijbolt Noorda Universiteit van Amsterdam | |
| Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der niederländischen Hochschulen am Beispiel der Universität Amsterdam | 101 |
| Diskussion (Moderation Prof. Dr. Detlef Müller-Böling) | 109 |
| Resümee | |
| Prof. Dr. Detlef Müller-Böling Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh | 119 |
| Teilnehmerliste | 123 |

Begrüßung der Teilnehmer

Professor Dr. Peter Ulmer
Rektor der Universität Heidelberg

Herr Präsident Erichsen,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

zu dem von der Hochschulrektorenkonferenz veranstalteten Seminar "Hochschulen und Öffentlichkeit" heiße ich Sie in der guten Stube der Ruprecht-Karls-Universität, unserer Alten Aula, herzlich willkommen. Zahl und Zusammensetzung der Teilnehmer bestätigen, daß die HRK mit diesem Thema ein zentrales, vielen Hochschulen auf den Nägeln brennendes Problem ausgewählt hat. Für diese Initiative möchte ich Ihnen, lieber Herr Kollege Erichsen, aber auch dem Stifterverband als Förderer des Seminars und nicht zuletzt dem Moderator unserer heutigen Veranstaltung, Herrn Kollegen Müller-Böling vom Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh, sehr herzlich danken.

Für die Ruprecht-Karls-Universität bedeutet es eine besondere Ehre, daß das Präsidium der HRK ihr die Rolle des Gastgebers angetragen hat, und ich freue mich, wenn Sie sich hier wohl fühlen.

Wir haben das Angebot der HRK aus einer Reihe von Gründen sehr gern aufgegriffen. Denn Fragen der Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen uns in Heidelberg schon seit einer Reihe von Jahren, und wir beobachten mit Bedauern, daß es uns trotz zahlreicher Anstrengungen und Initiativen auf diesem Gebiet, darunter nicht zuletzt Pressekonferenzen gemeinsam mit der Universität Mannheim als gutem Kooperationspartner im Rhein-Neckar-Dreieck, bisher nur selten gelungen ist, für die Öffentlichkeit bestimmte Botschaften über die engere Region hinaus den Medien zu vermitteln. Das gilt nicht nur für Informationen Vorgänge aus der Universität betreffend, sondern auch für hochschulpolitische Stellungnahmen oder für Reaktionen auf Maßnahmen oder Äußerungen aus Kreisen der Politik, die aus der Sicht der Universitäten nicht unwidersprochen bleiben sollten.

Wie sehr gerade die Hochschulen auf das Ohr der Öffentlichkeit angewiesen sind und wie hartnäckig sich nach wie vor die verbreiteten Vorurteile gegenüber den angeblich zu ineffektiven, teuren, reformunfähigen, in ihren Struk-

turen verkrusteten Universitäten halten, kann man als Rektor nicht nur aufgrund der öffentlichen Äußerungen von Politikern und Wirtschaftsführern, sondern auch in zahlreichen privaten Gesprächen immer wieder feststellen. Zu diesen Erfahrungen gehört leider auch, daß Gegenargumente, wenn überhaupt, häufig mit der Bemerkung zur Kenntnis genommen werden, es handle sich wohl um positive Ausnahmen, die aber nicht geeignet seien, den negativen Gesamteindruck zu verändern. Die Quittung in Gestalt von überproportionalen Kürzungen der Hochschuletats erhalten wir seit einigen Jahren auf massive Weise; und auch dieses Bundesland, das traditionell als besonders hochschulfreundlich bekannt war, macht hiervon neuerdings leider keine Ausnahme. Mit anderen Worten: Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen tut dringend not. Das Motto "Tue Gutes und rede darüber" sollte, auch wenn es sich nicht mit den traditionellen akademischen Gepflogenheiten deckt, mehr als bisher zur Devise unseres Handelns werden.

In besonderem Maß sind wir dabei auf gute Kooperation mit den Medien angewiesen. Denn obwohl es uns erfreulicherweise zunehmend gelingt, bei den Absolventen, aber auch bei unseren Kooperationspartnern in der Wirtschaft ein positives Echo auf unsere Aktivitäten zu erzielen, verbindet sich damit doch nicht ohne weiteres die Breitenwirkung, an der wir angesichts der in der Öffentlichkeit vorherrschenden negativen Grundstimmung dringend interessiert sein müßten. Mit diesem an die Medien gerichteten Angebot zur Kooperation verkenne ich nicht deren Rolle, als kritische Beobachter über gesellschaftliche Entwicklungen zu berichten und dort, wo es not tut, den Finger auf die Wunde zu legen - mit Schönreden wäre niemandem geholfen.

Es ist jedoch auch eine Erfahrungstatsache, daß negative Berichte vom Publikum interessierter aufgenommen werden und auf mehr Resonanz stoßen als Meldungen über positive Entwicklungen in Forschung und Lehre. Wir haben das erst vor einigen Monaten wieder beobachten können, als die Berichterstattungen über einen "Sexprofessor" in Konstanz oder einen ähnlichen Tunichtgut in Hohenheim wochenlang die Zeitungsspalten dieses Landes füllten, während Informationen über die Verleihung internationaler Preise an Hochschullehrer Baden-Württembergs, über die Einrichtung neuer Sonderforschungsbereiche oder über die Verkürzung der Studienzeiten in bestimmten Fächern sich allenfalls in kurzen Nachrichten der Lokalzeitungen niederschlugen - Nobelpreise, die nicht so häufig vorkommen, natürlich ausgenommen. Dafür, daß die Medien sich bei ihrer Nachrichtenauswahl auch, wenn nicht in erster Linie, von dem Interesse ihrer Leser oder Hörer leiten lassen, muß man natürlich Verständnis haben - die Zeiten des Propagandaministeriums sind zum Glück seit langem vorüber. Auch räume ich gerne ein, daß es den Hochschulen nach wie vor nicht ohne weiteres oder in sachgerechter

Weise gelingt, ihre positiven Leistungen herauszustellen und das Interesse der Medien daran zu wecken. Aus Sicht der Hochschulen wäre freilich zu wünschen, daß ihnen zu dieser Selbstdarstellung mehr Gelegenheit geboten würde, als es derzeit in manchen Fällen anzutreffen ist.

Lassen Sie mich dazu als Beispiel auf eine Podiumsdiskussion über Hochschulprobleme verweisen, die eine der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten im November 1996 zu guter abendlicher Sendezeit ausstrahlte. Die Veranstaltung war in ihrer Fragestellung lobenswert und mit Politikern hochkarätig besetzt. Sie ließ jedoch aus Sicht der Hochschulen manche Wünsche offen. So zeichnete der kurze Eingangsfilm ein außerordentlich negatives Bild vom Innenleben der Hochschulen, das in disqualifizierenden pauschalen Äußerungen wie "Bilanz: Eine Katastrophe", "Professoren, die keiner kontrolliert", "Forschungsfelder, die brach liegen" und anderem gipfelte. Auf dem Podium gab es, abgesehen von einem SPD-Politiker, der kurz zuvor das Amt des Gründungsrektors einer neuen Universität übernommen hatte, und einem RCDS-Studenten keinen "echten" Hochschulvertreter. Der zuständige Redakteur, auf diese Einseitigkeiten angesprochen, räumte das Ungleichgewicht durchaus ein. Er meinte freilich, ohne einen derartigen Aufreißer zu Beginn und mit anderer Besetzung wären die Einschaltquoten deutlich geringer gewesen. Wenn er damit recht hat (und manches spricht dafür), so zeigt der Vorgang besonders deutlich das Dilemma, in dem wir uns befinden.

Nun, meine Damen und Herren, mit diesen Hinweisen habe ich weder die Absicht noch die hinreichende Einsicht, den Diskussionen des heutigen Tages vorzugreifen und Ihnen zweifelhafte Patentrezepte anzubieten - im Gegenteil erhoffe ich meinerseits von Rednern und Diskussionsteilnehmern hilfreiche Lösungsansätze.

Erlauben Sie mir statt dessen zum Abschluß der Begrüßung auf die Gestaltung unserer Alten Aula hinzuweisen. Hier läßt sich aufzeigen, auf welcher überzeugenden Weise frühere Generationen das Problem der Öffentlichkeitsarbeit lösen konnten - in einem freilich wesentlich anderen Umfeld. Denn die Ausschmückung dieses Saales aus dem Jahr 1886 ist das Geschenk des damaligen Rektors, Großherzog Friedrich I. von Baden, zum 500. Geburtstag "seiner" Universität, und sie diente zweifellos dazu, die Universität nicht nur für ihre Mitglieder, sondern auch für Dritte in einem positiven Licht erscheinen zu lassen. Selbst heute sonnen wir uns noch gerne, wenn auch im Bewußtsein der Relativität aller Dinge, in dieser überkommenen Pracht.

Ich heiße Sie noch einmal herzlich willkommen und danke, daß Sie gekommen sind.

Einführung

Professor Dr. Hans-Uwe Erichsen
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

Hochschulen - Im Kern verrottet?
Das öffentliche Bild von Hochschulen
und ihre Selbstdarstellung

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
ich freue mich sehr, Sie heute hier in Heidelberg begrüßen zu dürfen.

Für den überaus würdigen und schönen Rahmen unserer heutigen Veranstaltung und für Ihre freundlichen und ermunternden Begrüßungsworte danke ich Ihnen, Magnifizienz, lieber Herr Ulmer, sehr herzlich. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Universität Heidelberg unter Ihrem Rektorat stellt nach meinem Eindruck ein überaus gelungenes Beispiel für eine von den strategischen Zielen der Hochschule konsequent abgeleitete Hochschul-PR dar. Der Ruperto-Carola ist es in den vergangenen Jahren gelungen, sich konsequent und überaus erfolgreich als, verkürzt gesagt, "Forschungsuniversität" zu profilieren. Über Ihre Bereitschaft, dieses Seminar zum Thema "Hochschulen und Öffentlichkeit" in den Räumen der Heidelberger Universität stattfinden zu lassen, freue ich mich daher ganz besonders. Wir wissen die Gastfreundschaft der hiesigen Universität sehr zu schätzen, und ich danke schon jetzt Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Gelingen unseres Seminars einen erheblichen Beitrag geleistet haben und leisten. Mein besonderer Dank gilt den Referenten des heutigen Tages, die sich bereitgefunden haben, uns ihre Sicht der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen darzulegen und über deren Schwachstellen und Perspektiven mit uns zu diskutieren.

Besonders freue ich mich, daß es sich heute um eine Veranstaltung mit internationaler Beteiligung handelt. Deshalb möchte ich die beiden Referenten, die aus dem Ausland zu uns gekommen sind, besonders herzlich begrüßen und ihnen für ihr Kommen danken. Wir erwarten von Ihnen, sehr geehrter Herr Dr. Noorda, und Ihnen, sehr geehrter Herr Footman, Erfahrungsberichte und Anregungen, die unser Blickfeld erweitern und uns daran hindern, die eigenen Sichtweisen und Rahmenbedingungen zum Maß aller zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Dazu wird auch beitragen, daß im Auditorium österreichische gemeinsam mit deutschen Hochschulvertretern sitzen. Ihnen allen danke ich für Ihr Kommen und Ihr Interesse an dem heutigen Seminar.

Unser Zusammentreffen hier wurde nicht zuletzt durch die finanzielle Unterstützung des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft ermöglicht. Ihm gilt dafür unser herzlicher Dank.

Empfehlung des HRK-Plenums zur Öffentlichkeitsarbeit

Meine Damen und Herren, als das Präsidium der Hochschulrektorenkonferenz 1994 eine Arbeitsgruppe damit beauftragte, die Öffentlichkeitsarbeit der deutschen Hochschulen zu beleuchten und dem HRK-Plenum eine Empfehlung zu diesem Themenfeld vorzulegen, war die Zeit dafür mehr als reif, denn zuletzt hatte die damalige Westdeutsche Rektorenkonferenz 1971 zu diesem Themenkreis Stellung genommen. Diese frühere Empfehlung hatte sich nahezu ausschließlich mit den Pressestellen und deren Einrichtung und Ausstattung befaßt. Dieses Feld wurde Anfang der siebziger Jahre in den deutschen Hochschulen gerade erst in einem breiteren Umfang erschlossen, und die Empfehlung der WRK sollte Bedarf und Zuschnitt funktionsfähiger Hochschulpressestellen umreißen.

Als die Arbeitsgruppe "Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen" 1994 ihre Arbeit aufnahm, hatten sich die Vorzeichen fundamental geändert. Der Rechtfertigungsdruck der Hochschulen gegenüber der Öffentlichkeit war und ist aufgrund der Verknappung der öffentlichen Haushaltsmittel wesentlich stärker geworden. Die früher einmal bestehende Leistungsvermutung zugunsten der Hochschulen ist einer durchaus kritischen Einschätzung ihrer Leistungen und des gesellschaftlichen Nutzwertes ihrer Arbeit gewichen.

Dabei ist einerseits festzustellen, daß die Leistungsbilanz der Hochschulen öffentlich deutlich unterbewertet wird. Das deutsche Hochschulsystem erfüllt bislang trotz der enorm gestiegenen Belastungen und der an internationalen Standards gemessenen Unterfinanzierung seine Aufgaben in bemerkenswerter Weise.

Andererseits müssen die Hochschulen weitere Anstrengungen unternehmen, um die Qualität ihrer Leistungen in Forschung und Lehre nicht nur zu erhalten, sondern im Wettbewerb miteinander zu verbessern und ihre Effizienz zu steigern. Die Hochschulen haben sich zu lange darauf beschränkt, das - zweifelsohne bestehende - Ungenügen staatlicher Finanzierung zu beklagen, anstatt sich auf die eigenen Möglichkeiten zu besinnen und der Politik durch überzeugende Darstellung ihrer Leistungen und durch Entwicklung strategisch ausgerichteter Konzepte eine Neuorientierung der Haushaltsprioritäten zu erleichtern.

Die Hochschulrektorenkonferenz hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Diskussionen geführt und Empfehlungen verabschiedet, die Wege zur Effizienzsteigerung aufgezeigt haben. Stichwortartig seien hier genannt die HRK-Beschlüsse zu Profilbildung und Wettbewerb, Diversifikation im Hochschulbereich, Stärkung der Autonomie sowie zu Strukturreformen in Forschung, Lehre und Studium. Diese Ansätze berühren Selbstverständnis und Selbstdarstellung der Hochschulen unmittelbar.

Es ist allerdings vielfach nicht gelungen, diese Konzepte umfassend umzusetzen sowie die Erfolge und die dahinterstehenden Anstrengungen des Hochschulpersonals hinreichend deutlich zu machen und im öffentlichen Bewußtsein zu verankern.

Es ging daher bei der im Juli 1995 vom 176. Plenum der Hochschulrektorenkonferenz einstimmig verabschiedeten Empfehlung "Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen" nicht mehr um die Fragen des Ob und Wie von Hochschulpressestellen, sondern es ging um das Konzept einer Kommunikation nach innen und außen, um die Entwicklung und Umsetzung von strategischen Aufgaben- und Leistungsprofilen einerseits zu befördern und die Leistungsbilanz der einzelnen Hochschulen andererseits deutlich zu machen.

Das Plenum der HRK hat sich in der Empfehlung für ein Konzept der Öffentlichkeitsarbeit ausgesprochen, welches Öffentlichkeitsarbeit nach außen und innen eng mit der "Politik" der Hochschule verzahnt. Die Empfehlung richtet sich insofern wesentlich an die Hochschulen und deren Leitungsorgane selbst, die eine solche Auffassung von Öffentlichkeitsarbeit in den Hochschulen umzusetzen haben.

Die Rolle von Presse und elektronischen Medien

Das Ungenügen öffentlicher Wahrnehmung sowohl der Entwicklung in den Hochschulen als auch ihrer Leistungen führt zu der Frage, warum das so ist. Insofern ist sicher einerseits von Bedeutung, daß nicht in allen Hochschulen und bei deren Leitungen das Bewußtsein hinreichend entwickelt ist, daß Öffentlichkeitsarbeit in einem zunehmend schärfer werdenden Wettbewerb um die Verteilung staatlicher Mittel von gar nicht zu überschätzender Bedeutung ist.

Ich denke hier nicht nur an die Zusammenarbeit mit den hochschul- und allgemeinpolitisch ausgerichteten Vertretern der elektronischen und Printmedien. Eine thematisch anders gelagerte, aber gleichermaßen wichtige Vermittlerrolle spielen die Journalistinnen und Journalisten, die sich der Wissen-

schafts- und Forschungsberichterstattung verschrieben haben. Sie sind bei ihren "Übersetzungsbemühungen" dringend auf die Kommunikationskompetenz der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, über deren Arbeit sie berichten wollen und sollen, angewiesen. **Beide** Seiten in ihrer Rolle zu unterstützen und zu stärken, muß sich die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen mehr als bisher zur Aufgabe machen.

Das Selbstverständnis jedenfalls vieler deutscher Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler schließt diese Vermittlungsaufgabe nicht von vornherein ein. Hier liegt ein häufiger Grund für Reibungsverluste bei der Vermittlung von Rolle und Bedeutung der Hochschulen für die Innovationsfähigkeit und damit die Zukunft unserer Gesellschaft. Dies ist umso bedauerlicher, als dem glaubhaften, auch kritischen Fragen nicht verschlossenen, öffentlichen Auftreten von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern - sei es gegenüber den Medien, sei es bei anderen Außenkontakten - eine zentrale Bedeutung für das Image der deutschen Hochschulen und für das Ansehen von Forschung und Lehre in der Bundesrepublik im allgemeinen zukommt. Hier wird die Basis gelegt für die Position etwa auch der Wissenschaftsorganisationen beim Werben um den angemessenen Anteil der Wissenschaft an den knappen öffentlichen Mitteln.

Andererseits stellt sich im Rahmen der Defizitanalyse auch die Frage nach der Kapazität und der Kompetenz der Medien. Sie stellt sich auch vor dem Hintergrund der Hochschul- und Wissenschaftsberichterstattung in anderen Ländern Europas. Welches überregionale Blatt in Deutschland ließe sich nur annähernd an der bildungspolitischen Berichterstattung von *Le Monde*, *Le Figaro* oder *The Times* messen?

In seiner vielbeachteten Rede hat der Herr Bundespräsident am 26. April in Berlin davon gesprochen, Bildung müsse "das Mega-Thema unserer Gesellschaft" werden. So sehr die Analyse des Bundespräsidenten einen richtigen Befund darstellt und so sehr diesem Befund allgemeiner Beifall zuteil wurde, das Thema Bildung führt in den Redaktionen von Presse und elektronischen Medien in der Bundesrepublik ein anhaltendes, gar zunehmendes Schattendasein. Die wichtigen überregionalen Zeitungen beschränken ihre bildungs- und forschungspolitische Berichterstattung auf den Abdruck von Agenturmeldungen; Hochschul- und Bildungsredaktionen mutieren zu Produzenten von Serviceseiten für Abiturienten und Studierende - sprich: zukünftige Abonnenten - und werden zu bloßen Durchlaufstationen für junge und häufig wechselnde Redakteure.

Und da, wo Bildungspolitik im Blatt noch stattfindet, haben wir es nicht selten mit der Reproduktion von Vorurteilen zu tun, die aus unvordenklichen Zeiten stammen. So ignoriert die ZEIT die Einladung zur Jahresversammlung der Hochschulrektorenkonferenz - nach dem alten Motto der Haushälter "Unkenntnis schützt vor inhaltlicher Auseinandersetzung" -, um umso unbefangener die Rolle der HRK im Zusammenhang mit der Gründung und Tätigkeit des CHE mit dem Attribut "in Ehren erstarrt" diskreditieren zu können, wie man von Frau Etzold auch jederzeit sachliche Unrichtigkeiten zu gewärtigen hat, die sich nur mit mangelhafter Recherche, Voreingenommenheit, wenn nicht gar bösem Willen erklären lassen.

In den elektronischen Medien haben kompetente bildungs- und wissenschaftspolitisch interessierte Redakteure Seltenheitswert, ein Befund, der angesichts der riesigen und teuren Rundfunkanstalten und der Vielzahl von Redaktionen und angesichts der Bedeutung von Forschung und Qualifikation für die Zukunftsfähigkeit dieses Landes eigentlich nur vollkommen unverständlich erscheinen kann.

Wir werden heute viel von den Defiziten bei der öffentlichen Selbstdarstellung der Hochschulen hören und zu sprechen haben. Defizite ergeben sich aber auch dadurch, daß es bei Presse und Medien an Gesprächspartnern fehlt, die die zugegebenermaßen komplexen Themen der Wissenschafts- und Bildungspolitik kontinuierlich, kompetent und objektiv verfolgen und demzufolge in der Lage sind, Entwicklungen unvoreingenommen und sachkundig einzuordnen und richtig zu bewerten. Nicht nur die Hochschulen sind zu einer kritischen Selbstbetrachtung verpflichtet, dies gilt ebenso für die Chefredaktionen und Mitarbeiter von Presse und Medien - sie haben dazu derzeit allen Anlaß.

Wechselwirkung von interner und externer Kommunikation

Hochschulen dürfen und wollen die Vermittlung ihrer Angebote und Anliegen nicht Presse und Medien überlassen. Die Gruppe der externen Kommunikationspartner der Hochschulen geht weit über Presse- und Medienvertreter hinaus. Dies gilt sowohl für die Arbeit der eigentlichen Stellen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als auch für die Vielzahl von Hochschulmitgliedern, die an unterschiedlichster Stelle und in vielfältiger Weise damit befaßt sind, mit spezifischen Zielgruppen innerhalb der zitierten "breiten Öffentlichkeit" - nur beispielhaft seien genannt: Wirtschaftsvertreter, politische Entscheidungsträger auf regionaler und überregionaler Ebene, wissenschaftliche Fachvertreter, Schüler, Absolventen u.s.f. - ins Gespräch zu kommen.

Dabei sind sie selbst sich häufig gar nicht unbedingt bewußt, daß ihre Arbeit auch Öffentlichkeitsarbeit darstellt und Rückwirkungen auf das Bild der Öffentlichkeit von der einzelnen Hochschule wie von der Hochschule als Institution hat.

Hier liegt ein Schlüssel für eine erfolgreiche Außendarstellung: Die Mitglieder der Hochschule mit ihren vielfältigen Außenkontakten müssen sich als mitverantwortlich für das Bild empfinden, das die Öffentlichkeit von ihrer und der Hochschule entwickelt, und damit für den Erfolg der Hochschule bei der Vermittlung der gesellschaftlichen Bedeutung von Lehre, Forschung und Kultur. Die große Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf diese Weise Öffentlichkeitsarbeit für - und gelegentlich auch gegen - die Hochschule betreiben, weist unmittelbar auf die Bedeutung der internen Kommunikation. Nur wenn es der Hochschule gelingt, bei ihren Mitgliedern das Bewußtsein von ihrer Verantwortung für den Erfolg des Ganzen zu wecken und wenn es eine im Kern übereinstimmende Auffassung vom besonderen Profil ihrer Hochschule gibt, wird sie zu einem konsistenten Erscheinungsbild gelangen, wird eine corporate identity als Identifikationsansatz nach innen und außen entstehen.

Das Bewußtsein von dieser persönlichen Verantwortung des Einzelnen und die Bereitschaft, sich ihr zu stellen, ist nicht überall in den Hochschulen so entwickelt, wie es wünschenswert erscheint. Dieser Befund war auch Anlaß, die Jahresversammlung der Hochschulrektorenkonferenz in diesem Jahr dem Thema "Hochschule als Verantwortungsgemeinschaft" zu widmen. Um dieses Bewußtsein zu erzeugen, auszubreiten und zu vertiefen, sind interne Kommunikationsprozesse notwendig, die der Tendenz zu Anspruchs- und Kundenmentalität Angebote zur Identifikation mit gemeinsamen Aufgaben und Zielsetzungen entgegenstellen. Daß das Bedürfnis nach solchen Identifikationsangeboten in allen Gruppen von Hochschulmitgliedern vorhanden ist, zeigt sich an vielen Beispielen.

Annerose Nickel, im Personalrat langjährig engagierte Mitarbeiterin der Universität Kaiserslautern, konstatierte bei der HRK-Jahrestagung, die Bereitschaft zur Identifikation mit der Hochschule sei bei der übergroßen Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben. Sie vermißten jedoch das Gefühl, daß ihre Ideen in der Hochschule gefragt sind. Ihnen fehle ein Forum, in dem sie sich einbringen können. Hochschulmitglieder aber, denen ihre Bedeutung für den Erfolg des Ganzen zuwenig vermittelt wird, werden nur schwer in der Lage sein, **ihre** Hochschule nach außen im Sinne der angestrebten corporate identity selbstbewußt zu vertreten.

Aber auch auf der Ebene des wissenschaftlichen Personals sind Defizite der internen Kommunikation sichtbar. So waren die von der Hochschulrektorenkonferenz angeregten "Tage der Forschung" mehrfach Anlaß, daß Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einer Hochschule erstmals von der Forschungsarbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen aus anderen Fakultäten Kenntnis erhielten und sich zum wissenschaftlichen Austausch angeregt fühlten.

Bei den Studierenden sind Bindung an und Identifikation mit **ihrer** Hochschule heute oft kaum noch auszumachen. Hier schlagen sich auch Veränderungen in der Struktur der Studierendenschaft nieder, die die Erhebungen des Deutschen Studentenwerks und der HIS GmbH dokumentieren: Die Studierenden "neuen Typs" haben ihren Lebensmittelpunkt nicht mehr in der Hochschule, sondern in der Familie oder am Arbeitsplatz (ein Fünftel der Studienstenschaft sind aufgrund extensiver Berufstätigkeit de facto Teilzeitstudierende). Dies, aber auch Mängel in der individuellen Studienbetreuung aufgrund ungünstiger Betreuungsverhältnisse, führt zu einer nur begrenzten Identifikation mit der Hochschule und zu einer geringen emotionalen Bindung der Studierenden und späteren Absolventinnen und Absolventen an die Hochschule. Ein Reporter des Deutschlandfunks konnte am 28. April diesen Jahres, einer Hochzeit der Diskussion um die Berliner Hochschulverträge also, in einer Zufallsumfrage unter Studierenden der Freien Universität gerade einen einzigen ausfindig machen, dem dieses Stichwort etwas sagte. Unterstützung für die Sache der Hochschulen durch einen unüberhörbaren Aufschrei der doch durch die anhaltende Mangelwirtschaft basal betroffenen Studierenden ist vor dem Hintergrund dieses nicht ungewöhnlichen Befundes auch in Zukunft nicht zu erwarten.

Das Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit und Hochschulprofil

Viele Probleme, die auf vermeintliche Defizite in der Öffentlichkeitsarbeit zurückgeführt werden, sind nicht zuletzt durch ein unklares Selbstbild der Hochschule begründet. Wer sich über das eigene - angestrebte oder bereits erreichte - Profil nicht ausreichend im klaren ist, wird auch keine klaren Inhalte und Zielvorgaben für die Öffentlichkeitsarbeit definieren und vermitteln können. Das Kommunikationskonzept jeder Hochschule muß eine direkte und nachvollziehbare Ableitung des zuvor definierten Profils der Hochschule, das heißt die Definition von je eigenen Prioritäten bei Gegenständen, Zielgruppen und Instrumenten, darstellen.

Evaluationsverfahren und der damit verbundene Zwang, sich - etwa innerhalb eines Fachbereichs - über das eigene Profil, die künftige Entwicklung des Faches, gemeinsame Zielsetzungen und damit verbundenen Prioritäten und Posterioritäten der künftigen Arbeit klar zu werden und Konsens zu erzielen, lösen häufig erstmals hochinteressante und gewinnbringende interne Kommunikationsprozesse aus, die den Beteiligten erst deutlich werden lassen, daß es dahingehend bis dato einen Mangel gegeben hatte. Gleiches gilt für Prozesse, die zum Ziel haben, ein von Konsens getragenes Leitbild der Hochschule zu entwickeln. Hier zeigt sich oft, wie wenig selbstverständlich in unseren Hochschulen die Verständigung über Inhalte und Zielsetzungen ist. Indes sind noch so ausgeklügelte moderne Kommunikationsmedien und -strategien niemals in der Lage, Leistung zu ersetzen, sie können sie stets lediglich darstellen, kommunizieren.

Lassen Sie mich an dieser Stelle kurz einen Aspekt ansprechen, der über das strategische Konzept der einzelnen Hochschule hinausweist und der mich in den vergangenen Jahren in meiner Eigenschaft als Präsident der Hochschulrektorenkonferenz zunehmend beschäftigt hat. Ich spreche von der Einbeziehung der überregionalen hochschulpolitischen Komponente in die Kommunikationsstrategie der einzelnen Hochschule.

Die von der HRK als Zusammenschluß der Hochschulen in Deutschland erarbeiteten und in aller Regel einstimmig, zumindest mit sehr deutlichen Mehrheiten gefaßten hochschulpolitischen Beschlüsse können nicht wirksam nach außen vermittelt werden, wenn sie nicht von den HRK-Mitgliedshochschulen mitgetragen und -vertreten werden. Hier habe ich ein Defizit zu konstatieren, das die Position der HRK als der Vertreterin der Hochschulinteressen im scharfen Wettbewerb um öffentliche Mittel und politisches Verständnis für die Belange der Hochschulen belastet. Nicht nur die einstimmig verabschiedete HRK-Empfehlung "Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen" und ihre Einbringung in die Arbeit der Mitgliedshochschulen kann hier Anschauungsmaterial liefern.

Es gilt, einerseits die Ergebnisse der überregional geführten Debatten in den Hochschulen bekannt zu machen und zu vertreten sowie andererseits die regional diskutierten und erprobten Reformansätze und ihre Ergebnisse in den überregionalen Gremien einzubringen. Gemeint ist also keineswegs eine Einbahnstraße, sondern ein ertragbringender dialogischer Willensbildungsprozeß. Ich möchte die Gelegenheit dieses Seminars nicht verstreichen lassen, ohne auf die Einbeziehung dieser Überlegungen in die Kommunikationskonzepte der Hochschulen zu drängen.

Ziel des Seminars

Es ist in diesem Raum sicherlich nicht strittig, daß Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen von sehr unterschiedlicher Qualität sind. Daß ihre Inhalte, Instrumente und Zielsetzungen sehr unterschiedlich definiert werden, ist - wie dargelegt - zwingende Folge der Unterschiedlichkeit von Hochschulen und Hochschularten. Es kann daher heute ebensowenig wie in der zitierten HRK-Empfehlung darum gehen, Patentrezepte zu entwickeln.

Es bietet sich jedoch hier in Heidelberg die Chance, zu den für die Hochschulleitung aus meiner Sicht zentralen Problembereichen Ansätze zu diskutieren bzw. zu entwickeln:

1. Wie sind strategisches Hochschulmanagement und Öffentlichkeitsarbeit in der Praxis so zu verzahnen, daß Rückkopplungseffekte in beiden Richtungen ermöglicht werden?
2. Welche Formen der Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Öffentlichkeitsarbeit sind für eine solche enge Verkoppelung sinnvoll?
3. Wie sollten externe und interne Kommunikationsprozesse organisiert sein?
4. Wie kann die Zusammenarbeit der Hochschulen beim Werben um die Unterstützung der Öffentlichkeit für die gemeinsam verfolgten politischen Zielsetzungen verbessert werden?

Damit darf ich die Leitung der Veranstaltung an Herrn Kollegen Müller-Böling übergeben, der so freundlich war, sich bereitzuerklären, die folgenden Diskussionen zu leiten. Herr Müller-Böling hat als Rektor der Universität Dortmund und als Geschäftsführer des CHE Erfahrung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Er war wie Herr Bentele Mitglied der HRK-Arbeitsgruppe. Herr Müller-Böling, für Ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an diesem Seminar gilt Ihnen unser herzlicher Dank.

Meine Damen und Herren, ich wünsche uns allen einen interessanten und gewinnbringenden Tag hier in Heidelberg.

Werkstattberichte

Detlef Müller-Böling

(Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh)

Ich habe die Rolle der Moderation dieses Tages übernommen und möchte diese Aufgabe, gerade auch nach den bereits erfolgten einleitenden Worten, sehr ernst nehmen. Wir haben hier etliche Gruppen und Träger im Raum, die sich um die Öffentlichkeitsarbeit der deutschen Hochschulen und des Bildungssystems insgesamt bemühen: Journalisten, Hochschulleitungen, Pressereferenten. Mir scheint, daß wir durchaus alle das gleiche Ziel haben, nämlich das deutsche Hochschulsystem in dieser Gesellschaft so gut zu positionieren, wie es denn nur geht. Dieses Ziel sollten wir heute bei der Diskussion nicht aus den Augen verlieren und uns gemeinsam fragen - auch wenn aufgrund unterschiedlicher Rollen der eine oder andere Vorwurf gegen die eine oder andere Seite nicht zu vermeiden sein wird -, wie wir im Sinne dieses Ziels gemeinsam vorankommen können.

Wir beginnen mit "Werkstattberichten". Ich bin sehr dankbar, daß wir zwei kompetente Persönlichkeiten haben, die uns aus unterschiedlicher Sicht ihre Positionen darstellen werden.

Ich darf Ihnen als erstes Herrn Uwe Schlicht vorstellen. Herr Schlicht hat an der Freien Universität Berlin Ende der fünfziger und Anfang der sechziger Jahre Jura, Philosophie, Publizistik und Geschichte studiert und ist dann in die Redaktion des *Tagesspiegel* eingetreten. Seit 1965 berichtet er regelmäßig über Schulen, Hochschulen und Wissenschaft, seit 1971 ist er verantwortlich für die Bildungspolitik. Wir kennen und schätzen den *Tagesspiegel* zunehmend als eines der Leitmedien in dieser Republik - so entwickelt er sich zumindest aus meiner Sicht in den letzten Jahren. Wir sind sehr dankbar, Herr Schlicht, daß Sie uns vortragen werden, was Sie zu diesem Thema zu sagen haben, uns vielleicht auch ein wenig den Spiegel vorhalten werden, nämlich den *Tagesspiegel*.

Uwe Schlicht
Der Tagesspiegel, Berlin
Hochschulen und ihre Öffentlichkeitsarbeit
Thesen aus journalistischer Sicht

Magnifizenzen,
meine Damen und Herren,

einen akademischen Vortrag halte ich hier nicht. Ich habe gebeten, an Sie ein bißchen Material aus der Werkstatt des täglichen Journalismus zu verteilen, nämlich die berühmten Agenturmeldungen, so wie sie über den Computer tagtäglich bei den Zeitungen und in den Fernseh- und Rundfunkanstalten eintreffen. Ich glaube, es ist sehr wichtig, daß Sie sich dieses Originalmaterial einmal ansehen und vergleichen mit den umfangreichen Artikeln, die Sie so gerne in angesehenen Zeitungen veröffentlichen oder auch in Ihren eigenen Hochschulblättern, die alle mit 200 bis 300 Zeilen nicht auskommen. Dort sehen Sie die Standardgröße einer Agenturmeldung: 15 bis 20 Zeilen. Sie werden als zweites feststellen, daß diese beliebige Sammlung von Agenturmeldungen sehr wenig bildungspolitischen Inhalt hat. Dies hat einen ganz klaren Grund: Wie Herr Erichsen schon eingangs gesagt hat, ist Bildungspolitik - obwohl der Bundespräsident es zum Megathema erklärt hat - natürlich überhaupt kein Megathema. Auch die CDU, der Bundeskanzler und die SPD wollen Bildung in den Mittelpunkt künftiger Wahlkämpfe stellen. Das hat sich bis in die Redaktionen hinein noch nicht herumgesprochen. Das, was die Agenturen regelmäßig liefern, sind nun mal Außenpolitik, Innenpolitik, Wirtschaftspolitik, ein bißchen Kulturpolitik, Sozialpolitik - und das war es. Bildungspolitik findet de facto nicht statt, daran ändert auch die verdienstvolle Arbeit von Herrn Reith im dpa-Kulturdienst nichts. Ich sage Ihnen, daß fast 95 Prozent der in diesem Hintergrunddienst abgedruckten Meldungen den überregionalen Dienst der Agenturen nie erreichen. Damit kommen wir zu einem entscheidenden Punkt, nämlich der absoluten Unterbewertung der Bildungspolitik in den öffentlichen Medien, die Herr Erichsen ja auch schon angesprochen hat.

Dazu habe ich Ihnen folgende Thesen schriftlich vorgelegt:

"Die Hochschulen haben eine denkbar schlechte Presse, und sie wundern sich warum, weil sie doch angesichts ihrer Leistungen ein derart negatives

Echo nicht verdient haben. Wer so denkt, ergeht sich in Selbstmitleid und schiebt die Schuld auf die anderen. In Wirklichkeit leidet die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen an sechs folgenschweren Irrtümern:

Erster Irrtum: Das, was die Hochschulen veröffentlichen, ist noch längst nicht Öffentlichkeitsarbeit. Nichts ist folgenschwerer als der Irrtum, daß Öffentlichkeitsarbeit sich in der gelegentlichen Veranstaltung von Pressekonferenzen und der gelegentlichen Herausgabe von Pressemitteilungen erschöpft.

Zweiter Irrtum: Die Vorurteile über die Hochschulen ließen sich dadurch beseitigen, daß angesehene Professoren einmal im Vierteljahr einen großen Artikel in der *FAZ*, der *ZEIT*, der *Frankfurter Rundschau* oder im *Tagespiegel* unterbringen. Wer mit Artikeln im Umfang von 200 bis 300 Zeilen oder einer halben Seite gegen 20-Zeilen-Meldungen ankämpfen will, hat schon verloren.

Dritter Irrtum: Die Hochschulen leisteten dadurch Öffentlichkeitsarbeit, daß sie alle 14 Tage, einmal im Monat oder einmal im Semester Hochglanzmagazine an die Journalisten verschicken.

Vierter Irrtum: Die Hochschulen leisteten dann eine gute Öffentlichkeitsarbeit, wenn sie eine Pressestelle einrichten und diese möglichst mit einem promovierten Wissenschaftler besetzen.

Fünfter Irrtum: Die Öffentlichkeitsarbeit sei dann am besten, wenn in den Hochschulmagazinen oder Presseerklärungen nur positiv über die Hochschulen berichtet wird.

Sechster Irrtum: Journalisten machten, nur weil es Pressestellen gibt, von diesen auch Gebrauch."

Ich habe von sechs Irrtümern gesprochen und fange mit dem Irrtum Nr. 1 an. Die meisten Veröffentlichungen der Hochschulen unterliegen einer verhängnisvollen Fehleinschätzung: daß sie so wichtig und zugleich für die Hörer und Leser so verständlich und einsichtig sind, um direkt auf die ersten Seiten der Zeitung oder zumindest die Aufschlagseiten des Lokalbündels zu gelangen. Selbst wenn der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz eine Pressekonferenz gibt, um den Rückzug des Staates aus der Bildungsfinanzierung zu beklagen, kann er keinesfalls sicher sein, daß seine Mitteilung in allen Zeitungen oder Rundfunknachrichten überhaupt veröffentlicht wird. Noch viel ungewisser ist, in welchem Umfang seine Botschaft in Zeitungen, Rundfunk und Fernsehen mitgeteilt wird. Denn der HRK-Präsident kann das Pech haben, daß er seine sorgfältig geplante Pressekonferenz Wochen zuvor festgelegt hat zu einem Zeitpunkt, als noch nicht absehbar war, daß an diesem Tag

der Bundesfinanzminister ein neues 18-Milliarden-Loch im Haushalt veröffentlicht, die Bundesanstalt für Arbeit den 4.786.763. Arbeitslosen meldet, Kabila in Zaire die Macht übernommen hat und das ganze Ding jetzt Kongo nennt, Claudia Schiffer ihren Büstenhalter verlor, Steffi Graf der Tennisschläger aus der Hand fiel, Präsident Clinton über "Socks" stolperte und Tony Blair zum ersten Mal seit zwei Jahren sein Pepsodent-Lächeln abhanden gekommen war. Alles dies sind so wichtige Dinge, daß sie unbedingt in den Medien berücksichtigt werden müssen.

Der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz hat einen großen Nachteil, weil er den Rückzug des Staates aus der Bildungsfinanzierung mit all den Folgen für die junge Generation, mit Einbußen bei der Forschung und Lehre und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit darstellen will und diesen Rückzug bis weit in die siebziger Jahre bis zur Öffnung der Hochschulen für die geburtenstarken Jahrgänge zurückverfolgt. Das ist zu kompliziert. Es sei denn, Herr Erichsen hätte den genialen Einfall, zu sagen, was alle sagen und was mit den einfachen Nachrichten von Claudia Schiffers Büstenhalter und Steffi Grafs Tennisschläger mithalten kann. Er sagt: Der Standort Deutschland ist gefährdet. Dieser eine Satz erfüllt gerade das Zeitlimit von 60 bis 80 Sekunden, das für eine Rundfunk- und Fernsehnachricht als Regelfall gilt. Diese einfache Nachricht läßt sich auch in jenen 20 Standardzeilen einer dpa-, AP- oder Reuter-Agenturmeldung unterbringen. In dieser 20-Zeilen-Standard-Agenturmeldung müssen ohnehin schon die berühmten "fünf Ws" untergebracht werden, die da lauten: Wer - nämlich Hans-Uwe Erichsen - sagte, wo - in Heidelberg -, wann - am 27. Mai -, was - daß der Standort Deutschland gefährdet sei -, und wie sagte er es - mit Nachdruck. Und wenn die Agentur gut ist, setzt sie noch ein weiteres "W" hinzu: das Warum (und da kommt dann seine eigentliche Botschaft mit einem Halbsatz vor): weil der Staat sich aus der Bildungsfinanzierung zurückzieht.

Da die CDU auf den Standort Deutschland abonniert ist und die FDP auch, müssen sich natürlich sofort Bundeswissenschaftsminister Rüttgers und von der FDP Herr Westerwelle und Herr Gerhardt zu Wort melden und ihrerseits verlautbaren, daß der Standort Deutschland weniger durch die Sparpolitik der Regierung gefährdet sei als durch die Reformunfähigkeit der Hochschulen und die Faulheit der Professoren. Das zwingt natürlich eine Agentur bei ihrem 20-Zeilen-Platz auch zur Berücksichtigung der "fünf Ws" bei den Herren Rüttgers, Westerwelle und Gerhardt. Und wenn die Rektoren einen besonders schlechten Tag erwischt haben, dann meldet sich auch noch ein Allgemeiner Studentenausschuß oder der RCDS zu Wort mit der so wichtigen Aussage, daß der Rückzug des Staates aus der Bildungsfinanzierung keines-

falls auf dem Rücken der Studenten vollzogen werden darf, etwa durch die Einführung von Studiengebühren; vordringlich sei vor allem eine Reform der BAföG-Finanzierung. Da Studiengebühren und BAföG größere Reizworte sind als der Rückzug des Staates aus der Bildungsfinanzierung, spendieren nicht nur die Agenturen dem AStA und dem RCDS für diese Aussagen erneut die fünf Ws, sondern die Redakteure in den Provinzzeitungen und in den Privatsendern denken an jenen rätselhaften jungen Leser und Hörer, den sie doch alle so nötig brauchen, damit sie ihre Auflagen erhöhen und ihre Einschaltquoten verbessern können, und ziehen daher die Aussagen über Studiengebühren und BAföG nach vorn. Die zweite Priorität hat nun einmal Rüttgers, weil er Bundesbildungsminister ist und der Standort Deutschland inzwischen auch im Gehirn des letzten deutschen Bundesbürgers gefährdet ist. So kommt dann am Ende die 20-Zeilen-Standard-Agenturmeldung in vielen Zeitungen und Rundfunksendungen nur noch in jener Fassung an die Öffentlichkeit, daß die Studenten keine Studiengebühren wollen und eine BAföG-Erhöhung fordern, daß der Bundesbildungsminister den Standort Deutschland gefährdet sieht, weil die Professoren faul sind, und die FDP den Standort Deutschland gefährdet sieht, weil die Hochschulen nicht zur Reform bereit seien, und für den eigentlichen Auslöser der Nachricht, den Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, bleibt dann nur noch der bescheidene dritte Platz übrig. Er wird nur noch erwähnt, weil seine Äußerungen über den Rückzug des Staates aus der Bildungsfinanzierung nun einmal den Anlaß zu diesem ganzen Verlautbarungszirkus gegeben haben.

Meine Damen und Herren, dieses fiktive Beispiel ist leider nicht nur eine böartige Satire, sondern eine der Realität abgelassene Fehlentwicklung. Aber da wir alle wissen, daß man die Weltverbesserung zwar fordern, aber nicht erreichen kann, müssen wir mit den Realitäten leben. Ich hoffe, Sie haben begriffen, daß Öffentlichkeitsarbeit nicht das ist, was Sie darunter verstehen: die sorgfältig geplante Pressekonferenz oder die nach Stunden tiefster Selbstzweifel mit vielen Abstraktionen und Andeutungen veröffentlichte Presseerklärung. Die Nachrichtenwelt wird nun einmal von 20-Zeilen-Meldungen und 60-bis-80-Sekunden-Botschaften im Fernsehen bestimmt. Die Politiker sind inzwischen zu Meistern folgender Kurzaussagen geworden, die genau in diese 20-Zeilen-Meldung und in diese 60-bis-80-Sekunden-Nachrichten passen: *Die Hochschulen sind im Kern verrottet, die Professoren sind faul, die Universitäten sind ein Faß ohne Boden, der Standort Deutschland ist gefährdet, weil wir in der Forschung den Amerikanern und Japanern hinterherhinken. Deutsche Studenten studieren zu lange, Ausländer ziehen sich von deutschen Hochschulen zurück, das deutsche Abitur bereitet nicht mehr auf das Studium vor, die Hochschulen produzieren zu viele Stu-*

dienabbrecher, Langzeitstudenten belasten den Steuerzahler, Deutschlands Massenuniversitäten sind nicht mehr konkurrenzfähig. Diese Meldungen laufen über die Computer, und sie setzen sich fest als öffentliche Meinung.

Damit sind wir beim zweiten Irrtum. Gegen solche Sätze kommen Sie nicht an. Sie erreichen mit den berühmten 300-Zeilen-Aufsätzen in der *FAZ*, in der *ZEIT*, im *Tagesspiegel* oder in der *Frankfurter Rundschau* die Leser und Hörer nicht, die mit den oben zitierten Einfachaussagen immer wieder bombardiert werden und weder Lust noch Zeit haben, sich auf einer halben Zeitungsseite in die Problematik der Hochschulen zu vertiefen.

Dritter Irrtum: Die Universitäten erreichen die Leser und Hörer auch nicht dadurch, daß Sie den Journalisten alle 14 Tage, einmal im Monat oder einmal im Semester Hochschulzeitungen oder Forschungsberichte im Tiefdruck mit anspruchsvollen Farbbildern zusenden. Sie müssen sich schon darauf einlassen, Ihre Botschaften so zu formulieren, daß sie in 20-Zeilen-Agenturtexten oder 60-bis-80-Sekunden-Meldungen in Rundfunk oder Fernsehen unterkommen können. Und mit diesen 20-Zeilen-Meldungen oder den 60-bis-80-Sekunden-Berichten in Rundfunk und Fernsehen müssen Sie auch noch ständig präsent sein.

Ständig präsent sein wie die Politiker, bedeutet offensive Öffentlichkeitsarbeit. Dann ist es vorbei mit akademischer Zurückhaltung, juristischer Bürokratensprache und den so geschätzten von Fremdwörtern gespickten Abstraktionen. Dann müssen Sie so einfache und vergrößerte Botschaften, ja so schamlose Plattheiten wie die Politiker über die Rampe bringen, selbst wenn Sie vornehme Hochschulrektoren und Präsidenten sind. Vor allem müssen Sie eines können: Ihre Botschaft in ein oder zwei anschauliche, bildhafte und kurze Sätze bringen, die jeder versteht. Und diese Botschaft müssen Sie mit hämmernder Wiederholung immer und immer wieder herausbringen, so wie es CDU und FDP seit Jahren tun mit ihrem Totschlagknüppel vom Standort Deutschland. In einer Mediengesellschaft haben Sie keine andere Wahl. Entweder Sie wollen gehört werden - und das können Sie nur erreichen, wenn Sie die Gesetze der Mediensprache beherrschen -, oder Sie bleiben weiter in Ihrem Elfenbeinturm der vornehmen Zurückhaltung und Abstraktion, und Sie werden nicht gehört.

Ich will Ihnen an einem Beispiel erläutern, was ich unter offensiver Öffentlichkeitsarbeit verstehe und welche Fehler die Hochschulrektoren machen. Am 20. November 1996 veröffentlichte die Hochschulrektorenkonferenz eine Pressemeldung mit der Überschrift "Drei Prozent mehr Studienanfänger". Diese Pressemeldung ist im üblichen seriösen, komplizierten und umständli-

chen Stil geschrieben, in dem sich nun einmal die Hochschulrektoren seit Jahren auszudrücken pflegen. Ich zitiere aus dieser Meldung nur den ersten Absatz:

"283.100 Studienberechtigte haben sich im Studienjahr 1996 (Sommersemester 1996 und Wintersemester 1996/97) erstmalig für ein Studium an einer deutschen Hochschule eingeschrieben. 'Damit ist die Studienanfängerzahl gegenüber 1995 um 3,5 Prozent gestiegen', erläuterte der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Professor Dr. Hans-Uwe Erichsen, am Mittwoch (20. November) vor der Presse in Bonn die Ergebnisse der neuesten Umfrage der HRK. 'Der Anstieg liegt innerhalb der Prognose der Kultusministerkonferenz, die mit einem Anstieg zwischen 2,3 - 6,8 Prozent gerechnet hat. Damit ist die Phase rückläufiger Studienanfängerzahlen zwischen 1991 und 1994 endgültig vorbei. Bis zum Jahre 2010 ist aufgrund der demographischen Entwicklung, des veränderten Ausbildungsverhaltens in den östlichen Bundesländern und des allgemeinen Trends zur höheren Qualifikation mit einem Wachstum der Studienanfängerzahlen zu rechnen.' Die Zahl werde voraussichtlich bis auf 378.000 steigen und damit den bisherigen Höhepunkt von 320.000 im Jahre 1990 erheblich überschreiten. 'Damit erweist sich die Kürzungs- und Streichungspolitik im Hochschulbereich in den meisten Bundesländern, in der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau und bei der Studienförderung als kurzsichtig und unvertretbar. Das staatliche Verhalten entspricht weder der Ausbildungsnachfrage der jungen Generation noch der im Hinblick auf die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik notwendigen Förderung von Qualifikation und Forschung.'"

Sie werden beim Zuhören bereits Schwierigkeiten gehabt haben, den Text zu verstehen oder ihm zu folgen. Das sagt eigentlich alles. Was für eine verpaßte Gelegenheit, um eine Pressekampagne zu starten! Aber wenn man eine Pressekampagne starten will, dann darf man die Kampfansage nicht scheuen. Man muß so scharf zubeißen, daß kaum eine Rundfunkstation und vor allem keine Presseagentur es wagen kann, von dieser Meldung nicht Kenntnis zu nehmen. Wie hätte man eine solche Pressemeldung formulieren können? Ich liefere Ihnen ein Gegenbeispiel:

"Nach der Jahrtausendwende wird die Zahl der Studienanfänger in Deutschland auf 378.000 steigen und damit einen Höhepunkt erreichen, wie es ihn in der Geschichte Deutschlands noch nie gegeben hat. Das erklärte gestern der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Professor Hans-Uwe Erichsen, vor der Presse in Bonn. Der Sprecher der Hochschulrektoren warf bei dieser Gelegenheit der Bundesregierung vor, unverantwortlich mit dem Schicksal der jungen Generation umzugehen und den von ihr immer wieder beschwore-

nen Standort Deutschland leichtfertig zu gefährden. Denn nach wie vor weigert sich die Bundesregierung, ihren Kostenanteil für den Hochschulbau so zu erhöhen, daß die schon heute schlecht versorgten Studenten künftig unter besseren Bedingungen ausgebildet werden können. Seit der Öffnung der Hochschulen für die geburtenstarken Jahrgänge im Jahr 1977 müssen die Hochschulen eine Überlast tragen, die sie schier erdrückt. Heute studieren bereits 1,8 Millionen Studenten auf nur 930.000 Studienplätzen, und die Überlast wird noch drückender, wenn die Politiker weiterhin die Hochschulfinanzierung vernachlässigen und als Steinbruch betrachten, aus dem sie beliebig große Stücke für ihre Sparpolitik herausbrechen.

Statt die Standortnachteile Deutschlands mit einer aktiven Bildungspolitik zu überwinden, führen die Politiker fruchtlose Debatten über die Frage, ob in Deutschland zu viele studieren und nicht besser mehr junge Menschen eine Lehre in der Berufsausbildung machen sollen. Dabei wissen die Politiker genau, daß sich die Wirtschaft nicht in der Lage sieht, mehr als jährlich 600.000 Jugendliche mit Ausbildungsverträgen zu versorgen. Bei Jahrgangsstärken von 900.000 im wiedervereinigten Deutschland klafft eine so große Versorgungslücke, daß den Hochschulen gar nichts anderes übrigbleibt, als sich weiter für mehr als 300.000 Studienanfänger im Jahr zu öffnen.

Diese Tatsachen sind den Politikern seit Jahren bekannt, dennoch kritisieren sie ständig die Hochschulen mit Aussagen, daß die Professoren faul seien und die Hochschulen Langzeitstudenten produzieren, die in Europa nicht konkurrenzfähig seien. Solche Aussagen sind verantwortungslos, weil die Bundesregierung, die Ministerpräsidenten und die Finanzminister wissen, daß seit 1979 eine immer größere Finanzierungslücke an den Hochschulen klafft. Statt diese Lücke, die heute zwischen sechs und acht Milliarden Mark im Jahr beträgt, zu schließen, ziehen sich immer mehr Länder aus der Finanzierung der Bildungspolitik zurück. Etliche Politiker führen Ablenkungsdebatten über die Einführung von Studiengebühren. Eines der Länder, das am verantwortungslosesten den Rückzug aus der Bildungsfinanzierung betreibt, ist ausgerechnet Berlin, die künftige Hauptstadt, die zugleich Bildungsmetropole sein will. Allein in Berlin wird die Zahl der Studienplätze von heute 115.000 auf 62.500 im Jahre 2003 verringert, und aus dem Hochschuletat von heute 2,9 Milliarden wird nahezu eine Milliarde Mark gespart. Wer in einer solchen Situation vorgibt, für den Standort Deutschland durch Förderung von Bildung und Wissenschaft einzutreten, weiß nicht, was er sagt, erklärte Hans-Uwe Erichsen."

Eine solche Presseerklärung hätte ein unglaubliches Medienecho ausgelöst. Die verantwortlichen Politiker wären beim Namen genannt worden, und sie alle hätten sich zu Wort melden müssen. Und weil sie sich zu Wort melden müßten, hätten die Oppositionsparteien, die Gewerkschaften und die Verbände bis hin zu den Arbeitgeberverbänden auch hierzu Stellung nehmen müssen. Und wenn die Großorganisationen der Wissenschaft nicht sofort reagiert hätten, dann hätten die Hochschulrektoren beim Wissenschaftsrat, bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft, bei der Max-Planck-Gesellschaft, bei der Fraunhofer-Gesellschaft, beim Deutschen Studentenwerk anrufen müssen mit der dringenden Aufforderung, sich jetzt zu Wort zu melden, solange das Eisen heiß ist, und nicht erst ein halbes Jahr später mit einer abgehangenen, mit allen Wens und Abers abgewogenen Erklärung herauszukommen, die voller Andeutungen und Abstraktionen ist und folglich von den Journalisten zur Seite gelegt wird, weil sie wieder einmal nur in unerträglichem Beamtendeutsch und zu einem falschen Zeitpunkt veröffentlicht worden ist.

Ich will sagen, aktive Öffentlichkeitsarbeit bedeutet, die Öffentlichkeit zu mobilisieren, bedeutet, die Ereignisse selbst zu schaffen, anstatt nur auf Ereignisse zu reagieren. Am Anfang einer Pressekampagne muß ein Paukenschlag stehen, den jeder hören kann und auf den jeder reagieren muß. Einen weiteren Paukenschlag muß es noch in der Mitte einer solchen Kampagne geben, damit man eine Kampagne über Wochen mit immer wiederkehrenden Meldungen und Stellungnahmen zu ein und demselben Thema den Agenturen, den Zeitungen, den Rundfunksendern, dem Fernsehen aufzwingt. Dann kommen Sie nach kurzer Zeit auch aus den 20-Zeilen-Meldungen der Agenturen und den 60-bis-80-Sekunden-Beiträgen des Rundfunks und Fernsehens heraus. Und die Journalisten fangen von alleine an, über das von den Hochschulrektoren auf die Tagesordnung geschleuderte Thema Kommentare zu schreiben, Leitartikel zu verfassen, ausführliche Hintergrundberichte zu veröffentlichen. Sie werden sich vor Interview-Wünschen kaum retten können. Und wenn Sie dem Ganzen noch einen Kick geben wollen, dann rufen Sie Chefredakteure, Ressortleiter und Ihnen bekannte Journalisten an und bieten ihnen von sich aus Interviews an. Sorgen Sie dafür, daß prominente Wissenschaftler wie Hubert Markl von der Max-Planck-Gesellschaft, Dieter Simon von der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Professor Schiedermaier vom Hochschulverband, der GEW-Vorsitzende Dieter Wunder oder Ihnen nahestehende Kultusminister wie Hans Zehetmaier in Bayern oder Hans-Joachim Meyer in Sachsen sich ebenfalls zu Wort melden! Mobilisieren Sie selbst die Plauderer der Bildungspolitik, von Peter Glotz bis zu Michael Daxner, und Sie haben Ihr Thema zu einem bundesweiten Thema gemacht.

Obwohl Sie alle von Karl Marx nichts wissen wollen - einen Satz sollten Sie für die Organisation von Pressekampagnen beherzigen. Ich zitiere aus der Erinnerung sinngemäß: "Man muß den Verhältnissen so lange ihre eigene Melodie vorspielen, bis sie zu tanzen beginnen." Um es drastisch zu sagen: Sie müssen beißen wollen! Wenn Ihnen die Kraft dazu fehlt oder Sie Angst haben, das Gebiß könnte Ihnen dabei aus dem Mund fallen, dann dürfen Sie sich auch nicht beklagen, wenn niemand mehr im Zeitalter der Medien von Ihnen Kenntnis nimmt.

Wenden wir uns dem vierten Irrtum zu. Wenn sich auch in Zukunft die Pressarbeit der Hochschulen in abgehangenen Abstraktionen oder in Berichten in feinstem Beamtendeutsch erschöpfen soll, dann ist es bestimmt eine richtige Entscheidung, die Pressestellen mit promovierten Wissenschaftlern, vielleicht sogar ehemaligen Assistenten zu besetzen. Wenn Sie jedoch in der Mediengesellschaft gehört werden wollen und die Schallgrenze der 20-Zeilen-Agenturmeldungen und der 60-bis-80-Sekunden-Berichte in Rundfunk und Fernsehen durchbrechen wollen, dann brauchen Sie erfahrene Journalisten, die schlagkräftig formulieren können und die wissen, was in der Mediengesellschaft ankommt. Und es ist völlig egal, ob diese Journalisten promoviert sind. Sie müssen nur ihr Handwerk verstehen und von den Rektoren und den Dekanen, vor allem aber vom Kanzler - den sollten wir bitte nicht vergessen! - genügend freie Hand bekommen, um ihre Berichte auch journalistisch formulieren zu können.

Dabei kann ich Ihnen weitere Beispiele über das, was Hochschulen an Pressarbeit leisten, nicht ersparen. Stellen Sie sich vor, Sie leben in Berlin, einer Stadt, wo zwei Partner sich mißtrauen und in Haßliebe zu einer Ehegemeinschaft gezwungen sind, die sich Große Koalition nennt. Da werden 62 Paragraphen des Berliner Hochschulgesetzes zum Experimentieren freigegeben, nur weil die Große Koalition jetzt bereits über zwei Legislaturperioden nicht in der Lage ist, ein schlechtes und längst überholtes Hochschulgesetz zu novellieren. Die CDU möchte die Gruppenuniversität, die in Berlin zu besonders absurden Resultaten geführt hat, durch die Managementuniversität ablösen; und die SPD gibt sich immer noch der Sehnsucht hin, die alte Gruppenuniversität durch mehr Mitbestimmung erneut zu beleben. Weil beide Parteien sich nicht durchsetzen können, haben sie das Hochschulgesetz zum Experimentieren freigegeben; aber beide verstehen darunter etwas völlig anderes.

In dieser Situation tritt im sozialdemokratisch regierten Brandenburg ein gestandener Hochschulpolitiker und Sozialdemokrat wie Friedrich Buttler vor die Öffentlichkeit und verkündet eine Novellierung des Brandenburger

Hochschulgesetzes mit folgenden Zielen: Stärkung der Rektoren und Dekane für eine leistungsgerechte Vergabe von Geldmitteln und Personalstellen; klare Benennung von Verantwortlichen, nämlich den Dekanen und Rektoren, als Exekutive und Begrenzung der akademischen Selbstverwaltungsgremien auf reine Aufgaben der Legislative und Kontrolle. Hochschulräte sollen geschaffen werden, in denen vor allem die Interessen der Region zur Geltung kommen - besetzt mit Gewerkschaftern, Wirtschaftsvertretern und Regionalpolitikern. Diese Hochschulräte sollen die Rektoren beraten. Das Konzil wird abgeschafft. Und wenn ein starker, aber unbequemer Dekan oder Präsident abgewählt werden soll, dann geht das nur über ein konstruktives Mißtrauensvotum. Diese Ankündigungen waren dem *Tagesspiegel* die Schlagzeile wert "Ende der Gruppenuniversität". Ich zitiere aus den ersten beiden Absätzen des von mir verfaßten Artikels im *Tagesspiegel* vom 20. Dezember 1996:

"Da der Sparzwang auch Brandenburg erreicht hat, soll möglichst schnell ein neues Hochschulgesetz durch den Landtag gebracht werden, um die Hochschulen besser für die neuen Herausforderungen zu rüsten. Und zwar unabhängig vom Hochschulrahmengesetz, dessen Neufassung die Ministerpräsidenten gerade erst für 1997 geplant haben. Das kündigte Staatssekretär Friedrich Buttler vor Rektoren, Professoren und Studenten aus ganz Brandenburg in der Universität Potsdam an.

Buttler nannte folgende Leitgedanken: Brandenburg will mit den bisherigen Prinzipien der Gruppen- und Gremienuniversität brechen, aber keine Rückkehr zur alten Ordinarienuniversität einleiten. Ziel ist eine Stärkung der Autonomie der Hochschulen, aber nicht als Selbstzweck, sondern als Stärkung der Eigenverantwortung. Das bedeutet: Die Rolle der Rektoren an der Spitze der gesamten Hochschule, aber auch der Dekane als Leiter der Fachbereiche soll so gefestigt werden, daß sie künftig für die Aufgaben des Hochschulmanagements wirklich gewappnet sind. Statt des Kollegialprinzips der bisherigen akademischen Selbstverwaltung soll künftig das Verhältnis zwischen Rektoren und Dekanen auf der einen Seite und Gremien wie Akademischem Senat und Fachbereichsräten auf der anderen Seite so gestaltet werden wie zwischen den Vorständen eines Unternehmens und Aufsichtsräten. Die Gremien sind nur noch für die Leitlinien und Zielvorgaben zuständig, die laufenden Aufgaben haben Rektoren und Dekane in eigener Zuständigkeit zu erledigen."

Wir haben unseren Bericht am 20. Dezember 1996 veröffentlicht. Die Potsdamer Universitätszeitung kommt mit ihrem Bericht über dieselbe Veranstaltung im Februar heraus. Ich zitiere aus dem Bericht der Potsdamer Universitätszeitung:

"Am 30. April 1997 möchte die brandenburgische Landesregierung einen aktualisierten Hochschulentwicklungsplan unter Berücksichtigung der Studienangebote Berlins vorlegen können. Um sich bei dessen Erstellen rechtzeitig mit allen Betroffenen und in diesem Zusammenhang ausschlaggebenden Gruppen in Verbindung zu setzen, veranstaltete das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK) am 18. Dezember vergangenen Jahres an der Universität Potsdam einen sogenannten hochschulpolitischen Ratsschlag. Und der Rat, der dabei seitens der Vertreter von Hochschulen, Gewerkschaften, Unternehmensverbänden und Landtagsabgeordneten den Repräsentanten des MWFK mit auf den Weg gegeben wurde, soll nun auch wirklich in den neuen Hochschulentwicklungsplan einfließen.

Strukturveränderungen betreffen gleichrangig mit den Aufbauprioritäten die Hochschulorganisation. Die Veränderung der Hochschulorganisation wird den Hochschulen zugesagt. Dabei soll unter Ausschöpfung der Möglichkeiten des Hochschulrahmengesetzes (HRG, mit oder ohne Novelle) das Brandenburgische Hochschulgesetz unverzüglich novelliert werden. Die Vorbereitungen dazu sind mit der Landesrektorenkonferenz bereits angelaufen."

Der Unterschied zwischen unserem Bericht im *Tagesspiegel* und dem der Potsdamer Universitätszeitung besteht in einer ganz einfachen Tatsache: Obwohl die Potsdamer Universitätszeitung mit ihren Redakteuren anderthalb Monate Zeit hatte, nach dem Ereignis einen eigenen Bericht zu verfassen, haben sie das nicht getan, sondern das Kommuniqué aus dem Ministerium abgedruckt. Herr Buttler dagegen hatte dieses Kommuniqué zur Seite gelegt und während der Diskussion, die über mehrere Stunden am 18. Dezember lief, frei über seine Ziele berichtet. Diese freie Berichterstattung war in der Tat das Brisante, und sie haben wir im *Tagesspiegel* zum Gegenstand der Berichterstattung gemacht. Aber offensichtlich waren die Redakteure der Potsdamer Universitätszeitung überfordert, eine freie Berichterstattung mitzuschreiben und anschließend das Risiko einzugehen, unabgestimmt mit dem Ministerium darüber zu berichten. Und so kamen sie denn im Februar mit einem vor Abstraktionen und Desinteresse nur so strotzenden Bericht heraus, den natürlich Journalisten, wenn sie ihn auf den Tisch bekommen, nur in den Papierkorb entsenden können.

Damit komme ich zur Arbeit der Pressestelle und dem fünften Irrtum. Nicht alle Universitäten geben so langweilige und nichtssagende Universitätszeitungen heraus wie die Potsdamer Universität. Besonders gut und aktuell, weil auch kontrovers ist die Zeitung der Technischen Universität Berlin; nicht ganz so gut, weil nicht ganz so kontrovers ist die Zeitung der Humboldt-Universität. Ein Journalist liest eine Hochschulzeitung nur dann, wenn er aus ihr

verwertbare Informationen gewinnen kann. Verwertbare Informationen sind für einen Journalisten aber nicht nur Schön-Wetter-Nachrichten, sondern auch Kontroversen und selbstkritische Darstellungen.

Die hier versammelten Rektoren und Redakteure der Hochschulzeitungen sollten sich selbst fragen, ob sie in ihren Zeitungen Kontroversen und selbstkritische Darstellungen regelmäßig veröffentlichen. Warum erfahren wir aus den Hochschulzeitungen nicht, warum bestimmte Fächer bei der Drittmittelwerbung seit Jahrzehnten schlecht aussehen? Warum werden nur die erfolgreichen Fächer herausgestellt und gelobt? Warum erfahren wir nicht aus den Zeitungen, aus welchen Gründen der Antrag auf Einrichtung eines Sonderforschungsbereichs gescheitert ist? Wir erfahren nur etwas über die erfolgreichen Sonderforschungsbereiche. Warum erfahren wir nicht, daß an einer Universität die Studenten der Physik vier Semester früher als an einer anderen ihr Diplom erreichen? Warum wird nicht offensiv dargestellt, daß das Fach X zu viele Langzeitstudenten und Studienabbrecher produziert? Warum erfahren wir nicht, warum in bestimmten Fächern in den Hochschulprüfungen Traumnoten vergeben werden und nur wenige durchfallen und in denselben Fächern bei den Staatsprüfungen der Notenspiegel ausgeglichen ist und eine erhebliche Zahl von Kandidaten durchfällt? Ich könnte diese Beispiele beliebig fortsetzen.

Ich glaube, die meisten Hochschulrektoren verwechseln Pressearbeit - ähnlich wie die Politiker - mit Public Relations. Nur das Positive soll gemeldet werden, oder es wird sogar hinausposaunt, das Negative oder sogar manchmal Skandalöse wird so lange verschwiegen, wie es nur irgend möglich ist. Journalisten merken sich das.

Und damit sind wir beim sechsten Irrtum. Wenn die Journalisten wissen, daß sie es mit solchen Rektoren, Politikern und Pressesprechern zu tun haben, die schlechte Entscheidungen schönreden, dann recherchieren sie an diesen vorbei und beschaffen sich ihre Informationen, woher auch immer. Eines sollten Politiker und Hochschulrektoren wissen: Journalisten sind nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts für eine Demokratie genauso essentiell wie Parteien. Sie haben ein Wächteramt auszuüben, sie haben besonders Große Koalitionen und einflußreiche Interessenverbände zu kontrollieren, weil diese so vieles unter den Teppich kehren und sich so gut auf Lobbyismus, Bestechung und Pfründenverteilung verstehen. Die Journalisten stehen unter dem besonderen Schutz der Wahrnehmung berechtigter Interessen, sofern sie sorgfältig recherchiert haben und verantwortungsvoll das Wächteramt ausüben. Dann können sie nämlich auch solche Leute an den Pranger stellen.

Ich habe in meiner bald vierzigjährigen Praxis immer wieder erlebt, daß Pressestellen und Pressesprecher oft genug Informationen verschleiern, die Weitergabe von Informationen und Recherchen behindern. Es gibt Pressestellen, die sind wahre Presseverhinderungsstellen. Dies hat mich noch nie in meinem Leben daran gehindert und wird mich auch nicht daran hindern, mir die Informationen zu verschaffen, die ich benötige, um das Wächteramt ausüben zu können. Einschlägige Politiker und Hochschulpräsidenten haben das sehr unangenehm zu spüren bekommen. Ich bin kein Anhänger des Scheckbuchjournalismus und habe noch nie für eine Information bezahlt, aber ich habe in meinem Leben eine kaum einzugrenzende Zahl von freiwilligen Helfern gehabt, die mich mit Interna und höchst brisanten Dokumenten versorgt haben, wann immer ich sie benötigt habe. Denn es gibt im Lande immer noch genügend Idealisten, die wissen, an wen sie sich zu wenden haben, wenn eine Politik oder eine Institution unglaubwürdig wird, und wann es Zeit wird, sich an den Ausspruch von Karl Marx zu erinnern: "Man muß den Verhältnissen nur so lange ihre eigene Melodie vorspielen, bis sie zu tanzen beginnen." Ich danke Ihnen.

Detlef Müller-Böling

Herzlichen Dank, Herr Schlicht, daß Sie uns die Melodie vorgespielt haben. In Teilen geriet es ja geradezu zu einem Beratungsgespräch. Bevor wir aber in die Diskussion eintreten, würde ich gerne den zweiten Werkstattbericht zu Gehör kommen lassen und Ihnen Herrn Dr. Josef König vorstellen. Er hat nach einer Lehre als Groß- und Außenhandelskaufmann Betriebswirtschaftslehre an der Gesamthochschule Siegen studiert, dann an der Ruhr-Universität Bochum ein Studium der Germanistik und Philosophie mit dem Staatsexamen abgeschlossen, nachdem er vorher sein Betriebswirtschaftslehre-Studium abgeschlossen hatte, und wurde anschließend an der Ruhr-Universität Bochum zum Dr. phil. promoviert. Er ist seit 1989 Mitarbeiter der Pressestelle und seit 1991 Leiter dieser Pressestelle der Ruhr-Universität, darüber hinaus Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Hochschulpressesprecher in Nordrhein-Westfalen. Wir kennen ihn und seine Pressestelle bundesweit nicht zuletzt dadurch, daß zum 1. April regelmäßig Meldungen erscheinen, die von sehr vielen ernst genommen werden. Ich erinnere nur an die ISO-9000-Norm-Zertifizierung für Professoren. Herr König, Sie haben das Wort.

Dr. Josef König
Leiter der Pressestelle der Universität Bochum
Öffentlichkeitsarbeit im Hochschulalltag

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Ihren Ausführungen haben Sie, Herr Schlicht, soeben präzise die Kommunikationsbarrieren zwischen Hochschulen und der Presselandschaft deutlich gemacht. Nun, das Wächteramt und der investigative Journalismus, die Sie für sich und ihr Metier reklamiert haben, sind sehr edel. Leider trifft man diese journalistischen Tugenden nicht so häufig an, wie man es sich wünschen würde in der Presselandschaft. Wir wissen aus Untersuchungen von Frau Prof. Barbara Baerns (FU Berlin), daß drei Viertel der Meldungen in den Zeitungen wörtlich oder in leicht abgewandelter Form aus Mitteilungen von Pressestellen stammen.

Nur ist es im Moment nicht mein Tun, die Arbeit der Journalisten aus dieser Perspektive zu beurteilen; ich bin gebeten worden, Ihnen aus der internen Perspektive einen Einblick in die Arbeit der Pressestellen und die Öffentlichkeitsarbeit von Universitäten und Hochschulen zu gewähren; dabei will ich auch versuchen, Kritik von innen heraus zu üben. Dazu habe ich 15 Thesen formuliert, die ich mit den folgenden Ausführungen kurz erläutern werde.

Doch zunächst einmal vielen Dank Ihnen, Herr Prof. Erichsen, daß ich hierher kommen durfte, und zwar aus dem ganz einfachen Grund: Wir haben in Bochum in den letzten Jahren Projekte zum Wissenschaftsmarketing durchgeführt, die einige auch öffentliche Aufmerksamkeit erfahren haben. Ihre Einladung, hier zu sprechen, werte ich daher auch als Anerkennung dieser Bochumer Bemühungen durch die HRK. Dennoch gilt: Bochum ist noch lange nicht so professionell in der Öffentlichkeitsarbeit, wie ich es mir wünsche. Zwar plazieren uns einige Kollegen ganz vorn, aber wir sind dennoch nicht das Paradies, das sie bei uns zu sehen glauben. So charakterisieren die folgenden kritischen Ausführungen z.T. auch die Bochumer Situation. Nun zu den Thesen:

1. Profilbildung findet nicht statt

Die gegenwärtige Diskussion um Wettbewerb und Profilbildung wird den Hochschulen von außen aufgezwungen. Sie findet in ihnen selbst aber nur

wenig Resonanz. Die große Mehrheit der deutschen Hochschulen ist derzeit weder in der Lage, ihr Profil zu definieren, noch Ziele für die Zukunft zu formulieren. Das gilt - mit Einschränkungen - auch für die Konkurrenz zwischen verschiedenen Hochschultypen.

Ich sage das u.a. deshalb, weil wir in Bochum im Zuge eines Projektes "Wissenschaftsmarketing", das uns das damalige Bundesbildungsministerium von 1991-93 finanziert hat, das Rektorat gebeten haben, in einer Grundsatzsitzung zu definieren, worin das Profil der Universität besteht, was also - neudeutsch - die „mission“ der Bochumer Universität sei. Die fünf Herren haben tatsächlich einen ganzen Vormittag darüber debattiert, kamen jedoch zu keinem konsensfähigen Resultat. Das ist auf Dauer aber ein Manko für die Kollegen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die keine klaren Ziele vorfinden, die sie umsetzen können. Daher fangen sie an, Ziele und Profile - manchmal sogar losgelöst vom Geschehen - selbst zu definieren.

Übrigens: Die meisten Hochschulmitglieder haben auch kein Interesse an dieser Diskussion. Solange sie es aber nicht als ihre ureigene Aufgabe begreifen, daß sie um das Profil und die Leistungsfähigkeit ihrer Institution miteinander ringen müssen, solange werden sie das Gesetz des Handelns - sprich echte Autonomie - nicht zurückgewinnen. Selbst neue, von der Politik vorgegebene Hochschulgesetze werden an dieser Lage nichts ändern können. Autonomie, verstanden als Freiheit zur Gestaltung des eigenen Handelns, wird nicht gewährt; sie muß gewollt und erkämpft werden.

2. Der Markt, das fremde Wesen

Den deutschen Hochschulen ist noch immer die Vorstellung wesensfremd, sich an Märkten orientieren zu müssen. Nach dem Ende der Politisierung in den 70er und 80er Jahren ist nun die Ökonomisierung an der Tagesordnung. Das hat die Mehrheit in den Hochschulen noch nicht begriffen, oder sie will es nicht begreifen. Konkurrenz z.B. um Personal (Hochschullehrer), finanzielle Ressourcen, Drittmittel und inzwischen in einigen Fächern (z.B. den Ingenieurwissenschaften, Chemie) auch um Studierende findet zwar durchaus statt, doch unter rigiden staatlichen Vorgaben. Hochschulen konkurrieren derzeit fast ausschließlich um staatliche Alimente und politische Gunstbe-
weise.

Das führt direkt zur nächsten These:

3. Markt- und Kundenorientierung sind nicht vorhanden

Die Hochschulen wissen zu wenig über ihre Stärken und Schwächen, ihre internen und externen Zielgruppen. Sie betreiben keine professionelle Marktforschung und passen ihre Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsziele nicht an ermittelte Wünsche von Adressaten an. Es fehlt eine Orientierung an einem Nachfragemarkt. Schlimmer noch: Die Hochschulen versäumen sogar die Kommunikation mit ihrer größten Zielgruppe, den aktuell eingeschriebenen Studierenden.

Lassen Sie mich das an einem Beispiel erläutern:

Wir haben uns im Zuge der Projektes "Wissenschaftsmarketing" die Mühe gemacht zu fragen, „Wer studiert schon in Bochum?“ Dabei haben wir mehr als 10.000 Studienanfänger direkt bei der Einschreibung gebeten, in einem ausführlichen Fragebogen uns die Motive ihrer Studienwahl, ihrer Ortswahl und das Bild, das sie von unserer Universität mitbringen, zu erläutern. Mit mehr als 90 Prozent Rücklaufquote sind die Befragungsergebnisse repräsentativ. Es kam Erstaunliches dabei heraus. Es kam zum Beispiel heraus, daß wir, nach Fakultäten und Fächern getrennt, ziemlich genau erfahren haben, *wann* sich ein Schüler für ein Studium entscheidet, *wann* er sich für ein Fach entscheidet, und *ob*, *wie* und *wann* er sich über Studienmöglichkeiten informiert. Wir können diese Daten so aggregieren, daß sie auch die Qualität der Beratung der einzelnen Fächer und Fakultäten wiedergeben. So können diese beispielsweise auch einiges über die Stärken und Schwächen ihrer eigenen Informationspolitik erfahren.

Wir hören dauernd, wir müssen Profil bilden, wir müssen unsere Universität bekannt machen, wir müssen das Forschungsprofil der Universität und ihrer Fächer bekanntmachen. Aber bei der Frage, warum jemand in Bochum ein Studium anfängt, stellt sich dann heraus: Weil die Verkehrsanbindung gut ist, weil die zentrale Lage der Universität eine Rolle spielt, weil günstige Wohnmöglichkeiten vorhanden sind, weil ökonomische Gründe ihn oder sie zwingen, in der Region zu bleiben, weil Beziehungen zu Freunden nicht abgebrochen werden sollen. Und so interessieren nicht die Vielfalt und Qualität der Lehre, untergeordnete Rollen spielen ebenso die Besonderheiten des Lehrangebots, des Forschungsangebots, die Arbeitsbedingungen und, zum guten Schluß, die Ranglisten. Das können wir also zum Teil gar nicht beeinflussen - aber wir bekommen die Differenz von Fremd- und Selbstwahrnehmung mit.

Zugleich erfahren wir aber auf der anderen Seite, daß etwa zehn Prozent der Studierenden sich erst kurz vor der Einschreibung entscheiden, ob sie ein Studium beginnen wollen und in welchem Fach. Solches Wissen über Kun-

den, über die zukünftigen Studierenden, ist notwendig, um entsprechend die eigenen Kommunikationsbemühungen darauf auszurichten.

In Bochum haben wir beispielsweise nach den Ergebnissen dieser Umfrage einen „Arbeitskreis Studieneingang“ gebildet, in dem wir über Verbesserungen nachdenken, wir haben aber auch das Beratungsangebot unmittelbar bei der Einschreibung verstärkt. Wir versuchen, Schüler und Schülerinnen mit unserem Informationsmaterial gezielter zu erreichen, fragen uns, wie wir jene zwei Drittel der Studierenden(!), die nicht direkt von der Schule zur Hochschule kommen, besser erreichen, usw.

4. Vorhandene Ressourcen bleiben ungenutzt

Die meisten Hochschulen versäumen, das in ihnen vorhandene Know-how für die eigenen Zwecke zu nutzen. Nur selten kommt es zu einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen Zentraler Verwaltung/Rektorat und einzelnen auf Medien, PR und Marketing spezialisierten Wissenschaftsbereichen.

5. Es herrscht Konzeptionslosigkeit auf breiter Front

Die Mehrheit der Hochschulleitungen und -verwaltungen ist sich nicht bewußt, daß Öffentlichkeitsarbeit notwendig ist, daß sie kontinuierlich betrieben, konzeptionell durchdacht und professionell umgesetzt werden muß. Oft sehen sie in ihr nur einen lästigen Kostenfaktor. In den kollegial aus z.B. Biologen, Juristen, Mathematikern, etc. auf Zeit zusammengesetzten Hochschulleitungen ist nur ein rudimentäres Fachwissen über Öffentlichkeitsarbeit vorhanden, oft mißtrauen sie ihr auch noch. Diese sehr deutsche Tradition behindert weiter, daß Hochschulen sich dem Dialog öffnen, ihre Funktionen und Aufgaben transparent machen, strategische Allianzen bilden und ihre Relevanz für Wirtschaft und Gesellschaft offensiv begründen.

Es fehlt schließlich in den Hochschulen und unter vielen Wissenschaftlern die Erkenntnis, daß Wettbewerb um privatwirtschaftliche Vorteile so sicher wie das Amen in der Kirche kommen und welche Rolle die Öffentlichkeitsarbeit hier in Zukunft noch verstärkt spielen wird. Ohne dieses Bewußtsein kann aber Öffentlichkeitsarbeit im Hochschulalltag nicht gelingen. In der Regel betreiben heute Hochschulen daher PR ohne Profil, wie es der frühere Redakteur der DUZ (Deutsche Universitätszeitung), Rainer Dettmar, einmal ausgedrückt hat.

Herr Erichsen sprach vorhin von den "Tagen der Forschung". In Bochum haben wir in den letzten vier Jahren auch "Tage der Forschung" veranstaltet, im letzten Jahr zum ersten Mal in einer neuen, abgewandelten und auch erfolgreichen Form. Dazu haben wir die beteiligten Projektleiter gebeten, uns möglichst auf einer Seite Informationen über ihr Projekt für das Programmheft zu geben. Mehr als drei Viertel ihrer Texte habe ich gar nicht verstanden, in einigen Fällen sogar noch nicht einmal, worum es in ihnen ging. Dann haben wir zwei Studenten, Praktikanten in der Pressestelle, darangesetzt und sie gebeten, zu jedem Projekt drei Zeilen in Werbesprache zu schreiben, die jeder versteht. Anschließend fochten wir einen Kampf mit den Wissenschaftlern, diese drei Zeilen so zu veröffentlichen, daß das Publikum es verstehen kann und angeregt wird, die Projektstände zu besuchen. Die Wissenschaftler in Deutschland sehen die Presse häufig als Gegner oder schlicht als unfähig, ihre wissenschaftlichen Ergebnisse korrekt darzustellen. Außerdem fürchten sie die Gefahr, von eigenen Kollegen der „Popularitätssucht“ bezichtigt zu werden. Die meisten deutschen Wissenschaftler wollen nicht von der Presse zitiert werden, man möchte ja höchstens in der eigenen scientific community zitiert werden. Deshalb haben übrigens deutsche Wissenschaftler ganz erhebliche Probleme, ihre Forschungen allgemeinverständlich darzustellen. Das hängt meines Erachtens mit dieser unseligen deutschen Tradition des Idealismus zusammen, diesen hegelianischen, schellingschen und fichteschen Ansätzen, die im Sprachgebrauch vieler Wissenschaftler fortwirken und die Tendenz tradieren, Kenntnisse unklar und umständlich auszudrücken, weil man in Deutschland nur dann als Genie gilt, wenn man unverständlich ist.

6. Strukturelle Ursache

Die dezentrale Organisation ist auch ein Grund für diese Konzeptionslosigkeit in der Öffentlichkeitsarbeit. Interessen von Rektorat, Verwaltung, Fakultäten, Instituten, Lehrstühlen, einzelnen Statusgruppen und Gruppenmitgliedern klaffen sehr oft weit auseinander; Diskussion und Verständigung quer durch die Institutionen finden selten oder gar nicht statt bzw. werden von starren Strukturen verhindert.

Deshalb kann man konstatieren:

7. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen pendelt zwischen Aktionismus und Improvisation

Die Schere zwischen objektiven Ansprüchen an eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit (etwa in den Empfehlungen des 176. HRK-Plenums, 3. Juli 1995) und der Wirklichkeit in den Hochschulen (also der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der Hochschul-PR) öffnet sich weiter. Wenn die Presse- und Öffentlichkeitsarbeitsstellen tatsächlich die von ihnen abgeforderten und durchaus notwendigen Aufgaben erfüllen sollen, dann genügt die personelle und materielle Ausstattung für die Öffentlichkeitsarbeit in den deutschen Hochschulen keineswegs den Erfordernissen für eine *professionelle* Aufgabenerfüllung - vom internationalen Vergleich etwa mit Hochschulen in den USA, Großbritannien oder den Niederlanden ganz zu schweigen. Ein-Mann- bzw. Eine-Frau-Pressestellen reichen noch nicht einmal als Alibi aus. Daher sind sie, ihre Aufgaben und die damit verbundene erhebliche Verantwortung für das Ansehen der Institution den meisten Hochschulmitgliedern unbekannt.

Referate für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Hochschulen sind vernachlässigte Institutionen. Wenn ich Berichte von Kollegen höre, wie sie arbeiten können bzw. müssen, dann weiß ich nicht, soll ich traurig oder wütend sein oder soll ich hier Publikumsbeschimpfung betreiben. Beispielsweise ist es noch gar nicht so lange her, daß ein Kollege mir sagte, er wolle jetzt im Ministerium ein Fax beantragen, weil ihm sein Kanzler keines genehmige. Das muß man sich vorstellen - in einer Pressestelle! Weitere solcher Beispiele ließen sich hier aufzählen, bis hin zu der Tatsache, daß es sogar Pressestellen gibt, die noch über keinen Computer verfügen - und glauben Sie nicht, dies sei die Schuld der Pressereferenten, weil sie versäumt haben, einen zu bestellen.

Sie, Herr Erichsen, haben die WRK-Empfehlungen von 1971 genannt, in denen sogar die Quadratmeterzahl des Zimmers des Pressereferenten festgelegt wurde. Diese Empfehlungen, das wissen Sie so gut wie ich, sind aber nie und nirgendwo verwirklicht worden. Im Durchschnitt bestehen deutsche Hochschulpressestellen aus zwei bis zweieinhalb Mitarbeitern, ein sehr großer Teil der Kollegen und Kolleginnen sind Einzelkämpfer, vielleicht mit einer halben oder einer ganzen Sekretariatsstelle. Die Aufgaben, die sie erfüllen sollen, sind nicht klar vorgezeichnet. Manche geben Forschungsberichte und Vorlesungsverzeichnisse heraus. Andere geben nur Presseinformationen heraus. Manche verstehen sich als Journalisten, andere als Öffentlichkeitsarbeiter. Es findet keine Zielbildung statt, auch keine Zieldiskussion innerhalb der Universitäten. Und: Wo es an Ressourcen mangelt, mangelt es notwendigerweise auch an der Professionalität, die Sie, Herr Schlicht, zu Recht von uns einfordern.

Den Zustand der PR in Deutschlands Hochschulen hat kürzlich mein Kollege Günter Bartenheier von der Universität Bamberg präzise zusammengefaßt: Sie bewegt sich zwischen „heroischem Aktionismus und chronischer Improvisation“. Ein weiterer wichtiger Punkt ist meines Erachtens: Es fehlt das Vertrauen. Wie sollen Pressesprecher das Vertrauen von Journalisten gewinnen, wenn sie selber von vertraulichen Informationen zum Teil oder weitgehend abgeschnitten sind. Ich sage das ganz bewußt, weil in deutschen Hochschulen nicht zum guten Ton gehört, was in Bochum seit mehr als einem Jahrzehnt selbstverständlich ist: daß der Leiter der Pressestelle von der ersten bis zur letzten Minute an den Rektoratssitzungen teilnimmt, auf diese Weise Vertrauliches mitbekommt, ebenso die Motive der politisch Handelnden in der Hochschule, auch dann, wenn es um Personal- und Strukturfragen oder um Kürzungen geht. Das ist selten in der deutschen Hochschullandschaft. Die meisten Kollegen erfahren nichts Vertrauliches; sie bekommen höchstens dürre Protokollauszüge. Wie sollen sie dann Herrn Schlicht und seine Kollegen kompetent informieren, ihnen eventuell mit Hintergrundinformationen dienen, ihr Vertrauen gewinnen?

8. Der Kommunikationsmarkt wächst unermesslich weiter

Die Schere zwischen Notwendigem und Möglichem in der Hochschulkommunikation wird sich noch weiter öffnen, wenn die Hochschulen nicht bald gegensteuern. Keine andere Branche wächst so enorm und unübersichtlich wie der Kommunikations- und Medienmarkt. Es gibt schon längst nicht mehr *die* Öffentlichkeit, sondern hunderte verschiedene Teilöffentlichkeiten und Segmente. Sie alle wollen individuell angesprochen werden. Außerdem: Es kommen nicht nur täglich neue Medien hinzu; auch neue Kanäle entstehen und verzweigen sich labyrinthisch, ohne daß die alten Wege zu den Zielgruppen ihre Funktion einbüßen.

Seit zwei Jahren explodiert z.B. das Internet, und dennoch gibt es Hochschulpressestellen, die noch warten müssen, bis sie an das Netz angeschlossen werden. Onlinejournalismus entsteht als völlig neuer Berufszweig für die Kommunikation gerade mit jungen Menschen - der prädestinierten Zielgruppe von Hochschulen! Aber bislang hat m. W. noch keine Universität und keine Fachhochschule auf diese Entwicklung entsprechend reagiert und etwa Onlinejournalisten eingestellt, um ihre PR in diesem Segment zu professionalisieren.

9. Kommunikation und PR sind Managementaufgaben

Rektorate und Präsidialämter müssen endlich begreifen, daß die effektive Kommunikation mit den verschiedenen Segmenten der Öffentlichkeit eine ihrer wichtigsten und zentralen Führungs- und Steuerungsaufgaben ist. PR- und Pressearbeit muß bei der obersten Stelle der Organisation angesiedelt sein. Nur jene Hochschulen, deren Führungen dies begreifen und danach handeln, werden sich angesichts immer knapperer öffentlicher Kassen und einem sich weiter verschärfenden Wettbewerb in Zukunft Vorteile verschaffen können.

10. Kommunikation erfordert ein glaubwürdiges Konzept

Allgemeine Ziele von Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind u.a. die

- a) Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades;
- b) Profilierung und Positionierung am Markt mit Informationen über das eigene Leistungsspektrum und die Leistungsfähigkeit in Forschung, Lehre und sonstigen Dienstleistungen, damit diese Leistungsangebote schneller und eindeutiger der eigenen Hochschule zugeordnet werden können;
- c) Vertrauensbildung: Die Förderung von Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in das eigene Tun, um Mittel und Vertrauen für die eigene Zukunft zu erlangen;
- d) Förderung der Identifikation interner Zielgruppen, um die Motivation der Hochschulmitglieder zu verbessern und die Anzahl der Multiplikatoren zu steigern.

Selbstverständlich muß jede Hochschule für sich ein weiter zu differenzierendes Kommunikationskonzept und eine eigene Kommunikationsstrategie mit selbst formulierten Zielen entwickeln. Es gab vor kurzem einen Präsidentenwechsel an einer deutschen Universität, ich nenne bewußt keinen Namen. Die Kollegin dort rief mich ganz aufgeregt an und sagte: "Der neue Präsident spricht nur noch von Wissenschaftsmarketing. Kannst du mir da nicht helfen?" Sicher, Bochum hat einen gewissen Bekanntheitsgrad in Sachen Hochschulmarketing errungen. Aber es gibt kein allgemeingültiges Marketingkonzept, das wir nur aus der Schublade ziehen und verteilen können. Hier ist jede Hochschule selbst gefragt und gefordert. Dabei wird der „große Wurf“ kaum und das „Kurieren an Symptomen“ nur selten gelingen. Erforderlich ist eine realistische „Erneuerung in kleinen Schritten“. In einzelnen Projekten könnten Hochschulen damit beginnen, Barrieren in der internen und der externen Kommunikation zu erkennen, konsensfähige Leitbilder zu entwerfen und miteinander zu diskutieren, widerspruchsfreie, operationalisierbare Ziele für die Öffentlichkeitsarbeit zu vereinbaren, bevorzugt anzusprechende Ziel-

gruppen festzulegen, und schließlich ihre Kommunikationsstrategie an ihre Möglichkeiten anzupassen und umgekehrt ...

11. Kommunikation ist auf Zielgruppen auszurichten

Jede Hochschule muß ihre eigenen Zielgruppen nach selbstgewählten Prioritäten genau festlegen und die Kommunikationsstrategie auf diese jeweiligen Zielgruppen ausrichten. Hochschulen mit z.B. zu wenig Studienanfängern müssen sich mehr um sie bemühen, traditionelle Hochschulen mit großen Absolventenscharen finden vielleicht in der Absolventenbetreuung ihr bevorzugtes Aufgabengebiet, politische Freunde und eine gute Presse haben wir gemeinsam dringend nötig!

12. Erkenne Dich selbst

Eine Kommunikationsstrategie muß vom Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen ausgehen (Analyse der Ausgangssituation). Dazu muß selbstverständlich das eigene Umfeld, ebenso das Umfeld von nahen und fernen Konkurrenten berücksichtigt werden. Dabei muß auch eines der größten Mißverständnisse erkannt und aus dem Weg geräumt werden: die oft enorme Differenz zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung. Von diesem Mißverständnis übrigens ist ebenso die hochschulpolitische Diskussion stark geprägt. Viele Hochschulmitglieder sind felsenfest davon überzeugt, daß sie selbst hervorragende Arbeit leisten, und wundern sich, wenn die „Kunden“ ihre Arbeit ganz anders beurteilen. Sie ignorieren zu häufig die öffentliche Kritik am Zustand der Hochschulen, oder sie tun sie ab mit Aussagen wie „Journalisten haben keine Ahnung, wovon sie schreiben“ oder „die Mehrzahl der heutigen Studierenden ist nicht studierfähig“ ... PR ersetzt nicht mangelnde Leistungsfähigkeit.

13. Weiterbildung und Qualitätskontrolle müssen sein

Weiterbildung haben PR-Referenten bislang weitgehend selbst organisiert, weil kaum eine Hochschule bereit und in der Lage ist, professionelle Weiterbildung zu bezahlen. Evaluation ist zwar in aller Munde; die Hochschul-PR ist jedoch in der Vergangenheit - ich sage bewußt: leider! - von ihr verschont geblieben. Hochschulen überprüfen nicht den Erfolg ihrer PR-Instrumente, eine Qualitätskontrolle findet ebensowenig statt. Die Presse- und PR-Stellen sind hierbei überfordert, sie haben weder das Personal noch die entsprechenden Sachmittel, um dafür professionelle Instrumente einzusetzen. Die mei-

sten haben noch nicht einmal die Mittel, um externes Expertenwissen für sich zu nutzen.

14. PR beginnt zu Hause

Jedes Mitglied einer Hochschule ist ein potentieller Kommunikationspartner der internen wie der externen Öffentlichkeit. Es ist gleichermaßen Zielgruppe und Kommunikator der Hochschule. Das gilt insbesondere für die größte und häufig am meisten vernachlässigte Zielgruppe der Hochschulen - die aktuell eingeschriebenen Studierenden! Sie sind gleichzeitig - als Leistungsnehmer - Mitwirkende und - als Kommunikatoren - Botschafter ihrer Hochschule.

Ich will nochmals auf die in Bochum durchgeführten Projekte zurückkommen. In einem Projekt "Informations- und Kommunikationsstruktur der Universität" haben wir z.B. versucht herauszufinden: Wie kommuniziert die Universität und wer kommuniziert in ihr mit wem? Welche Kommunikationsprozesse laufen dabei ab? Heraus kam unter anderem, daß nicht nur die Kommunikationsinstrumente der Ruhr-Universität unzureichend sind; es stellte sich z.B. auch heraus, daß das Rektorat das "unbekannte Wesen" der Hochschule ist. Wir bekamen Aussagen wie: das Rektorat ist „unsichtbar“, Rektoratsprotokolle sind unzugänglich, seine Entscheidungen sind nicht transparent. Fakultäten beklagten sich, daß sie keine aktuellen Informationen zur Politik der Universitätsführung erhielten, daß sie bei Beschlüssen, die sie angehen, z.B. über veränderte Raumvergabe, nicht informiert würden. Natürlich gab es auch Ergebnisse zur internen Kommunikation aus anderen Perspektiven. So beklagten sich Mitarbeiter in Fakultäten und Verwaltungen gegenseitig über Schwierigkeiten der Zusammenarbeit - auch undifferenziert, etwa darüber, daß die Beschaffungsabteilung der Universität nicht befriedigend funktioniere. Andererseits klagten die Dezernenten der Verwaltung darüber, daß die ständig wechselnden Dekane keine Ahnung von ihrer Arbeit hätten. Auch das sind Fragen, die die Kommunikationspolitik angehen.

Wir haben im Zuge dieses Projektes auch angefangen, was keineswegs selbstverständlich ist, Selbstevaluation zu betreiben. Wir haben unsere Universitätszeitung evaluiert und herausgefunden, daß 98 Prozent der Studenten sie gar nicht lesen. Das heißt, die Hochschule versäumt die Diskussion und die Kommunikation mit ihrer wichtigsten Zielgruppe, nämlich den aktuell eingeschriebenen Studierenden und ich bin überzeugt davon, daß wir kein Einzelfall sind. Daraufhin haben wir die alte Hochschulzeitung eingestampft und eine neue entwickelt. Nach nunmehr zwei Jahren, die diese neue Universitätszeitung bei uns intern auf dem Markt ist, haben wir erneut die Leser befragt. Dabei ist u.a. herausgekommen - und darauf bin ich ein bißchen stolz -,

daß die Struktur der Leserschaft in etwa der Struktur der Hochschulmitglieder entspricht, daß sie also tatsächlich eine hohe Anzahl von Studierenden zu ihren Lesern zählt.

15. Kommunikation und PR sind daher kein Monopol der Hochschulführung

Aufgrund der verzweigten und differenzierten Strukturen in Hochschulen sind viele Hochschulmitglieder selbstverständlich in die Kommunikation und PR eingebunden - oft ohne sich dessen und erst recht nicht der damit verbundenen Verantwortung bewußt zu sein. Das muß man ihnen klar machen; man muß die gemeinsamen Ziele und Strategien intern kommunizieren und für sie werben.

Wo beginnt Öffentlichkeitsarbeit, und wo endet sie? Das ist ein großes Problem nicht nur für die Kollegen in den Referaten für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Wo sie anfängt, ist normalerweise jedem klar: bei der einfachen Presseinformation, bei deren "aggressiven" Formen, die Herr Schlicht zu Recht einfordert, bei den Hochschulmagazinen, bei den Wissenschaftsmagazinen, bei den Zeitungen. Aber wo endet sie? Ich sehe z. B. nicht ein, wieso Universitäten Kontingente schwerbehinderter Personen in der Telefonzentrale oder als Pförtner beschäftigen. Diese ebenfalls vernachlässigten Arbeitsfelder sind häufig die erste Visitenkarte einer Universität. Viele Leute rufen an und bekommen dort keine Auskunft. Warum? Weil die Personen schlecht bezahlt, inkompetent und mit schlechten Mitteln ausgestattet sind - das schlägt letztendlich zu Buche, verstärkt ein negatives Image von Hochschule und öffentlichem Dienst.

Wo beginnt und wo endet also Öffentlichkeitsarbeit? Und kann man die Aufgaben der Pressereferenten genau definieren? Es geht ums Einmischen in eigener Sache und um die Motivation der Mitglieder der gesamten Institution. Wir haben tatsächlich in diesem Projekt gesehen, daß es eine ganze Reihe Hochschulmitglieder gibt, die sehr engagiert sind und die Spaß und Interesse an ihrer Arbeit haben, sich für die eigene Hochschule engagieren wollen und dabei behindert werden; und es gibt sehr viele, die einfach frustriert sind, sich zurückziehen und nichts mehr tun wollen, die sich in die innere Emigration flüchten. Insofern geht es auch um Identifikation und Profilbildung, und zwar Profilbildung, die entgegen den Empfehlungen der HRK tatsächlich in kaum einer Hochschule stattfindet.

Zum Schluß ein paar Empfehlungen, die ich direkt an meine Kollegen richten will: Nicht klagen! Leute, laßt das Klagen sein! Mit Klagen erreichen wir nichts, sondern: Wir sollten Ideen entwickeln, sie zu verwirklichen beginnen, auch wenn uns nur spärliche Mittel zur Verfügung stehen. Den Erfolg dieser mit Bordmitteln begonnenen Arbeit müssen wir dann dokumentieren, wir müssen Tatsachen schaffen, strategische Allianzen bilden und schließlich Förderung beantragen. Das ist m. E. die richtige Reihenfolge. Der Erfolg wird uns Recht geben.

Das war auch unser Vorgehen beim „Informationsdienst Wissenschaft“. Wir, d. h. meine beiden Kollegen, die Pressereferenten der Universitäten Bayreuth und Clausthal und ich, hatten eine Idee und sagten uns einfach „Let's do it!“. Wir haben begonnen, die Pressestellen von deutschen Forschungsorganisationen miteinander zu einem Expertenmakler im Internet zu vernetzen. Wir haben Journalisten darauf aufmerksam gemacht: Täglich erreichen derzeit etwa sechs bis acht Anfragen den Expertenmakler des idw, dem inzwischen mehr als 200 Pressestellen von deutschen, österreichischen und schweizerischen Hochschulen und sonstigen Wissenschaftsorganisationen angeschlossen sind. Wir haben mittlerweile mehr als 900 Abonnenten - in der Regel Journalisten - unserer auf elektronischem Weg schnell und kostengünstig versandten Presseinformationen. Schließlich: Wir haben es mit Unterstützung der Hochschulrektorenkonferenz geschafft - da sind wir Ihnen, Herr Prof. Erichsen, und dem Generalsekretär der HRK, Dr. Josef Lange, sehr dankbar -, daß das Forschungsministerium in Bonn uns im letzten November für drei Jahre 1,7 Millionen Mark bewilligt hat, um den idw tatsächlich zu dem Instrument, zu dem Informationsdienst Wissenschaft in Deutschland weiterzuentwickeln. Das war m. W. das erste Mal, daß eine strategische Allianz von drei Pressestellen Drittmittel für eine Idee bekam. Es gibt also Möglichkeiten und Drittmittel für solche und weitere Projekte; die Kollegen müssen nur beginnen, nach ihnen zu greifen, und die Hochschulleitungen müssen endlich damit beginnen, ihren Pressestellen zu vertrauen und sie zu unterstützen bei dem Bemühen, die Kommunikationspolitik der Hochschulen zu professionalisieren.

Denn: Wer nachlässig kommuniziert, legt damit zunächst das Bekenntnis ab, daß er seinen Ideen und Zielen keinen eigenen Wert beimißt!

So weit meine Ausführungen, es gäbe sicher noch vieles zu sagen.

Vielen Dank.

Diskussion

Detlef Müller-Böling

Ich bitte Sie jetzt um Fragen an die Referenten, Statements oder Beiträge.

Carl Pruscha

(Rektor der Akademie der Bildenden Künste Wien)

Ich möchte zu Herrn Schlicht ein paar persönliche Bemerkungen machen. Mich haben Ihre Ausführungen sehr fasziniert, sie scheinen mir sehr vernünftig. Sie haben in mir sogar so etwas wie Sympathie erweckt. Dann allerdings beschlich mich jenes eisige Gefühl, das ich immer empfinde, wenn ich Journalisten gegenüberstehe. Und zwar war das dieser eine Satz "Gott sei Dank gibt es Idealisten, die uns Journalisten informieren." Da sehe ich das große Problem. Diese sogenannten Idealisten sind meist Informanten, die sich selbst in Szene setzen und die einfach Informationen, zum Teil falsche, gezinkte Informationen, an Journalisten weiterleiten. Das ist kein Mißtrauen Ihnen gegenüber, aber das ist ein Problem, mit dem ich als Rektor einer Universität zu kämpfen habe. Das weist auf die Frage, die Herr König nannte: Da ist eine Lücke, die notwendigerweise zu überbrücken ist, das Vertrauen zwischen uns und dem Journalismus.

Uwe Schlicht

Natürlich gibt es solche fehlgeleiteten Idealisten. Es hängt sehr von der Urteilsfähigkeit eines Journalisten ab, welchen Informationen er glaubt oder nicht. Ich habe einen anderen gemeint, nämlich den berühmten klassischen Angestellten oder deutschen Beamten, der nicht frustriert ist, weil er vielleicht nicht die nötige Karriere gemacht hat, sondern der an Dokumente herankommt, sie liest und weiß, was hinter den Kulissen vorbereitet oder vor-entschieden wird, und dann feststellt, wie die Politiker, denen er zuarbeitet, alles in den schönsten propagandistischen Farben darstellen, und nichts davon entspricht der Wirklichkeit. Solche Dokumente können auf gefährliche Entwicklungen aufmerksam machen, die klar ersichtlich sind, die vielleicht in ein, zwei Jahren erst offen zutage treten und von denen sie rechtzeitig Kenntnis haben. Die Informationen dieses Personenkreises sind wichtig.

Ich brauche als Journalist sichere Beweise, Originaldokumente, Originalpläne, Originalhaushaltsziffern, die langfristig vorbereitet werden, Originaldokumente über Unterlagen oder Dossiers oder dergleichen mehr. Ob ich von

diesen Gebrauch mache, ist noch eine ganz andere Sache. Ich pflege im allgemeinen, wenn ich eine Pressekampagne starte - und ich habe mehrere in meinem Leben gestartet -, in der ersten Runde nie Interna preiszugeben. Ich werde in der ersten Runde nur so viel berichten, daß die Leute anfangen zu hören: Moment mal, da kommen ja völlig neue Töne, da werden ja völlig neue Fakten oder völlig neue Hinweise gebracht. Dann warte ich auf das, was so sicher wie das Amen in der Kirche kommt: die Dementis der Politiker, das Schönreden und die Lüge. Und dann packe ich sie. In der zweiten Runde zitiere ich aus den Dokumenten, und wenn das noch nicht ausreicht, veröffentliche ich die Originaldokumente im Faksimile. Und dann habe ich sie, und dann kommt das, was ich gesagt habe: Dann bringe ich die Verhältnisse zum Tanzen.

Günter Bentele

(Universität Leipzig)

Ich empfinde einmal generelle Zustimmung zu dem, was Herr Schlicht gesagt hat, habe aber auch Widersprüche. Die generelle Zustimmung: Mir hat sehr gut gefallen, wie Sie sehr konkret an den Beispielen die Mechanismen der Mediengesellschaft beschrieben haben. Kommunikationswissenschaftler würden das etwas abstrakter als Selektionsmechanismen auf Basis von journalistischen Nachrichtenfaktoren beschreiben.

Jetzt kommt der erste kleine Widerspruch. Ich bin nicht Ihrer Auffassung, daß man die Probleme der Hochschul-PR - und ich sage jetzt bewußt PR - durch verbesserte journalistische Arbeit, Qualität und Kompetenz lösen könnte. Das ist eine Verbesserungsmöglichkeit, da stimme ich Ihnen völlig zu. Es gibt schlechte Hochschul-PR im Sinne von schlecht formulierten Pressemeldungen. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es, aber das ist nicht die Lösung aller oder der meisten Probleme.

Der zweite Widerspruch bezieht sich tatsächlich auf Ihr Verständnis von Public Relations. Sie verstehen unter PR die schlechte Informationsarbeit. Die meisten PR-Leute und auch ich - wenn man sich etwas systematischer mit Public Relations als Berufsfeld unter historischen und unter anderen Gesichtspunkten befaßt - können dieses Verständnis nicht mehr teilen. PR ist die Kommunikationsarbeit von Institutionen, und auf der anderen Seite steht die Kommunikationsarbeit der Medien. Die Kommunikationsarbeit der Institutionen hat teilweise ähnliche, teilweise aber auch andere Ziele als die Kommunikationsarbeit der Medien. Wenn Medien als Institutionen agieren und kommunizieren, verhalten sie sich genauso wie andere Institutionen. Aus

demselben Grund, aus dem sie in der Regel nichts über nicht zustande gekommene Sonderforschungsbereiche hören, hören wir auch nichts über negative Entwicklungen des *Tagesspiegel*, des *Spiegel* und der *taz* und der *Süddeutschen*. Und wenn ich mir die Festtagspublikationen von Zeitungsverlagen angucke, dann habe ich die typische - Sie würden jetzt sagen - Schön-Wetter-Darstellung der journalistischen Berichterstattung vor mir wie anderswo auch.

Lassen Sie mich eines deutlich machen. Es geht darum, daß es gute und schlechte PR gibt; und es gibt guten und schlechten Journalismus. Wir sind uns völlig einig, daß man auf beiden Seiten versuchen sollte, die schlechten Varianten zu verbessern. Aber man kann nicht sagen, daß PR nur das Schlechte sei, und seriöse Informationsarbeit bezeichnet man nicht als PR. Der Begriff Öffentlichkeitsarbeit ist schlicht und einfach nur eine Übersetzung des amerikanischen "Public Relations". Public Relations kann man heute als das Management der Beziehungen von Institutionen zu ihren Öffentlichkeiten, auch internen Öffentlichkeiten, definieren. Es gibt sehr viel Mist bei der PR, aber es gibt eben auch sehr viele gute Beispiele.

Detlef Müller-Böling

Wollen Sie kommentieren?

Uwe Schlicht

Ich kann nur zustimmen.

Brigitte Weinhardt

(Vizepräsidentin der Montanuniversität Leoben)

Die Gegenüberstellung der Rede des Präsidenten der deutschen Hochschulrektorenkonferenz und dem, was Herr Schlicht gesagt hat, ist für mich der Unterschied zwischen einer Nachricht und einem Kommentar. Einem Kommentar, der auch als solcher gekennzeichnet sein muß, der eine bestimmte Nachricht schon in größere politische Zusammenhänge stellt. Ich würde mich außerstande sehen, selbst in einem kleinen Land wie Österreich eine hochschulpolitische Nachricht in direkten Kontakt zur Tagespolitik zu bringen. Ich bin angewiesen auf die Freundlichkeit und auf die Unterstützung und auch ein wenig auf die Freundschaft von Journalisten. Vielleicht tut man sich

in einem kleinen Land wie Österreich leichter, aber Leoben als Provinzstadt ist weit entfernt von den Zentren der Presse, der Medien in Wien. Trotzdem, man muß den persönlichen Kontakt halten mit den Medien. Das empfehle ich auch in Deutschland, weil gerade, wenn Journalisten jung sind - es wurde ja gesagt, daß die Presse sich keine Mühe mehr gibt, Leute heranreifen zu lassen zu Wissenschaftsreferenten, zu Wissenschaftsredakteuren -, sind sie ansprechbar. Man gebe ihnen die Möglichkeit, ihren wertvollen Erfahrungsschatz einem Professor oder wem auch immer von der Universität mitzuteilen. Das sollte man tun, es geht nichts über den persönlichen Kontakt.

Nicht immer übrigens ist die Wissenschaftsseite auch die richtige Seite. Es gibt auch innenpolitische Redakteure. Nur, den politischen Zusammenhang sollte ein Mann oder eine Frau der öffentlichen Medien herstellen. Ich glaube, dazu wäre ich als Technikerin außerstande.

Mich wundert, daß an den deutschen Universitäten *mission statement* scheinbar noch ein Fremdwort ist. Wir alle, und ich glaube auch Sie, haben uns an unseren Universitäten vorbereitet auf das SOKRATES-Programm, das ja verlangt hat, daß man für den institutionellen Vertrag mit Brüssel eine entsprechende *policy*, sprich *mission statement* abgibt. Das war an vielen österreichischen Universitäten eine schmerzvolle Geburt, besonders an den großen, aber ich glaube, es ist an jeder gelungen. Ich nehme an, auch an den deutschen.

Detlef Müller-Böling

Danke schön. Das *mission statement* schreiben wir zur Zeit einfach aus dem Gesetz ab. Das ist relativ einfach bei uns in Deutschland.

Angela Lindner

(Pressereferentin beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft)

Ich kann Frau Weinhardt nur zustimmen. Der Erfolg ist am größten, wenn man persönlichen Kontakt hat. Aber das ist ja nichts Besonderes, das ist in allen Bereichen so. Mir ist aufgefallen, daß Presse- und Öffentlichkeitsarbeit häufig vermischt wird. Ich würde allerdings auch annehmen, daß die Pressestellen Öffentlichkeitsarbeit machen. Sie heißen ja oft "für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit". Herr Schlicht sprach mehr von Pressearbeit, da gibt es sicherlich verschiedene Aufgaben und Vorgehensweisen. Ich möchte vorausschicken, Herr Schlicht, daß ich sehr großen Respekt habe und Sie für einen

der kompetentesten Wissenschaftsjournalisten in Deutschland mit unglaublicher Erfahrung halte. Ich fand das toll, wie Sie aufgezeigt haben, wie der Gang der Nachrichten ist. Aber ich glaube, die Sache mit den Journalisten in ihrem Wächteramt ... Ich habe mir spontan eine Notiz gemacht: Hier träumt Herr Schlicht. Entschuldigen Sie, wenn ich das so deutlich sage. Das ist nicht mehr die aktuelle Selbsteinschätzung der Journalisten. Die Journalisten sehen sich inzwischen eher als Dienstleister. Dazu gibt es Untersuchungen aus Mainz.

Jemand sprach vom fehlenden Vertrauen zu den Journalisten. Ich bin seit ein paar Jahren Journalistin und kann nur sagen: Wer hat ernsthaft Vertrauen zu den Aussagen eines Pressesprechers? Da müssen wir doch ganz ehrlich sein, dieses ist ein Deal, und das ist auch allen Seiten, wenn sie professionell sind, vollkommen klar. Natürlich werde ich als Pressesprecherin des Stifterverbandes nicht sagen, Herr Professor Erhardt spinnt oder hat keine Ahnung von dieser oder jener Sache. Ich werde den Teufel tun, dann fliege ich zu Recht. Als Journalist weiß ich wiederum ganz genau, daß der Pressesprecher mir natürlich - und wenn er noch so nett und vertrauensvoll mit mir an der Bar sitzt und ein Bier trinkt - letzten Endes nur die Botschaften überbringt (wenn er ein richtiger Profi ist), die er wirklich überbringen will, und nicht die, die ihm aus Versehen entschlüpfen. Wenn wir uns darüber im klaren sind, können wir auch alle gut miteinander zusammenarbeiten, Pressesprecher, Öffentlichkeitsarbeiter und Journalisten.

Jürgen Hagedorn

(Fachhochschule Gießen-Friedberg)

Ich war bis vor kurzem Rektor der Fachhochschule Gießen-Friedberg und habe eine vierjährige Amtszeit hinter mir. Ich kann Herrn Schlicht nur beipflichten, man muß sich der Presse öffnen, man muß ehrlich sein der Presse gegenüber. Ich habe damit immer Erfolg gehabt.

Es gibt aber zwei Dinge im Bereich der Veröffentlichungen: einerseits das, was man politische Äußerung nennt, die Herr Schlicht beispielhaft dargestellt hat. Es gibt andererseits auch die Informationen an die Bevölkerung der Region, in der die Fachhochschule liegt. Wir wissen ja, daß bei Fachhochschulen die Studenten im wesentlichen aus der Region kommen. Da habe ich eine Frage an Herrn Schlicht. Die regionalen Zeitungen grenzen sich sehr stark ab. Sie haben einen bestimmten Einzugsbereich. Ich habe im Gießener Bereich keine Probleme gehabt, Probleme gab es aber immer im Wetzlarer Bereich. Dazwischen liegen nur 15 Kilometer. Aber die Wetzlarer Zeitung sagt,

unsere Bevölkerung will nichts von der Fachhochschule Gießen wissen. Ich habe auch mit den dortigen Redakteuren gesprochen. Es kam dann die Äußerung, ja, die Bevölkerung ist bei uns eigentlich nicht in der Lage, Berichte zu lesen, die die Universität Gießen und die Fachhochschule Gießen-Friedberg betreffen. Wie kommt man da weiter? Der Lahn-Dill-Kreis ist ein wichtiger Einzugsbereich für uns, und ich bin an diese Zeitung nicht herangekommen. Vielleicht kann Herr Schlicht mir einen Tip geben.

Uwe Schlicht

Ich kann das von zwei Ebenen aus beleuchten. In Berlin ist das alles natürlich sehr viel einfacher. Sie haben eine große Stadt. Wir haben ein Hochschulgesetz, welches vorschreibt - das ist einer der wenigen Vorteile, die in diesem Gesetz enthalten sind -, daß die Gremien öffentlich tagen. Das haben, nachdem sie es am Anfang beklagt haben, auch die konservativen Rektoren und Präsidenten seit Jahren offensiv genutzt. Sie brauchen nämlich keine Pressekonferenzen zu veranstalten, sondern sie geben einzelnen Journalisten, die sie kennen, irgendwann einen Tip, kommt doch mal heute in die Sitzung des Akademischen Senats oder des Kuratoriums, da wird etwas Grundsätzliches behandelt. Dann benutzen sie dieses Forum der Öffentlichkeit, um ihre Sicht der Dinge darzustellen. Und weil die Sitzungen öffentlich sind, müssen auch immer mehr Zeitungen in Berlin - nicht nur eine einzelne Zeitung - darauf reagieren, denn meistens hat das irgendeine Form von Nachrichtenwert. Und wenn eine andere Zeitung beobachtet, daß ihr eine wichtige Nachricht entgangen ist, muß sie auf irgendeine Weise versuchen, dies nachzuarbeiten. Alleine dieses Konkurrenzprinzip hilft. Aber das ist natürlich in einer Großstadt relativ einfach, ganz anders ist es in den Regionen.

Da kann ich nur eine grundsätzliche Empfehlung geben. Eines der Kernübel des Journalismus ist in der Tat die Flüchtigkeit vor allem des Lokaljournalismus, da der Lokaljournalist heute über den Kaninchenverein, morgen über einen Heimatverein, über das Schützenfest, dann über ein Schulproblem und über eine Umweltfrage berichten muß, aber an fast keinem Thema kontinuierlich dranbleibt. Dabei kommt zwangsläufig eine gewisse Oberflächlichkeit heraus, und bestimmte Themen fallen auch schon deswegen automatisch unter den Tisch, weil sie angesichts der Terminhäufigkeit, des knappen Platzes einfach von Anfang an am grünen Tisch ohne nähere Prüfung als nicht so interessant eingestuft werden. Sie müssen versuchen, durch persönliche Ansprache von einzelnen Journalisten, die Sie sich heraussuchen oder die Sie mit Hilfe von Ressortleitern oder Chefredakteuren heraussuchen, diese konti-

nuierlich an Ihre Hochschule heranzuführen, sie mit diesen Informationen zu versehen, selbst wenn das am Anfang eventuell heißt, daß dieser Journalist bevorzugt Informationen bekommt und Exklusivnachrichten bringen kann. Wenn auch das scheitert, dann bleibt Ihnen wahrscheinlich nichts weiter übrig, als irgendwann einmal das Gespräch mit dem Chefredakteur zu suchen. Aber zunächst würde ich diesen Weg von unten wählen.

Peter Ulmer

(Rektor der Universität Heidelberg)

Daß ich vieles von dem, was Sie uns ins Stammbuch geschrieben haben, durchaus teile, brauche ich nicht zu betonen. Ich will den Aspekt der Schwächen kurz aufgreifen. Es ist ja an sich sehr einleuchtend, daß man glaubwürdiger ist, wenn man nicht nur über Stärken, sondern auch über Schwächen berichtet. Ich war vor zweieinhalb Jahren in den Niederlanden. Dort hat uns besonders imponiert, als der Prorektor der Erasmus-Universität Rotterdam sich vor uns hinstellte und sagte, wir haben gute, aber wir haben auch durchaus defizitäre Bereiche. Diese hat er genannt und tat sich damit gar nicht so sehr schwer. In Deutschland ist das für einen Rektor eine sehr heikle Sache. Denn wenn man - was ja schnell so verstanden wird, daß man bestimmte Bereiche an den Pranger stellt - so vorgeht, kann es zwar im Einzelfall eine heilsame Wirkung haben. Typischerweise hat es aber die gegenteilige Wirkung, daß man nämlich bombardiert wird mit Argumenten, warum das alles nicht stimme, und wenn es denn stimme, warum es so sein müsse, daß daran ganz andere Dinge schuld seien usw. Kurz, man überlegt sich, auch im Interesse des inneren Friedens, was und bei welchen Gelegenheiten man herausgibt.

Wir haben beispielsweise vor zwei Jahren eine Statistik über sehr hohe Abbrecherquoten in den Geisteswissenschaften herausgegeben. Da kam erst das Argument, die Statistik stimme nicht. In der Tat ist es schwer zu sagen, warum sich jemand exmatrikuliert hat. Sie können es nur über eine längere Dauer vergleichen und verfolgen. Es kam dann zweitens das Argument, es läge natürlich an der Überlastung und an den schlechten Arbeitsmarktchancen usw. Es war eine ziemlich fruchtlose Diskussion. Wir haben daraus gelernt und bringen jetzt Vergleiche, daß etwa in der Sinologie 80 Prozent einen Abschluß machen und in der Philosophie sieben Prozent. Dann ergibt sich die Frage, wie kommt denn das. Das ist immerhin etwas interessanter, wenn man es so verpackt. Aber es ist eine heikle und schwierige Sache.

Wenn wir etwa - einer der Punkte, die hier intern gelegentlich Kopfzerbrechen verursachen - sagen würden, es sind zehn Prozent oder vielleicht sogar mehr Kollegen, die ihren Wohnsitz nicht am Universitätsort haben, dann würde die Presse daraus machen: Die Hochschullehrer sind ja überhaupt nur noch mittwochs oder donnerstags hier. Oder wenn wir sagen würden, was wohl auch zutrifft, daß es eine Reihe von Hochschullehrern gibt, die so gefragt sind, daß sie während des Semesters in Neuseeland oder in Australien oder in Japan ihre Vorträge halten müssen, dann würde daraus gemacht, daß die Lehrveranstaltungen regelmäßig von Assistenten gehalten werden. Das sind Fälle, die vorkommen, aber es sind relativ seltene Fälle. Nur, wenn sie dann an die Öffentlichkeit weitergegeben werden - und, Herr Schlicht, ich glaube, der sorgfältigste Journalist kann die Wirkung kaum vermeiden -, führen sie dazu, daß man sagt, aha, so ist das an den Hochschulen. Daran haben wir nun in der Tat überhaupt kein Interesse.

Uni-Spiegel oder Universitätszeitung. Sie, Herr König, haben gesagt, ursprünglich lasen 98 Prozent der Studenten sie nicht. Auch hier haben wir die Schwierigkeit: wenn man den Pressesprecher ermutigt, doch ein bißchen gegen den Strich zu schreiben, der Rektor aber der verantwortliche Herausgeber ist, dann hat er mit Sicherheit am nächsten Tag einen Protestbrief auf dem Tisch von einem Kollegen, der sich auf den Schlips getreten fühlt.

Josef König

Ich habe das Glück, selbst Herausgeber der Universitätszeitung zu sein, und diese Zeitung ist keine Zeitung des Rektorats. Zu solchen Protesten, die übrigens auch die Ministerin unserem Rektor zugeleitet hat aufgrund von Kommentaren, die wir geschrieben haben, hat der Rektor gesagt: wir leisten uns eine Pressestelle, die selbständig arbeitet.

Peter Ulmer

Immer, Herr König, gibt es auch das Problem des inneren Friedens, und die Abwägung ist schwierig. Trotzdem haben wir versucht, die Dinge aggressiver zu machen als bisher, aber mit gelegentlichen "Rückmeldungen".

Wichtig scheint mir der dritte Punkt, zu dem Sie, Herr Schlicht, gerade auch noch etwas gesagt haben: vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Universitätsleitungen, Pressestellen und den Medien. Ich habe aus Heidelberger Sicht ein sehr positives Beispiel vor Augen in Gestalt einer Journalistin, die

ihre Ohren an vielen Stellen hat und immer wieder auf das Rektorat zukommt und fragt, was haltet ihr davon und wie ist das. Hieraus entwickeln sich auch Rundfunkinterviews usw. Ich finde das eine ganz fabelhafte Pressarbeit und würde mich freuen, wenn das Schule machen sollte, denn, Herr Schlicht, ich habe Ihre Worte so verstanden, daß Ihnen das Schicksal der Universitäten durchaus am Herzen liegt.

Uwe Schlicht

So ist es, ja.

Peter Ulmer

Herr Erichsen, Sie waren am Anfang sehr kritisch bei Ihrer Eröffnung, Sie haben ein Beispiel erwähnt und, so habe ich es verstanden, angedeutet, daß es wenige Journalisten gibt, die sozusagen mit uns mitdenken. Ich glaube, es sind doch mehr. Ich könnte auf Anhieb mindestens eine Handvoll nennen, vielleicht ist das nicht viel. Aber auch da bleibt natürlich die Frage: Herr Schlicht, warum gehen Sie nicht auf die Rektorate zu? Daß Sie verschlossene Türen finden würden, glaube ich nicht. Ich habe ein Gegenbeispiel. Ich schicke meine Rechenschaftsberichte an Journalisten, von denen ich glaube, sie könnten sich vielleicht dafür interessieren; ich schickte sie auch vier, fünf Jahre lang vergeblich einem Wissenschaftsredakteur einer überregionalen Zeitung, bis ich dann plötzlich einen geharnischten Brief von ihm zurückbekam. Der Grund war, daß in der *Stuttgarter Zeitung* eine Passage aus meinem neuesten Rechenschaftsbericht veröffentlicht worden war. Dort hatte ich einen Leitartikel eben dieses Redakteurs der überregionalen Zeitung als Beispiel dafür angeführt, daß immer die gleichen Vorurteile wiederholt werden. Dieses hatte er nicht bei mir, aber in der *Stuttgarter Zeitung* gelesen, und nun war er fuchsteufelswild. Auf die Weise kann man auch mal ein Echo hervorrufen, aber es ist natürlich nicht die idealste Weise. Vielen Dank.

Detlef Müller-Böling

Vielen Dank. Vielleicht noch ein Kommentar zu der Frage der Universitätszeitungen und der Herausgeberschaft. Ich glaube, es ist in vielen Hochschulen ein Problem, daß es dem Rektor zugerechnet wird, was da drinsteht, und es insofern dann gegebenenfalls an Lebendigkeit fehlen kann. Dieses Beispiel, das Herr König eben nannte, gilt auch für die Universität Dortmund.

Der ehemals zuständige Redakteur, der diese Zeitschrift immer außerordentlich lebendig und kontrovers gestaltet und damit den Rektor bisweilen in die Bredouille gebracht hat, befindet sich unter uns. Der Herausgeber war die Pressestelle. Ich habe dann allerdings noch eine Kolumne des Rektors eingeführt. Insofern war von Anfang an klar, was der Rektor meinte und was dieser unabhängige Journalist meinte. Das hat mich im Senat aus der Schußlinie gebracht, auf der anderen Seite mir aber die Möglichkeit des sogenannten *agenda settings* gegeben: Ich konnte bestimmte Themen über diese Kolumne in die Hochschule hineinbringen, was sich durchaus bewährt hat.

Renate von Bardeleben

(Vizepräsidentin der Universität Mainz)

Ich habe sehr positive Erfahrungen gemacht mit dem Aufeinander-Zugehen von Universität und Presse. Ich habe zunächst Öffentlichkeitsarbeit betreiben müssen an einem getrennten Standort der Universität Mainz, die ja den Fachbereich für Dolmetschen und Übersetzen in Germersheim hat. Dort ist, in 110 Kilometer Entfernung, Öffentlichkeitsarbeit durch die Zentrale in Mainz nicht mehr möglich. Ich habe als Dekanin also vor Ort Öffentlichkeitsarbeit betreiben müssen. Die lag, als ich meine Tätigkeit begann, zunächst sehr im argen. Das heißt, es erfolgte so gut wie gar keine Berichterstattung. Ich habe in einem ersten Schritt meiner Amtstätigkeit die beiden Hauptredakteure eingeladen. Wir haben darüber beraten, wie man es denn verbessern könnte. Wir haben eine feste Kolumne eingerichtet, die jeden Mittwoch erschien. Der Fachbereich wußte, man konnte Meldungen jeglicher Art hineingeben. Das hat die Situation schon einmal erheblich verbessert. Wir haben auch besprochen: Wann muß die Zeitung spätestens wissen (um Bericht erstatten zu können), daß dieses oder jenes stattfindet? Auch das wurde geplant. Die Planung ist ein ganz wesentlicher Faktor.

Wir haben es ebenfalls geschafft, nicht nur im Lokalteil zu erscheinen. Die Themen haben wir sehr behutsam ausgewählt. Natürlich wurden nicht Kinderlitzchen, sondern nur wesentliche Ereignisse im überregionalen Teil abgedruckt. Wenn die Presseberichterstattung so verlief, daß wir nicht mit ihr einverstanden sein konnten, haben wir auch mit dem Chefredakteur korrespondiert. Das hat dazu geführt, daß uns Möglichkeiten der verbesserten Darstellung eröffnet wurden. Wir haben zweimal eine ganze Seite zur Verfügung gestellt bekommen.

Diese Vorerfahrung konnte ich nun auch in meine Tätigkeit in Mainz einbringen. Dort kann man noch mit einem weiteren Faktor rechnen, nämlich

dem Fernsehen. Das ist hier noch gar nicht ins Blickfeld gekommen, aber es ist ein ganz wesentlicher Aspekt unserer Öffentlichkeitsarbeit, daß im Fernsehen, das ja von einem großen Zuschauerkreis wahrgenommen wird, zu geeigneten Zeiten, wenn wesentliche Nachrichten gebracht werden, auch immer wieder in regelmäßigen Abständen Hochschulnachrichten dabei sein sollten.

Wenn wir als Hochschule, Herr Schlicht, aggressiver oder offensiver formulieren, geraten wir allerdings sehr schnell, insbesondere als Hochschulleitung, in einen Konflikt mit den geldgebenden Stellen. Das ist eine ganz große Problematik. Hier müssen wir eher darauf achten, daß wir gute Beziehungen aufrechterhalten. Es bringt uns nichts, nur zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt einen Aha-Effekt zu erzeugen.

Detlef Müller-Böling

Schönen Dank. Das zeigt sehr deutlich, daß die Öffentlichkeitsarbeit eingebunden werden muß in die gesamte Politik, in die interne Hochschulpolitik, ob man es eher mit einem Schmusekurs der Regierung gegenüber versuchen will oder mit einem Konfrontationskurs. Hieran muß sich auch die Kommunikationspolitik orientieren.

Sijbolt Noorda

(Vizepräsident der Universität Amsterdam)

Noch einmal ganz kurz zum Thema Universitätszeitung. Was spräche eigentlich dagegen, wenn man die Universitätszeitung als ganz freie Zeitung machte? Wir haben in Holland damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Natürlich gibt das ab und zu Ärger, aber man hat auch sehr klare Vorteile. Die Diskussionen innerhalb der Universität werden nicht länger im Verborgenen betrieben. Man kann sich als Universitätsvorstand damit auseinandersetzen, und man kann bei gewissen Mißständen, Sachen, die schiefgegangen sind, wieder eine Dynamik erreichen, womit man die Sache ändern kann.

Ich würde also vorschlagen: keine rektorale oder andere universitäre Verantwortlichkeit für Universitätszeitungen. Man lasse ihnen die größtmögliche Freiheit, um das Leben der Universität zu verbessern und zu ändern!

Rainer Neumann

(Kanzler der Humboldt-Universität Berlin)

Herr Schlicht, wenn in Sachen Öffentlichkeitsarbeit das Verhältnis zwischen Universität und Medien überwiegend durch Mißverständnisse oder Unkenntnis geprägt ist, wäre es eine Hilfe, wenn für eine befristete Zeit jeweils Beschäftigte der einen Seite für die andere Seite tätig wären, oder wäre das nach Ihrem Verständnis ein Eingriff in die Unabhängigkeit und Selbständigkeit der Presse?

Herr König, ich war etwas irritiert, als Sie von den Studierenden als Kunden gesprochen haben. Ich verstehe Studierende als Mitglieder der Universität. Ich spreche das deswegen an, weil aus dieser unterschiedlichen Definition häufig Mißverständnisse in der Frage der internen Öffentlichkeitsarbeit der Universität entstanden sind.

Uwe Schlicht

Was den wechselseitigen Austausch betrifft, der ist in der Theorie mit Sicherheit kein Problem, aber in der Praxis. Sie können sich vorstellen, eine Zeitung arbeitet unter einem unglaublichen Zeitdruck. De facto ist mein Tagesablauf nach Minuten festgelegt. Es kommt schon ganz entscheidend darauf an, ob diese 10, 15 Minuten fehlen oder ob man in dem Augenblick am richtigen Platz ist. Das ist im Grunde genommen die Antwort darauf, daß das, was Sie formuliert haben, zwar theoretisch wünschenswert ist, sich in der Praxis aber kaum durchführen läßt.

Wenn Sie ein knapp besetztes Ressort haben, dann sind in diesem Ressort zur täglichen Produktion der Zeitung, der Auswahl der Nachrichten und vor allem beim rechtzeitigen Schreiben Leute, die dort eingearbeitet sind, faktisch unentbehrlich. Sie können sie nicht ersetzen, indem Sie einen von denen jetzt in eine Pressestelle der Uni schicken und dafür einen Mitarbeiter der Universität bekommen, der diesen Zeitdruck in solcher Brutalität nie erlebt hat, der vielleicht einen Zeitdruck kennt, der sich im 14-Tage- oder Wochenrhythmus, je nachdem, wann seine Universitätszeitung erscheint, abspielt.

Josef König

Eine kurze Nachbemerkung zum Begriff "Kunden". In meinen Thesen spreche ich nicht von Kunden, sondern von Leistungsnehmern oder Mitwirkenden.

den. Aber der Kundenbegriff hat manchmal den Vorteil, daß die Universität sich gegenüber ihren Studierenden auch als ein Dienstleistungsunternehmen empfindet und beginnt, die Bedürfnisse der Studenten ernster zu nehmen. Sie können noch so viel gute Presse- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Wenn Sie aber dann zum Beispiel erfahren, daß Studierende in den Semesterferien nur eine Stunde Gelegenheit haben, von einem Professor beraten zu werden, und deshalb diesen Termin nicht versäumen dürfen, weil die nächste Beratung erst einen Monat später stattfindet, wenn solche Vergleiche dann im *Stern* veröffentlicht werden und dort die *Ivy League universities* in den USA mit ihren umfangreichen Dienstleistungsangeboten den deutschen Verhältnissen gegenübergestellt werden, dann wünschen Sie sich auch ein bißchen mehr Kundenfreundlichkeit. Deshalb ist das Wort "Kunde" manchmal angebracht.

Detlef Müller-Böling

Wir tun uns aber zu Recht schwer mit diesem Begriff. Wir sollten das an der Stelle jetzt nicht weiter vertiefen.

Hans Brinckmann

(Präsident der Universität-Gesamthochschule Kassel)

Ich würde gerne auf die Anfangsworte von Herrn Schlicht zurückkommen, die für mich die eindrücklichste Botschaft seines Referates waren, nämlich seine Aussage, daß Bildung und Wissenschaft aus der Sicht des Journalisten keinen Mega-Trend darstellen, sondern ein Thema, das man nur dann verarbeiten kann, wenn es sich einreicht in die aktuellen *catch words* der Diskussion, wenn wir es als Teil der Standortdiskussion bringen, wenn wir es als eine Diskussion über die soziale Lage bringen, wenn wir es als Diskriminierungs- oder ähnliche Debatte einführen, aber nicht, wenn wir über das Eigentliche der Universität und das Eigentliche der Bildung sprechen. Da scheint mir doch das große Problem zu bestehen, das wir mit noch so viel eleganter Arbeit unserer Pressestellen, noch so guten Presseerklärungen schwer überwinden können, denn wir müssen ganz offensichtlich das, was wir als Nachricht über unsere eigene Arbeit in die Öffentlichkeit tragen wollen, in einen widerwilligen Markt hineinbringen. Sie haben erwähnt, daß nur ein ganz kleiner Teil der Agenturmeldungen sich überhaupt mit den Problemen der Hochschule befaßt, daß also die von Quoten, Abonnenten oder anderweitig gesteuerte Aufmerksamkeit der Journalisten nur randständig die-

sem Thema gewidmet ist. Wie wir dies, was wir natürlich, da wir uns für wichtig halten, als eine narzißtische Kränkung erleben, verarbeiten und ihm eine positive Wendung geben, das scheint mir das zentrale Problem.

Es stellt sich aber, an die Journalisten gewendet, auch noch eine ganz andere Frage. Hat die Presse nicht auch einen öffentlichen Auftrag? Sie muß natürlich ihre Leser finden, sie muß ihre Auflagen halten, sie muß ihre Quoten erzielen. Aber hat sie nicht ebenso einen Auftrag, unabhängig von den Leistungen unserer Pressestellen, diesem Thema, das einen hohen Stellenwert für die Gesellschaft und ihre Entwicklung und für unsere Kultur hat, einen höheren Stellenwert einzuräumen? Das mag für die Presse, die am Markt agiert, eine schwierige Frage sein, aber für den großen Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks stellt sich das Problem etwas anders dar. Interessanterweise habe ich unter den heutigen Teilnehmern keinen Vertreter aus diesem Sektor, der ja immerhin viel öffentliches Geld bewegt und der uns alle quasi mit Steuern belegt, um das Geschäft betreiben zu können, gefunden. Ich sitze als Vertreter der Universität in Hessen im Rundfunkrat und stelle fest, daß dort die gleiche Hilflosigkeit gegenüber diesem Thema besteht wie in der freien Presse. Muß es nicht der öffentliche Auftrag der Presse sein, einem gesellschaftlichen Teilsystem, nämlich Wissenschaft und Bildung, die Aufmerksamkeit einzuräumen, die es nach Meinung wohlinformierter Journalisten haben müßte?

Detlef Müller-Böling

Das ist natürlich zum Abschluß eine außerordentlich schwierige Frage, aber sie fordert Herrn Schlicht nur heraus.

Uwe Schlicht

Ich sage es Ihnen noch brutaler, als ich es in meinem Referat gesagt habe. Der öffentliche Auftrag, den Journalisten zu erfüllen haben, ist eine aus dem Grundgesetz abgeleitete nette historische Reminiszenz. In dem Augenblick, da der Rundfunk die Einschaltquoten eingeführt hat, unter sehr starker Mitbeteiligung der konservativen Politiker in diesem Lande, die ein hohes Interesse daran hatten, das Staatsrundfunkmonopol und das Staatsfernsehmonopol zu durchbrechen und den Privaten Platz einzuräumen, war die eine Folge, die man teilweise voraussehen konnte: Nur das wird gesendet, was den Hörern oder Zuschauern gefällt. Alles andere fällt entweder unter den Tisch oder wird in Randzeiten gedrängt. Das ist das ganz brutale Mediengeschäft. Da können Sie noch so viel an Idealismus und Überzeugung appellieren, es passiert einfach nichts.

Wissenschaftliche Analyse

Detlef Müller-Böling

Wir beginnen den Nachmittag mit einem Vortrag von Herrn Professor Günter Bentele. Sein Beitrag trägt den Titel "Interne und externe Kommunikation als Funktionen einer modernen Öffentlichkeitsarbeit".

Herr Professor Bentele studierte die Fächer Germanistik, Soziologie, Publizistik und Philosophie an den Universitäten München und Berlin. Nach seiner Habilitation an der FU Berlin im Jahre 1989 wurde er zum Professor für Kommunikationswissenschaft mit dem Schwerpunkt Journalistik an die Universität Bamberg berufen. Seit 1994 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations an der Universität Leipzig und derzeit Geschäftsführender Direktor des Instituts für Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wir freuen uns nun auf den Blick aus medienwissenschaftlicher Sicht, aber ebenso den eines Akteurs an der "Basis", nämlich eines Hochschullehrers, der in Sachen Öffentlichkeitsarbeit sowohl ein Mitwirkender wie auch Mitbetroffener ist. Herr Bentele, Sie haben das Wort.

Professor Dr. Günter Bentele
Universität Leipzig

Interne und externe Kommunikation als
Funktionen einer modernen Öffentlichkeitsarbeit

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

vor mehr als zwanzig Jahren, im November 1976, hat Albert Oeckl, PR-Nestor, dessen "Taschenbuch des öffentlichen Lebens" auf den meisten Schreibtischen von Journalisten steht und der hier in Heidelberg seinen Lebensabend verbringt, auf einer Tagung von Hochschulpressereferenten in Gießen folgende Vorschläge für Aufgabenstellungen und praktikable Umsetzungen für universitäre Öffentlichkeitsarbeit gemacht: Institutionalisierung eines lebendig gemachten externen Pressedienstes sowie eines ständiger telefonischen Auskunftsdienstes, interne Information für Professoren, Verwaltungspersonal und Studenten, vielleicht mit einer Informationsstelle für Studenten, täglicher oder wöchentlicher Presseauschnittsdienst für die Spitzenvertreter der Universitäten, Pressespiegel für die Kontaktpersonen und Freunde der Universität, Meinungsbefragungen bei Studenten und der Bevölkerung, Zusammenarbeit mit den überregionalen Hochschul- und Wissenschaftsdiensten, Wissenschafts- und Technikbeilagen der großen Zeitungen, den technisch-wissenschaftlichen Fachjournalisten usw. Ich habe nur einige Punkte herausgegriffen aus den vielen Vorschlägen. Einige sind verwirklicht, die meisten sind nach wie vor nicht realisiert. Ich laste das nicht den Presse- und Öffentlichkeitsarbeiterinnen und -arbeitern der Universitäten an, sondern eher den organisatorischen Strukturen, unter denen diese tätig sind.

Hochschulen befinden sich in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre in einer auch für sie noch neuen Situation. Die neue Situation hat Herr Schlicht sehr anschaulich an konkreten Beispielen beschrieben. Kommunikationswissenschaftler sagen dazu: Wir sind auf dem Weg zu einer Mediengesellschaft, zu einer Informations- und Kommunikationsgesellschaft. Diese Entwicklung, die in Deutschland mit der Privatisierung im elektronischen Sektor sehr viel zu tun hat, aber nicht nur darauf zurückzuführen ist, sondern eine internationale Entwicklung ist, geht einher mit einer verschärften finanziellen Situation. So ist auf der einen Seite unter kommunikationspraktischen Gesichtspunkten Nachholbedarf vorhanden, auf der anderen Seite muß dieser Nach-

holvorgang unter sehr restriktiven finanziellen Bedingungen, die nicht besser, sondern eher schlechter werden, vonstatten gehen.

Man kann Informationsgesellschaften definieren, man kann Kriterien aufstellen, das will ich hier nicht tun. Wenn ich die Trends und Tendenzen im Medienbereich anspreche, die wiederum Auswirkungen auf die Kommunikation von Institutionen, also auch der Hochschulen haben, so kann man einige Stichworte nennen: Vervielfältigung der Informationskanäle. Bestimmte Bereiche der Gesellschaft werden mediatisiert, das heißt, Sie müssen immer stärker der Medienlogik gehorchen, wenn Sie erfolgreich sein wollen. Sie können sich dem natürlich zeitweise verweigern, aber wenn Sie es tun, erfolgen Sanktionen diverser Art. Die stärkere Unterhaltungsorientiertheit, die Boulevardisierung der Berichterstattung - man kann lange darüber lamentieren, aber man muß es auch als Fakt zur Kenntnis nehmen. Die Audiovisualisierung der Berichterstattung: das Bild wird einfach wichtiger und ist wichtiger geworden. Dann der Trend der Informationsverkürzung, auch da sind Beispiele gegeben worden. Wenn Sie sich die politische Kommunikation historisch ansehen, dann können Sie in einem Zeitraum von etwa achtzig Jahren Verkürzungen von Reden, von Grundsatzreden von zwei Stunden auf fünf Minuten feststellen. Entprofessionalisierungstendenzen bestimmter Medien sind ebenso ein Stichwort wie die stärkere Orientierung an der Präsentation, nicht so sehr an den Inhalten. Wenn Herr Müller-Böling mich auffordert, einen mitreißenden Vortrag zu halten, dann ist das auch eine Art von Präsentationsorientiertheit. Wir konkurrieren heute in Hörsälen als Hochschullehrer mit den Talkshow-Leuten im Fernsehen, ebenso wie die Lehrer an den Schulen. Wir treffen auf Erwartungshaltungen, die von den Medien geschaffen und geprägt werden.

Das alles hat Konsequenzen auch für die PR. Gesamtgesellschaftlich betrachtet heißt das: die PR wird quantitativ deutlich wachsen zuungunsten der Medien. In der Bundesrepublik haben wir etwa 15.000 hauptberuflich arbeitende PR-Leute, Öffentlichkeitsarbeiter, Pressereferenten (das sind alles Teilbereiche der Public Relations, ich habe es vorhin schon in einem Wortbeitrag versucht deutlich zu machen), und wir haben etwa 50.000 hauptberuflich arbeitende Journalisten. In den USA gibt es etwa 140.000 hauptberuflich arbeitende PR-Leute und 120.000 Journalisten. Dort ist also das Verhältnis nahezu 1:1, mit Nachteilen für die journalistische Seite. Ich vermute, daß die Entwicklung gesamtgesellschaftlich gesehen in einem Zeitraum von etwa zehn Jahren zu einer deutlichen Vermehrung von Fachpersonal für Kommunikationsaufgaben führen wird. In der Industrie ist dieser Prozeß bereits sichtlich fortgeschritten.

PR wird sich zweitens im Spannungsverhältnis mit Marketingkommunikation einerseits stärker mit dieser Form vernetzen, andererseits sich ihr gegenüber klarer profilieren. Ich mache einen deutlichen Unterschied zwischen Marketing und Public Relations. Marketing ist produktbezogen, Marketing wendet sich an die Gruppe der potentiellen oder der tatsächlichen Käufer. PR ist auf die gesamte Organisation bezogen, PR wendet sich an alle Gruppen, an alle Teilöffentlichkeiten, wie wir in der Kommunikationswissenschaft dazu sagen, oder Anspruchsgruppen, *stakeholder* - das ist ein Begriff aus der Wirtschaftswissenschaft.

PR wird sich sicherlich auch deutlich ausdifferenzieren und in Richtung zielgruppenspezifischer Kommunikationsarbeit bewegen müssen. PR wird systematischer und wissenschaftlich fundierter werden. Die ersten Studiengänge an Universitäten, d.h. zunächst einmal Teilstudiengänge bzw. Schwerpunktstudiengänge, kommen oder sind schon da. PR wird gleichermaßen ethisch fundierter werden. Auch der Journalismus hat historisch gesehen eine lange Zeit gebraucht, bis er bestimmte qualitative und moralische Standards entwickelt hat. Die Trennung von Nachricht und Kommentar, die Mitte des letzten Jahrhunderts entstanden ist, ist nicht von heute auf morgen entstanden, und genauso viel Zeit braucht die PR, um solche Qualitätsstandards und auch moralische Standards zu entwickeln.

PR haben sich innerhalb der letzten fünfzig Jahre in Deutschland nicht nur quantitativ sehr stark entwickelt, sondern besitzen heute auch ein gewandeltes Selbstverständnis. Ich habe heute morgen von dem Rektor der Universität Heidelberg den Satz gehört: "Tue Gutes und rede darüber". Das ist ein Buchtitel aus den sechziger Jahren von Graf Zedtwitz von Arnim, der damit das Selbstverständnis der damals sich entwickelnden PR-Branche in Deutschland auf den Begriff gebracht hat. Der Satz stammt ursprünglich aus den USA. Damals wurde das von sehr vielen Leuten aufgegriffen, und es genügte vielfach, etwas Gutes zu tun und darüber zu reden. Dieses Verständnis ist natürlich heute obsolet geworden, es genügt schon lange nicht mehr, nur Gutes zu tun und darüber zu reden. PR sind heute erstens deutlich mehr als nur Presse- oder Medienarbeit. Man muß immer wieder betonen, daß die Kommunikation, vermittelt über die Medien, nur ein Teil der Öffentlichkeitsarbeit ist, und jeder, der in den Pressestellen der Universitäten arbeitet, weiß das auch. Die direkte Kommunikation der Hochschulen fängt bei der Studienberatung an und geht bis hin zur Besucherbetreuung. Auch die interne Kommunikation - von der Verwaltungskommunikation (z.B. Rundschreiben) bis zu den medialen Formen (z.B. Hochschulzeitung) ist Teil der Hochschul-PR in ei-

nem breiteren Verständnis. Dieses breitere Verständnis, wie es auch in der Broschüre der Hochschulrektorenkonferenz betont wird, ist sehr wichtig.

PR werden seit gut zehn Jahren als Kommunikationsmanagement definiert. Management der Kommunikation zwischen Organisationen einerseits und ihren externen und internen Umwelten andererseits. Die Hauptfunktionen von Public Relations sind Information, Persuasion (wenn Sie eine Kampagne für die deutsche Wissenschaft machen wollen, dann müssen Sie auch versuchen, Leute von einer bestimmten Meinung zu überzeugen) und Kommunikation im Sinne von Dialog. Gesellschaftliche Hauptfunktion von PR ist die Generierung von Themen für die öffentliche Kommunikation. Herr König hat heute morgen schon darauf hingewiesen, daß etwa zwei Drittel - das variiert von Bereich zu Bereich - der redaktionellen Berichterstattung thematisch von PR-Stellen generiert worden sind, nicht von Journalisten. Die Aufgabe des Journalismus besteht in der Auswahl, besteht in der Gestaltung, in der Gewichtung. Die Themengenerierung liegt natürlich auch bei den Journalisten, aber rein quantitativ, dazu gibt es eine Reihe von empirischen Studien, geht sie sehr stark auf das Konto der PR-Abteilungen. Neben der Themengenerierung als wichtiger gesellschaftlicher Funktion steht die Aufrechterhaltung bzw. Herstellung respektive Wiederherstellung öffentlichen Vertrauens, auch der Interessenausgleich und das Streben nach öffentlichem Konsens. Das sind Aufgaben und auch objektiv feststellbare Funktionen von Public Relations.

Ich will Ihnen an dieser Stelle eine Übersicht über vier Typen von Public Relations zeigen und möchte Sie bitten, für sich selbst zu überlegen, inwieweit welcher Typ von Ihnen praktiziert wird. Der erste Typ wäre der Publicity-Typ. Es geht hier um das Propagieren von bestimmten Informationen. Er wird sehr häufig heute noch von Parteien, von Veranstaltern in der Verkaufsförderung eingesetzt. Zweitens: die seriöse Informationstätigkeit. Während Typ eins in dieser Aufstellung es gelegentlich mit der Wahrheit nicht so genau nimmt, ist Typ zwei auf Seriosität, auf wahrheitsgemäße Information ausgerichtet. Vermutlich ist das auch der Typ, der am weitesten verbreitet ist in der normalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der deutschen Hochschulen. Der dritte Typus: Überzeugungsarbeit, im englischen wird dies als asymmetrische Kommunikation bezeichnet. Es findet also schon ein Kommunikationsprozeß statt, der aber primär dazu verwendet wird, die andere Seite, mit der kommuniziert wird, zu der eigenen Position zu bringen. Die vierte Position, der Dialog, die symmetrische Kommunikation, läßt sich nicht nur als zweiseitiger, gegenseitiger Prozeß definieren, wichtig ist auch, daß dieser im Prinzip ergebnisoffen ist. Einen echten Dialog können Sie nicht dann führen, wenn Sie schon wissen, wo es hinführt. Es ist historisch eine Entwicklung vom ersten Modell hin zu dem letzten Modell zu konstatieren,

abgesehen davon, daß alle vier Modelle auch gleichzeitig in der Praxis verwendet werden.

Lassen Sie mich einige wichtige Defizite der Hochschul-Öffentlichkeitsarbeit ansprechen, wie sie sich mir aufgrund der Daten, die mir vorliegen, und aus meiner eigenen Erfahrung präsentieren. Erstens scheint mir - dazu habe ich bereits ein paar Sätze gesagt - dieses grundlegende Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit, von Public Relations, das sich in der Branche gewandelt hat, noch nicht bis in den Wissenschaftsbereich vorgedrungen zu sein. Das ist insbesondere an die Adresse der Hochschulleitungen gerichtet. Wir müssen heute zu einem anderen, zu einem deutlich breiteren Verständnis von Hochschulkommunikation kommen. Wir müssen die interne Kommunikation mit einbeziehen; wir müssen klassische Aufgaben der Hochschule wie Studentenberatung oder das Auslandsamt mit unter diesen Begriff der Öffentlichkeitsarbeit fassen und müssen uns Gedanken machen, welche Möglichkeiten der organisatorischen Vernetzung oder auch der Einrichtung neuer Abteilungen bestehen. Auch in dem Papier der Hochschulrektorenkonferenz wird dieses breite Verständnis vorsichtig angesprochen. Die unmittelbare Anbindung der Hochschulkommunikation an die Leitung ist sehr wesentlich dafür, daß Hochschulsprecher, daß Öffentlichkeitsarbeiter von den Medien als kompetente Ansprechpartner auch ernst genommen werden können. Wenn sie im zweiten Glied stehen, nicht bei den Entscheidungen dabei sind oder schlecht informiert sind, können sie nicht ernst genommen werden.

Zweites wichtiges Defizit: Systematik und strategische Fundierung der Hochschul-PR. Man könnte dazu natürlich jetzt sehr viel ausführen. Ich will es bei diesem Stichwort bewenden lassen und lediglich eine einfache Systematik von Public Relations vorstellen, die aus einem amerikanischen Lehrbuch stammt, wie man sie aber auch in Deutschland finden kann, wie sie auch im Marketingbereich gelehrt wird. Zu einer systematisch betriebenen Öffentlichkeitsarbeit gehört eine in bestimmten Abständen zu wiederholende Ausgangsanalyse mit Image-Studien, mit Befragungen, mit Stärken/Schwächen-Analyse, mit Potentialanalyse. Eine Befragung der Universität Dortmund von universitären Pressestellen vor etwa drei Jahren, die Herr Dettmar durchgeführt hat, hat ergeben, daß nur ein Viertel der deutschen Universitäten überhaupt eine solche Konzeption hat. Also die Konzeption, die Situationsanalyse, dann die Strategieentwicklung. Was sollten wir tun, was sollten wir sagen? Welche Mittel sollen eingesetzt werden? Die Zielgruppen müssen bestimmt werden. Politiker als Zielgruppe sind etwas anderes als Studenten oder Noch-nicht-Studenten oder Ehemalige. Das muß dann natürlich auch umgesetzt werden. Ganz wichtig ist der vierte Schritt: die Evaluation. Auch hier wissen wir aus verschiedenen Arbeiten nicht nur im Hochschulbereich,

daß ganz starke Defizite zu beklagen sind. Natürlich lautet immer das Argument, es sei kein Geld da. Es kostet ja auch etwas. Hochschulen haben den Vorteil, daß sie da und dort auf eigene Ressourcen, auf eigene Wissenschaftler zurückgreifen können.

Das sollen einige Stichworte gewesen sein zum Thema systematische, strategisch betriebene Öffentlichkeitsarbeit.

Ich will noch kurz die professionellen Grundlagen von Hochschulöffentlichkeitsarbeit, die für mich auch immer moralische Grundlagen sind, und die Leitbegriffe eines modernen Kommunikationsmanagements nennen: Offenheit, Transparenz, Dialogorientiertheit, aber auch Konsistenz bei gleichzeitiger Flexibilität, technische Avanciertheit (wobei hier die Defizite wohl weniger gravierend sind als im personellen Bereich) und professionelle Organisation. Die Organisation der Hochschulkommunikation und das Nachdenken über diese Organisation scheint mir ein ganz wesentlicher Bereich zu sein. Es reicht nach meiner Auffassung nicht mehr aus, einfach eine kleine Pressestelle zu haben, die durchschnittlich über 2,3 Stellen verfügt und versucht, eine einigermaßen ordentliche Pressearbeit zu machen, sondern die Universitäten müssen verstärkt darüber nachdenken, das, was sie ohnehin schon an Kommunikationsarbeit machen (ich habe vorhin ein paar Stichworte erwähnt), zusammenzubinden, unter diesem Kommunikationsaspekt ernst zu nehmen und zudem systematischer, strategisch fundierter zu machen. Dann ist zumindest die Chance vorhanden, daß man gegenüber anderen gesellschaftlichen Bereichen wieder aufholen kann. Natürlich kann man das nur machen, wenn die Sparte Kommunikation an den Hochschulen auch entsprechend ausgestattet ist. Das Argument der Hochschulleitungen lautet beharrlich: wir haben das Geld nicht. Aber da ist ein ganz klares Wort vonnöten, hier müssen sich die Hochschulen, wenn sie denn professionell kommunizieren wollen, überlegen, ob sie das wirklich wollen und dann eben auch Stellen in diesen Bereich hineinverlagern, oder sie verharren weiter im Dornröschenschlaf der siebziger Jahre. Wenn man in den Industriebereich sieht, muß man die Ausstattung an den Universitäten für lächerlich halten. Zum Beispiel hat der neue Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank eine PR-Agentur dafür engagiert, ein persönliches Kommunikationskonzept für die ersten hundert Tage seiner Amtszeit zu erstellen. Das ist nur ein winziger Teil der PR-Arbeit der Deutschen Bank. Ich denke, daß eine Orientierung an dem Verständnis, an der Ausstattung und an der Art und Weise der Kommunikation im Industriebereich durchaus sinnvoll ist, weil Kommunikation dort vergleichsweise erfolgreich praktiziert wird. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Diskussion

Detlef Müller-Böling

Wir sollten über einen Punkt diskutieren, der auch in der Erklärung der HRK steht, aber vielleicht nicht so deutlich zum Ausdruck kommt. Herr Bentele hat eben auch noch mal gesagt: Wir betreiben vielfältige Öffentlichkeitsarbeit, über das Akademische Auslandsamt, über die Transferstellen, über die Studienberatung, über die Pressestelle, die uns natürlich als erstes einfällt, aber auch den persönlichen Referenten des Rektors oder den Rektor selbst usw. Entscheidend ist, daß wir uns bewußt machen, daß dies unabhängig agierende Akteure der Öffentlichkeitsarbeit sind, die in einem gemeinsamen Konzept zusammengeschlossen werden müßten. Aus eigener Anschauung sage ich "müßten", weil es außerordentlich schwer fällt. Dies als ein kleiner Input in die Diskussion. Ansonsten sind Sie jetzt aufgefordert, Herrn Bentele zu fordern.

Ingrid Moser

(Süddeutscher Rundfunk, Stuttgart)

Ich habe heute den ganzen Tag sehr viele kluge Worte gehört, sehr viele zutreffende Defizitanalysen, was die eine wie auch die andere Seite betrifft. Ein Defizit habe ich in den Ausführungen vermißt. Was ist für Sie Öffentlichkeit? Ich glaube, daß man viel tiefer, als Sie es tun, ansetzen muß. Mir fällt auf, von der Begrüßung bis zum jetzigen Statement: Öffentlichkeit ist für Sie eine Insider-Öffentlichkeit. Das sind die Studierenden, das sind die Alumni, das sind die Hörer und Seher der Wissenschafts- und Kulturmagazine, das sind die Leser von *FAZ* und *ZEIT*, von denen Sie wahrgenommen werden wollen. Das sind Politiker, die für Sie besonders wichtig sind, in dem Fall Abgeordnete und Funktionsträger, die sich speziell in der Wissenschafts- oder Hochschulpolitik engagieren. Ich glaube, und das ist meine tägliche Erfahrung, daß es für die Hochschulen wichtig wäre zu erkennen, daß die breite Masse der Wähler eben nicht diese Klientel ist, auf die Sie sich in Ihrer Öffentlichkeitsarbeit immer noch spezialisieren. Wenn ich dann Sätze höre wie, "ja, da erscheint bloß so ein kleiner Artikel in der Lokalzeitung"! Aber der Politiker, auf den Sie vielleicht wild sind in Ihrer Stadt, der liest auch, was in der Lokalzeitung steht, und der will gewählt werden, also hört er auf Volkes Stimme. Ich glaube, daß es sehr wichtig ist, daß die Hochschulen erkennen, daß sie in den Massenmedien positiv vertreten sein müssen.

Günther Gademann

(Prorektor der Universität Magdeburg)

Es geht mir um die Organisationsfrage. Ich hatte, als ich als Prorektor mit der Problematik konfrontiert wurde, gleich den Eindruck, daß da verschiedene Einrichtungen involviert sind. Bei uns sind das: Transferzentrum, Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Auslandsamt, AVMZ und wie sie alle heißen. Jeder arbeitete für sich. Ich habe versucht, das in die Rektoratssitzung einzubringen, stieß auch auf offene Ohren, aber es fehlte irgendwie ein letztes Argument, wie man zum Beispiel gerade in einer technisch orientierten Universität wie in Magdeburg das Transferzentrum, das ja eigentlich eine spezifische Art von Öffentlichkeitsarbeit darstellt, verbinden kann mit dem Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Bei uns war es speziell noch so, daß das Transferzentrum extrem gute Kenntnisse im technischen Bereich hatte und das Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit quasi null. Es hatte bis vor kurzem nicht einmal einen vernünftigen Computeranschluß, und die anderen hatten alles, Internet usw. Ich möchte diesen Zustand ändern, mir fehlen aber letztendlich noch Argumente. Ich frage Sie oder die Runde insbesondere nach Konzepten, wie man diese verschiedenen Einrichtungen - jede Universität braucht ein Transferzentrum, jede Universität braucht ein AVMZ, und das Universitäts-Rechenzentrum gehört meines Erachtens auch dazu - verbinden kann.

Josef König

Es gibt sehr unterschiedliche Konzepte. Es gibt Integrationsformen, beispielsweise in Kaiserslautern oder Kassel. Es gibt andererseits die traditionell entstandenen Systeme, wo eine Pressestelle mit Öffentlichkeitsarbeit existiert, die Zentrale Studienberatung, und es gibt die Transferstellen. Das sind gewachsene Strukturen. Genau das ist das Problem, wenn Sie eine Integration versuchen. Von daher kann ich mir strategische Allianzen vorstellen.

Wir haben beispielsweise, nachdem wir die Studieneingangsbefragung abgeschlossen hatten, eine strategische Allianz gebildet: Wir haben einen Arbeitskreis Studieneingangsberatung gebildet, darin sitzen die Leiterin der Zentralen Studienberatung, die Leiterin des Studentensekretariats, der Leiter des Akademischen Auslandsamts, zwei, drei Studienfachberater aus den Fakultäten und ich selbst für die Pressestelle. Und wir sechs, sieben überlegen uns, welche Maßnahmen und Mittel geeignet sind, um die Ansprache von Schülern zu verbessern. Genauso gibt es strategische Allianzen, an denen zum Beispiel die Transferstelle beteiligt ist. Sinnvoll sind auch Allianzen, in de-

nen zwei oder drei Universitäten oder die Hochschulen einer Region zusammenarbeiten. Ich kann mir im Moment schlecht vorstellen, daß man dazu große Abteilungen oder Dezernate bildet, weil jeder eine gewisse Selbständigkeit und Kompetenz in seiner Arbeit erlangt hat und jeder mit anderen Zielgruppen arbeitet. Es geht eher um die Tatsache, daß Rektorate und Präsidialämter Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikationspolitik als eigene strategische Aufgabe betrachten und daher auch die Ziele mitbestimmen.

Günter Bentele

Wir haben an der Universität Leipzig eine Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet, an der die Leiter aller dieser Einrichtungen teilnehmen. Das ist eine Möglichkeit. Für eine bessere Möglichkeit hielte ich, daß systematisch nicht nur die Gemeinsamkeit dieser einzelnen Einrichtungen wie Technologietransfer und Auslandsamt und Studentenberatung usw. erkannt wird, sondern daß das auch organisatorisch in Gestalt einer gemeinsamen Leitung - ich weiß, daß das alte Erbhöfe tangiert -, die direkt dem Rektor unterstellt sein muß, deutlich wird. Das wäre mittelfristig wahrscheinlich der bessere Weg.

Hans-Uwe Erichsen

Ich würde jetzt gerne über drei Ws reden, Herr Schlicht, nicht über fünf, sondern über drei: Was, wie und für wen. Wir beschäftigen uns im Augenblick sehr stark mit dem Wie. Viel wichtiger ist aus meiner Sicht das Was, denn man kann nur etwas verkaufen, das zunächst einmal geschaffen wurde, das Substanz hat. Es ist ein fundamentaler Irrtum anzunehmen, man könne mit bloßer Kommunikation, mit Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit auf Dauer etwas unter die Leute bringen, das im Ergebnis nicht belastbar, nicht bestandskräftig und nicht überzeugend ist. Und hier liegt eine ganz enorme Schwachstelle der deutschen Hochschulen.

Wozu sind Hochschulen überhaupt da, und was tun sie? Sie werden vielleicht mit einer gewissen Verständnislosigkeit auf diese Frage reagieren und sagen, wir tun doch alle naslang alle sehr viel, und wir unterrichten von morgens bis abends, wir forschen die ganze Woche lang. Aber wenn Sie einmal in Ihre Hochschule hineinhorchen und sich vergewissern, wieviel Zielverständnis und wieviel Selbstverständnis, auch bezogen auf das Ganze, vorhanden ist, dann, befürchte ich, werden Sie ernüchternde Erlebnisse haben. Es geht um die Verständigung darüber, was man verkaufen, was man kommunizierend

vermitteln will. Ich glaube, das ist ungeheuer wichtig. Wir sind in diesem Zusammenhang in Deutschland doch sehr stark zurück hinter dem, was jedenfalls in einigen unserer europäischen Nachbarländer inzwischen passiert. Dort gibt es sehr intensive Diskussionen über *role and mission* der Universitäten oder der Hochschulen und Diskussionen, die interessante Ergebnisse, weiterführende Schübe und darüber hinaus auch gelegentlich Geld bringen.

Das Wie, dazu haben wir jetzt vieles gehört. Ich würde nur, Bezug nehmend auf das Beispiel der Deutschen Bank, Herr Bentele, sagen, die Masse macht es sicher nicht, denn wo immer Sie in die deutschen Medien hineinschauen, die ersten Auftritte von Herrn Breuer sind allgemein als Flop bezeichnet worden. Selbst eine PR-Agentur, mit welcher Kompetenz und Potenz auch immer, scheint nicht Gewähr dafür zu sein, daß etwas besonders Erfolgreiches dabei herauskommt.

Ich glaube, man muß ernst nehmen, daß Hochschulen öffentliche Institutionen sind. Wir wissen ja, daß es in Deutschland nichts gibt, was verschlossener ist als das, was als öffentlich bezeichnet wird. Man weiß ganz genau, es ist nichts schwieriger, als Informationen aus oder über die "öffentliche" Verwaltung zu bekommen. Und nicht viel anders ist es bisher mit den Hochschulen gewesen. Wir haben uns als typisch öffentliche Institutionen begriffen, das heißt, wir haben eine Tradition übernommen, die durch Humboldt geprägt wurde, die eine gewisse Neigung zum Isolationismus mit sich bringt. Ich will jetzt nicht das Wort vom "Elfenbeinturm" bemühen, aber es ist schon etwas daran. Und es ist ja das Interessante, daß gerade die 68er, die sich immer so gesellschaftsbezogen gegeben haben, nichts mehr unterstützt haben als diese Abgeschlossenheit der Hochschulen von der Gesellschaft, die für sich in Anspruch genommen haben, daß die Gesellschaft gefälligst die Hochschulen in Ruhe lassen solle, daß man dort Freiheit und Einsamkeit als Leitideen gelten lassen solle, daß aber die Hochschulen ihrerseits natürlich die Gesellschaft umgestalten sollten. So wird das sicherlich nicht funktionieren.

Die Hochschulen müssen sich als Teil der Gesellschaft öffnen in die Gesellschaft hinein, und das muß jeder einzelne in der Hochschule begreifen. Das ist für mich einer der wichtigsten Ansätze des Wie. Wir müssen dazu kommen, daß die einzelnen Mitglieder der Hochschule begreifen, daß sie jeden Tag und bei allem, was sie tun, für ihre Hochschule stehen. Wir müssen ihnen dafür Orientierung geben - damit bin ich wieder beim Was -; sie müssen wissen, wofür sie stehen. Wenn sie das nicht wissen, dann wird auch aus der Öffentlichkeitswirkung nicht sehr viel werden.

Das dritte W: "für wen". Frau Moser, ich will gerne aufgreifen, was Sie gesagt haben. Der Begriff der Öffentlichkeit ist hier ganz unkonturiert gebraucht worden, das räume ich ein. Man kann ihn schon etwas mehr sektorieren. Ein ganz wichtiger Teil der Öffentlichkeit ist zum Beispiel die Politik. In der Politik können Sie natürlich auch wieder Sektoren ausmachen. Das sind einmal die Politiker, die für das Allgemeine Verantwortung tragen, das sind etwa die Fraktionsvorsitzenden, die ihren Laden im Griff haben und die ihre Fraktion zu bestimmten Entscheidungen bringen müssen. Dann gibt es daneben die Wissenschaftspolitiker, die teilweise ganz anders ausgerichtet sind, die einen anderen Hintergrund haben, die auch sehr viel weniger Macht haben als die Fraktionsvorsitzenden. Und schon mit diesen beiden unterschiedlichen Gruppen zu kommunizieren, ist ganz schwierig, braucht ganz verschiedene Ansätze und ganz verschiedene Überlegungen. Es ist immer wieder faszinierend, daß man beispielsweise im Gespräch mit Fraktionsvorsitzenden viel ideologiefreier und viel zielorientierter über bestimmte Dinge reden kann als etwa mit Wissenschaftspolitikern. Darauf muß man sich natürlich einrichten.

Wenn ich auf die HRK schaue und auf die Ergebnisse der Öffentlichkeitsarbeit der HRK - vielleicht ist heute morgen der Eindruck entstanden, ich sei da außerordentlich skeptisch. Ich muß Ihnen sagen, ich bin eigentlich insgesamt gesehen mit dem, was wir in den letzten Jahren erreicht haben, ganz zufrieden. Wir haben erreicht, daß wir die Themen in gewissem Umfang bestimmen können. Wenn Sie jetzt anschauen, wie die Novelle zum HRG inhaltlich aussieht, und wenn Sie die Diskussionen in den Ländern über die Ergänzungen und Änderungen der Landeshochschulgesetze anschauen, dann sind achtzig Prozent der Überlegungen Ideen aus der HRK. Das kann ich Ihnen nachweisen, indem ich Ihnen das "Konzept zur Entwicklung der Hochschulen in Deutschland" noch einmal in Erinnerung rufe, das wir 1992 einstimmig verabschiedet haben. Insoweit muß man sich auch vor Augen führen, daß die Beeinflussung dieser für uns wichtigen Öffentlichkeit, der Politik, nicht ein Prozeß ist, der von heute auf morgen greift und der in Monaten bemeßbar ist, sondern daß es ein ständiges, beharrliches Bohren von dicken Brettern ist mit dem Ergebnis, daß Sie möglicherweise nach fünf Jahren eine Ernte einfahren können. Ich hoffe jedenfalls, daß uns das in diesem Jahr gelingt.

Aber es gibt daneben natürlich auch die ganz breite Öffentlichkeit, die Frau Moser hier angesprochen hat, die kein Insider-Wissen hat über das, was Hochschulen sind, die aber weiß, es gibt diese Hochschulen, und die hört, das sind riesige Monstren, die furchtbar viel Geld kosten. Irgendein Promi-

nenter hat gesagt, da könne man eine Milliarde Mark hineinpumpen, und es mache noch nicht einmal plumps. Jemand, der morgens in seiner Lokalzeitung so einen Spruch liest, denkt sich, das habe ich ja schon immer gesagt. Das sind die Steuerzahler, die das Geld erarbeiten, von denen die Hochschulen letztlich leben. Und dieses Geld wird verteilt von den Politikern.

Jetzt komme ich zu einer anderen Bilanz der Hochschulrektorenkonferenz, die nicht befriedigend ist. Wir haben immer dafür plädiert, daß man die finanziellen Rahmenbedingungen der Hochschulen verbessert. Das ist uns, bei selbstkritischer Betrachtung, nicht gelungen, im Gegenteil, es laufen im Augenblick Prozesse, die völlig in die andere Richtung gehen. Berlin ist nur ein Beispiel. Auch Baden-Württemberg ist keinesfalls mehr das Musterländle, das es über einen langen Zeitraum hinweg in dieser Hinsicht gewesen ist. Und hier geht meine Überlegung dahin, daß die Hochschulen nicht das geleistet haben, was die Politiker hinsichtlich der öffentlichen Meinung gebraucht hätten, um Unterstützung für eine Neuorientierung der Haushaltsprioritäten zu bekommen. Haushaltsumschichtungen gehören in der Politik zum weitaus schwierigsten Geschäft, das es gibt. Und das ist einem Politiker nicht abzuverlangen, wenn er nicht von vornherein einen gewissen Rückenwind aus der Bevölkerung bekommt. Diesen Rückenwind hätten die Hochschulen nur dadurch schaffen können, daß sie sich mehr als bisher der Öffentlichkeit präsentiert, daß sie immer wieder Rechenschaft abgelegt und Konzepte für die weitere Entwicklung publiziert hätten, daß sie also mehr als bisher deutlich gemacht hätten, wohin der Weg gehen soll und wie interessant das für die Öffentlichkeit ist. Und das können nicht allein Pressestellen leisten - sie sind da völlig überfordert, das muß die gesamte Hochschule leisten, und an der Spitze natürlich die Hochschulleitung.

Günter Bentele

Ich will noch einmal das Stichwort "Öffentlichkeit" aufgreifen. Was ist eigentlich Öffentlichkeit? Die einfache Antwort wäre: Wir alle sind Öffentlichkeit. Die etwas differenziertere Antwort lautet: Es gibt nicht die Öffentlichkeit, sondern allenfalls Teilöffentlichkeiten, die man nur teilweise mit denselben Kommunikationsmethoden und mit denselben Inhalten ansprechen kann. Das ist die Frage "für wen", die Sie gerade angesprochen haben.

Ich persönlich habe eine etwas andere Auffassung, was die Leistungsfähigkeit, das Potential anbelangt, das nach wie vor in den Hochschulen steckt, sowohl in der Ausbildung und in der Forschung als auch in den sonstigen Dienstleistungen. Ich halte es doch wesentlich für ein Vermittlungsproblem,

nicht primär für ein Leistungsproblem der deutschen Hochschulen. Aber ich bin gern bereit zu lernen. In jedem Fall scheint mir der Vermittlungsstrang noch deutlich unterentwickelt zu sein, so daß mit dem gegebenen Leistungspotential mehr gemacht werden könnte, wenn besser kommuniziert würde.

Die Situation im Ausland



Detlef Müller-Böling

Meine Damen, meine Herren, wir kommen jetzt zum internationalen Part dieser Veranstaltung. Ich freue mich sehr, zwei Kollegen aus Großbritannien und aus den Niederlanden begrüßen zu können. Ich darf Ihnen zuerst Herrn Ray Footman vorstellen. Er hat Moderne Geschichte und Philosophie an der University of Wales studiert und ist dann in die Universitätsadministration des College of Estate Management, jetzt University of Reading, eingetreten. Anschließend war er Mitarbeiter des CVCP, des Committee of Vice-Chancellors and Principals of the Universities of the United Kingdom, also der "britischen HRK". Dort war er zuständig für interne und externe Beziehungen und Sprecher des CVCP. Seit 1976 ist er Information Officer der University of Edinburgh und seit 1980 Director of Information and Public Relations Services dieser Universität. Herr Footman, wir freuen uns sehr, *the floor is open for you.*

Ray Footman
University of Edinburgh

External Relations in Higher Education at a Time of
Pressure on Financial Resources:
The International Experience - Great Britain

Meine Damen und Herren,

First of all, I must apologise for speaking not in German, but in a foreign language, English. While I do have some German, it is not sufficiently fluent to deliver this paper in the time available, and I fear I would strain your patience even further if I attempted it. Second, I should like to thank you for this invitation, both to speak at the HRK Seminar and to visit the University and City of Heidelberg

Next, I should make clear this is not in any sense an academic paper, but comes from a person who is a specialist university administrator or manager. I can give impressions and sketch structures; I cannot hope to define them in an academic sense.

Also, I do not see my task as to presume to offer a prescription for if and/or how the German universities might see it as relevant to review their arrangements for external relations. I have some knowledge of your structures and practices (and I have seen your 1995 Report), but my knowledge of your system is limited, as is my knowledge of what German University Rectors, Chancellors, Presidents and Governing bodies currently see as the exact pressures upon them for change into the next Century, indeed, Millennium, and what your view of the priorities is within this framework. I do, however, suspect that there are elements within our own experience in Britain, however alien some of them may seem to your own situation, which may well have some relevance to it.

What I can do, albeit briefly, is to sketch out a perspective, based now on some 30 years' experience of higher education administration - initially in the central British organisation corresponding broadly to the German Rectors' Conference, the CVCP, and, latterly, at individual university level, in Edinburgh - of a changing British university scene, and how that has affected, or interacted with, our changing external relations practices.

That period has included, for me, some international experience, principally of North American university practice since the early 1980s and, since the mid 1980s, of the Continental European university scene, and is reflected partly in the fact I have served as Chairperson of the European Universities' Public Relations and Information Officers' professional association (EUPRIO) and serve currently, in a 'volunteer' capacity - beyond my own job at the University of Edinburgh - as Chair of the Board of Trustees of the Council for the Advancement and Support of Education - CASE - (Europe), a non-profit organisation representing, and supporting the work of, and providing training for, those practising in what the Americans call 'the advancement profession' in education. That is to say, university, college and other staff, professionally concerned with functions such as:

- corporate communications (internal & external)
 - public relations or public affairs, including media relations
 - marketing
- and particularly within the above areas:
recruitment of students (from ones own country and internationally)
other aspects of international relations
other aspects of schools/colleges relations
government relations
alumni relations
- fund-raising

This does not refer specifically to the important industrial/commercial and research aspects of external relations, though I will return to that later.

First. What do I mean by 'planned external relations'? The set of processes and procedures by which an institution, and its members, seek to assess the views and needs of the various audiences - or groups of the public at large - whom it considers relevant to the effective delivery and achievement of its key roles or 'mission'. And, thereafter, how that institution, on a continuing basis, seeks consciously to tailor its policies and practices to take account of these (whether these are largely presentational or directly affect the services or 'products' which a university provides).

Second, I would argue that major multi-disciplinary universities (and even higher education institutions more limited in scope) are characterised by a diversity of audiences/clients/ potential customers at a variety of levels, which I list from a British perspective in Figure 1.

.....

Figure 1: HIGHER EDUCATION & AUDIENCES

- Externally - all the obvious ones - direct or via client groupings and key players within them

| | |
|---|------------------------------|
| schools and colleges for the first degree market; potential students direct | local/national/international |
| parents | local/national/international |
| rest of higher education for research postgraduate markets | local/national/international |
| alumni and 'friends' | local/national/international |
| funding agencies: government and private sector | local/national/international |
| employers | local/national/international |
| the professions | local/national/international |
| industry/commerce | local/national/international |
| government | local/national/international |
| the media and sub-categories | local/national/international |
| general public | local/national/international |
| local communities/agencies | |

- Internally - not always so obvious -

| | |
|-------------------------------------|------------------------------|
| current students and sub-categories | local/national/international |
| current staff and sub-categories | local/national/international |

.....
I do not, of course, mean to imply that an institution without an 'external relations department' - whatever it is called - does not practise 'external

relations'. That would be a nonsense: aspects of the practice of an external relations role, however defined, is usually a key part of the work of the head - and other staff and maybe students - of a university. The designation of such functions as a separate discipline, and the investment of resources - including the appointment of dedicated staff to provide support for, or cover, some of them - simply aims to professionalise and give greater emphasis to this process and, particularly, to try and deal with it institution-wide.

That is, I hope, enough of definitions. My main task is to describe relevant aspects of the UK scene.

First, background - where we came from and where we presently are in British higher education. Suffice it to say that, until relatively recently, British universities and other higher education institutions admitted only a small proportion of the relevant age group, some 5% (or 1 in 20) around 1960; rising to, then levelling out at, around 15% (or around 1 in 7) between the early 1970s and the late 1980s (though the relatively high successful completion rate, at around 80% plus, meant that the position in terms of qualified graduate output was significantly higher than the entry proportions might suggest). At the end of the 1980s through to the mid-1990s, numbers grew rapidly, so that currently around 35% (or 1 in 3) now enter a much-expanded higher education system in Great Britain, though on a basis of public funding per student taught which is significantly lower in real terms than it was at the beginning of the 1980s.

Against that historical overall background, during this period, the first professional external relations units, usually described as Information or Press Offices, were established in the existing universities from the mid 1960s - and accelerated with the onset of the student political movements later that decade (as, I understand, was also the case in Germany). By 1970, most universities had an information officer, concerned particularly with press relations and often internal communications via the university house newsletter or magazine. The new polytechnics, founded from 1968 - whose subsequent development depended in part on actively promoting institutions who did not necessarily have a traditional higher education recruitment base, and who also had new names to establish - generally appointed information or PR staff from their inception in the late 1960s. Both groups also soon had a national association (SCUIO & PPRISC). During the 1970s, there was a modest expansion of such activity in the established universities, where the initial focus on press work was often followed up by a redefining of remit,

which generally came to include a wider range of public relations activities - such as events management and the production of the university's corporate recruitment (prospectus) publications and the production of the internal magazine/newsletter, alongside media relations. Within the new polytechnics, a more 'marketing-led' approach was more common, usually with a strong emphasis on student recruitment - often in new 'markets', such as different social, ethnic or age groups - and the promotion of other services, operating within a somewhat different sort of higher education culture, more generally disposed directly to tailor offerings to meet the needs of the market place.

While there were increasing financial pressures up to the late 1970s, the major financial and other changes were to come from the early 1980s onwards, where the then new Government first imposed 'volume cuts', slashing some universities' income by up to a third and withdrawing their 'subsidy' for the cost of educating international students (so that non-EU students in future were only to be funded via 'true-cost' tuition fees paid by themselves or their sponsors, significantly altering the international recruitment market, as well as destabilising university funding). Later in the decade began a process, which was to see Britain moving from the provision of higher education for a few towards a mass system, with consequent doubling of student numbers and a significant rise in higher education spending, at a time when generous public funding was no longer seen as a particularly desirable political objective, which in turn led on to an expectation of reduced unit costs from higher education institutions.

In broad terms, these cumulative changes in government policy and expectations of higher education may be summarised as follows

- universities were expected to diversify their income sources
- more inter-institutional competition between higher education institutions was encouraged
- the level of tuition fees to be paid by students was raised (and then somewhat lowered) with expansion of numbers to be achieved (first encouraged, then halted, when expansion progressed more quickly than government anticipated), in part, through competitive bidding from higher education institutions (which led to a significant part of the expansion taking place in what were, before 1992, in the non-university institutions, which were seen to offer a somewhat different and less expensive option)
- part of the expansion in student numbers was to be achieved from marginal tuition fee income per extra student enrolled, without central funding

- a common unit of public resource per 'funded student' taught, was introduced across universities for the various categories of disciplines
- there was a progressive decline in the real value of government funding per student taught (partly a product of annual 'efficiency gains' expected of universities), with a consequent decline in staff:student ratios, leaving universities currently operating on real resources per student taught significantly lower than those which applied in the early 1980s
- shifting more of the cost of funding higher education to the 'consumer' (eg students or industry/commerce) - by, most obviously, replacing a maintenance grants system with one based on part grant and part loan - and anticipating more contractual rights for the consumer, about delivery of educational and allied services (there was also a move in the 1980s, subsequently dropped, towards students or their families paying their own tuition fees*)
- more emphasis was placed on quality measures and accountability, with national surveys assessing 'quality' in teaching and research, by subject and institution were carried out and the results published
- more explicit diversity of mission was sought between individual universities, allied with the notion that the traditional linking of teaching and research in higher education might not apply in all cases, leading on to increased measures of selectivity in allocating research funds
- universities were expected to demonstrate more utility or 'relevance' in their activities, one product of which has been the 'Technology Foresight' Programme, aiming for more direct linkages between university research and anticipated national economic needs, with enhanced joint activities with business and industry, and better technology transfer
- universities were encouraged to be more 'responsive to the market' and 'diversify their markets'
- higher education was expected to demonstrate 'good value' for public money invested.
- less - and then very little - public funding was made available for capital (buildings etc) development, so that now capital funding has largely to be secured via loan-finance.
- a more 'business-like' approach to university management was expected

We have thus had over fifteen years of somewhat turbulent change, which have created significant pressures on universities' workload and mode of operations, as well as on their finances, which, in turn, produced a number of changes in the system, including a substantial measure of management restructuring, with more formalised objectives, processes and 'performance

indicators'.

This also, of course, affected the pattern of higher education external relations activities. Centrally, the CVCP came to develop its traditional semi-private lobbying activities on behalf of universities and to supplement these with more public campaigns aiming to demonstrate the value of universities in providing educational opportunities, as a national research 'power houses', in supporting the Health Service, in meeting the needs of industry, etc. Within Scotland, the higher education institutions have, within the last two years, collectively commissioned a study of their value to the Scottish economy, drawing to the attention of the political and wider communities, that universities encourage a good deal of inward investment, and showing, for example, that a University like Edinburgh, employing some 6,000 people, supports some 7,000 plus other jobs in the wider Scottish community.

At an individual university level - as universities sought to cope with change, develop a wider public support base and alternative sources of finance - one of the net results of this process, was that the 'British rediscovered America'. This was on the - generally correct - assumption that the North American higher education system was indeed somewhat more market-led and versed in both actively cultivating their publics - particularly alumni - and in raising funds from other than government sources.

A quick indicator of how external relations have subsequently developed in British universities, may be judged from two facts:

- that when I first undertook a study visit on fund-raising in higher education to Canada and the United States in 1982, there were two British universities with an alumni relations and fund-raising office. Fifteen years later, virtually all our universities have these functions in place.
- that when, in 1990, a colleague from the University of Kent and I organised the first 3- day national training institute in Edinburgh for fund-raising and alumni relations staff, we were encouraged that we attracted an attendance of 120 people. Last autumn, six years on, the corresponding conference - which has now become an annual event, with specialist programmes for senior and junior staff in communications, marketing, alumni-relations and fund-raising - involved over 400 people, with some 50 from outside the UK, including some from Scandinavia, the Netherlands and Belgium, though none, I believe, from Germany!

Let me now give an example of the sort of outcomes we have in late 1990s Britain; via an actual example - that of how we, in a leading research-

oriented, strongly multi-faculty-based, traditional and well-established university, currently organise our external relations within what we see to be our sector of the 'higher education market' (see Figure 2).

.....
Figure 2: OUTLINE COMMUNICATIONS AND EXTERNAL RELATIONS STRUCTURE AT THE UNIVERSITY OF EDINBURGH

**COMMUNICATIONS AND EXTERNAL RELATIONS
 PLANNING UNIT**

| | | | | |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Development & Alumni Relations Services | Information & Public Relations Services | International Office | Schools Liaison Services | Talbot Rice Gallery |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|

.....

The structure at Edinburgh is not necessarily typical either in scale (we are one of the larger institutions, though not the largest; in other institutions, for example, 'Alumni Relations' or 'Development' might be carried out by one person) or in titles or as an organisational model, but it does incorporate most main elements of present ER practice (though you might expect to see 'Marketing' appearing more prominently in other institutions, eg in the former polytechnics).

At Edinburgh, relationships with the important commercial/business sector for research, consultancy and training/other service provision (and European Union research grants and contracts) are dealt with, corporately, mainly through a 100% University-owned on-campus company, UnivEd Technologies, whose Board of Management is headed by the Secretary to the University. There is also currently a Research Support Section which deals principally with funding from - and relations with - the Government's Research Councils, and Charities which award research funding.

The Principal of the University takes a close personal interest in these areas - as he does in many aspects of External Relations - and departments within the External Relations Planning Unit, or Division, at Edinburgh also works closely with both these offices.

Some of the other points to note on Communications and External Relations at the University of Edinburgh:

- Regrouping of five departments two years ago to form a single external relations division under single line management, headed by a senior member of staff reporting direct to the Secretary (head of the administration) and Principal (academic head and chief executive officer). The Head of External Relations also attends all meetings of relevant senior management and governing bodies.
- Alumni Relations
 - * Started as a part of PR, is now based within the fund-raising department; however, with a programme of communications and activities which also draw on Information & PR communications input (viz Edit/Ed.Alumni: The University of Edinburgh Magazine/ Alumni Magazine, sent twice a year to all 73,000 address-known graduates on our data base), as well as fund-raising, recognising the value of support in kind as well as cash from alumni.
 - * Very much dependent on a computerised data base.
 - * A function viewed, in 1980, as alien, 'American' or 'won't work here' is now a key part of ER, though it is still not, perhaps, fully understood by all academic colleagues.
- Development - or fund-raising
 - * Often seen in the early stages as a peripheral activity, is now firmly embedded in the management/admin/policy structure
 - * Currently involved in fund-raising among: trusts; companies; alumni and other individuals, for University-designated priority projects (eg new Animal Hospital for the Veterinary School or graduate scholarships/bursaries); legacy encouragement/facilitation; and annual or other giving by alumni.
 - * Plans shortly to pursue more systematic telephone fund-raising and, possibly, a 'major gifts' campaign.
- Information and PR
 - * Recognises that universities compete for attention with the commercial sector - and its methods - in many quarters, as well as with other higher education institutions. Major emphasis on positioning in that market and, therefore, of professionalisation in content and presentation (eg publications and Corporate & Visual Identity).
 - * The University positions itself as a centre of excellence in teaching and research (a 'high quality' institution within the British national and international 'higher education market'), among other factors. While Edinburgh has no real difficulties in attracting large numbers of applicants, it still invests significantly in recruitment and other communications/

promotional materials designed to help sustain its position as a 'quality institution'.

- * The University also positions itself with City of Edinburgh and allied interests in attracting trade and inward investment
- * Integration of internal and external communications in one department.
- * Considerable investment in electronic communications and the Web (The University of Edinburgh now operates from IPRS what is probably on of the most extensive university web sites - for internal communications and external promotion - in Britain and, possibly, in Europe. It is also now experimenting with corporate promotion via CD Rom).
- * Has recently opened a City Centre shop-front public information/preliminary advice & merchandising centre, with local community and international visitor markets particularly in mind.
- * Edinburgh does not invest significantly in newspaper/magazine advertising, unlike some British universities - a limited number of whom also use television and the cinema for advertising.
- * Some universities also use market research extensively to help determine policy and follow-up effectiveness of particular initiatives.
- * Emphasis on media and presentation styles/formats to which the younger age groups are accustomed
- International Office
 - * University admits students world-wide (2,700 international students from around 120 different countries represented at the UoE)
 - * Major development dates from the late 1980s and the increased competition for 'full-fees' students, and the increasing 'globalisation' of higher education.
 - * Represents University in globally distributed recruiting initiatives, within a higher education market that is increasingly operating globally
 - * Helps to sustain the University's 'European Strategy' (The UoE is believed to have more German students than any other British University), as well as wider International ones
 - * Works with Development & Alumni Services to make use of alumni network

Schools Liaison

- * Represents University in country-wide visits to schools and careers fairs
- * Facilitates campus visits through Open Days etc
- * Works with Development & Alumni Services to make use of alumni network
- Talbot Rice Art Gallery
 - * Provides cultural facilities to local and visiting communities as the

University's public art gallery

* Has links to local schools (and also helps support Schools Liaison)

- Strategic Planning

The revised internal governmental and management structures applying in British higher education generally now require carefully formulated and documented forward strategies, integrating both academic and physical plant/infrastructure planning. External relations forward planning and operations are expected closely to follow these.

Moving forward in new areas

- There have been problems for those universities entering early into the new fields of ER in finding trained and experienced professionals familiar with both the professional discipline and the university environment (and for the universities in adapting their culture to take these functions on board)
- The value of learning from relevant elements of experience elsewhere in developing programmes and professionalism has become apparent (In the UK, this has meant, particularly in the early days, seeking information on the North American scene and then experimenting with its applicability to Britain. More recently, the development of training and support activities via CASE (Europe) - and the growth of consultants who have experience of developments on this, as well as the other, side of the Atlantic - has made a material contribution, increasingly based on practice in Britain/other parts of Europe)
- The need has been demonstrated to make full use of internal communications and awareness programmes in launching and explaining new functions such as alumni relations.
- In most of these newer areas, clear thinking and realistic expectations has been required of senior management. Without full corporate commitment, such activities are difficult to progress. False expectations - eg about fund-raising from alumni before even a regular contact and communications pattern has been established - have been damaging in some universities

Relevance of UK experience?

- The pace of change has been fairly furious in Britain over the last 10 or so years, with
 - * students numbers doubling
 - * increased expectations and duties being laid on universities
 - * mid-stream changes in government policy, and

- * lower capital and teaching unit funding, with the full effects of the latter temporarily obscured as numbers, and, therefore, total income rose. Problems have become more acute as the government has placed a restriction on extra student numbers and, in many universities, cash incomes are now falling again.
- It will not slow down. In July of this year, we expect the publication of the Report of the Dearing Committee into the Future of Higher Education* - the first major overall review of British Higher Education since the Robbins Report over 30 years ago. One of the key issues it is expected to address - and which the Government will then have to consider - will be the balance of contributions, necessary adequately to fund higher education in future, between public taxation and 'the consumer's' contribution.
 - The pattern of our external relations development through this period is the product of these circumstances, as well as wider social and cultural changes, such as those affected by the mass media and the new technologies. It is noticeable, however, that, so far, these have produced an expansion of External Relations activities, not just a proportionate cut-back. Senior University management in Britain appears, in general, to have accepted the need for this and its value.
 - Ten years ago, I found my colleagues in Continental European universities questioning why we in British higher education put so much effort into marketing ourselves and our courses and the newer aspects of external relations. Views were also expressed, which were not dissimilar to those which had come from many of my colleagues internally in the UK in the early 1980s, that we were becoming unduly 'commercial' in our attitudes. Yet, over the last five years, I have seen growing interest in some European countries in aspects of what we have been doing, particularly in alumni relations and fund-raising, with the suggestion that considerations of such issues is no longer totally irrelevant to their circumstances too.
 - The traditional patterns of higher education in post-war Europe, it seems to me, were based, for many years, on the assumption in many countries that, if not full, then adequate, funding would continue to be provided from public sources (and that higher education would continue to be seen principally as an almost exclusively publicly-funded 'social/educational service', rather than, in some senses, as a 'commodity', which users or consumers might be expected, at least in part, to purchase personally). That was largely our expectation, in Britain, through to the late 1970s. Since the early 1980s, we have had a more mixed perception. We have had to go out into the market place and make an increased case for ourselves and what we offer. Whether that, ultimately, has some relevance to your

own current position and external relations provision in German higher education is, of course, for you to judge.

** The position on tuition fees has, of course, altered in Britain since this presentation was made. In July 1997, the Report of the national Dearing Committee into the future of Higher Education was published and included a recommendation that all UK/EU students should pay a 'contribution after graduation' of £1,000 per year towards the cost of their degree courses. The Government has given a preliminary indication it intends to accept the broad thrust of this proposal, but plans to modify it, so the extent to which individuals are expected to pay this fee will be dependent on personal/family income.*

SUMMARY

- Higher education in Great Britain has experienced a significant pace of change since the early 1980s, in particular.
- The number of university institutions has, in recent years, virtually doubled, as has the student population, as the country moved from an elite towards a mass system of higher education.
- The cost and other implications of this process have led government to seek higher education expansion at a reduced unit cost per student taught.
- Universities have been encouraged to diversify their 'markets' and sources of income.
- The universities centrally have sought to put their case for the value of higher education and better funding for its institutions to a wider public, while continuing to lobby government and Parliament.
- At an individual university level,
 - (a) there have also been significant changes in external relations, acknowledging increased competition for attention and resources:
 - * within a widened and more diverse university community
 - * with other demands upon the public sector
 - * within a market place changed in part by a more mass-media-influenced younger generation and the new technologies
 - (b) there has been an increasing emphasis within external relations, in particular, on:
 - * the development of alumni relations
 - * the development of fund-raising
 - * a more 'marketing-led' approach in many institutions



Detlef Müller-Böling

Wir fahren unmittelbar fort mit Herrn Sijbolt Noorda. Herr Dr. Noorda studierte Theologie in Amsterdam und New York und lehrte an der Freien Universität Amsterdam von 1971 bis 1983. 1984 trat er in den Universitätsvorstand ein, zuerst an der Freien Universität, und seit 1991 ist er an der Städtischen Universität Amsterdam stellvertretender Vorsitzender dieses Universitätsvorstandes. Darüber hinaus führt er zur Zeit den Vorsitz des Ständigen Ausschusses für Public Relations der niederländischen Universitäten. Herr Noorda, Sie haben das Wort.

Sijbolt Noorda
Universiteit van Amsterdam

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
der niederländischen Hochschulen
am Beispiel der Universität Amsterdam

Meine Damen und Herren,

herzlichen Dank für die liebenswürdige Einladung zu diesem Seminar nach Heidelberg.

Es ist mir immer ein Vergnügen, mich an solchen internationalen Hochschulseminaren zu beteiligen. Man kann zwar selten etwas unverändert vom Nachbarn übernehmen, aber die Phantasie wird angeregt, und man kommt auf gute Ideen, die der eigenen Lage angemessen sind. Ich hoffe, daß ich, obwohl ich als letzter in einer längeren Reihe spreche, Ihnen auch etwas mit auf den Weg geben kann.

Die Universität hat ihren selbstverständlichen Ehrenplatz verloren. Vor allem ihr eigener Erfolg hat sie ihrer Sonderstellung, ihrer Zugehörigkeit zur gesellschaftlichen Elite beraubt. Jetzt ist sie zum Allgemeingut geworden und dadurch genau denselben Mechanismen ausgesetzt wie alle Institutionen der Gesellschaft. Ihr Schicksal ist genauso paradox wie das eines sehr schönen, ruhigen und exquisiten Ferienortes, der einem Millionenpublikum im Fernsehen empfohlen wird.

In der derzeitigen Gesellschaft ist die Universität eine Institution wie viele andere, und sie muß wie jene ihre Stellung selbst erwerben, sich um ihre öffentlichen Beziehungen kümmern und versuchen, sich selbst Respekt zu verschaffen. Das gelingt auch ihr nur auf Grund ihrer Leistungen, ihrer kurz- oder langfristigen Relevanz für die Gesellschaft. Aber auch das geschieht nicht automatisch, der Erfolg kommt nicht von selbst; im Fall der Universität ist es ebenso wenig selbstverständlich, daß die Öffentlichkeit sie respektiert ohne ernsthafte eigene Öffentlichkeitsarbeit, wie im Fall Siemens oder Kohl.

Ich möchte heute nachmittag drei meines Erachtens wichtige Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit erörtern: erstens die Öffentlichkeitsarbeit in bezug auf die Studierenden, zweitens in bezug auf die breite Öffentlichkeit, und zum Schluß diejenige, die der Stärkung der eigenen Institution dient.

Die Öffentlichkeitsarbeit in bezug auf die Studierenden gehört für die Hochschulen zu den wichtigsten Gegenständen. Die Gründe dafür sind wohl selbstverständlich. Eine Universität ohne Studenten und Studentinnen ist wie ein Fahrrad ohne Räder. Sie braucht Studierende, sie sind für sie eine Existenzfrage. Schon darum, ganz abgesehen von den wirtschaftlichen Gründen - die Universität braucht die Einkünfte und möchte ihre Kapazität möglichst gut genutzt sehen -, muß sie Studierende werben.

Werbung? Was bedeutet das in diesem Falle? Wenn irgendwo, dann gilt hier: keine Worte ohne Taten, kein erfolgreiches "Marketing" ohne gute "Produkte".

Wichtig ist aber, daß das "Produkt" Lehre kein Gut ist, sondern ein Projekt, ein gemeinsames Ausbildungsprojekt, buchstäblich eine lebenswichtige Sache. Hochschulen sollen sich deshalb nicht benehmen wie Produzenten von Persil oder Pampers. Für eine richtige Wahl brauchen Studierende mehr als statistische Daten und Ranglisten und keine verführerischen Broschüren. Es gilt, eine geglückte Verbindung herzustellen zwischen den Talenten und Ambitionen der Studierenden und den Erfordernissen und Aussichten eines Studiums. *Das Motto soll deshalb sein: Eher Kontaktanzeige als Werbung.*

Unsere Amsterdamer Strategie zielt darauf, die richtige Studentin oder den richtigen Student an die richtige Stelle zu bringen. Die freie Wahl ist bei uns noch immer der Normalfall, aber die erste Wahl ist nicht immer die beste. Die Hochschule kann den Studierenden helfen, ihre Erstwahl möglichst gut fundiert zu treffen, aber sie kann ihnen auch helfen, Fehlentscheidungen möglichst bald zu korrigieren. Wir haben dazu ein "Rangierprojekt" entworfen, bei dem die Universität und die grösste Fachhochschule von Amsterdam zusammenarbeiten, um ihren Studierenden im ersten Semester eine Art Selbsttest anzubieten: Befinden sie sich vielleicht bei näherem Hinsehen doch an der falschen Stelle oder in der falschen Richtung? Zu diesem Zeitpunkt - im ersten Semester - läßt es sich noch ohne großen Aufwand an Geld und Zeit korrigieren.

Kommunikation mit Studierenden ist deshalb nicht nur, oder besser gesagt, erst an letzter Stelle eine Sache von Werbung, Anzeigen und Öffentlichkeitskampagnen. Dasselbe gilt auch für die Kommunikation mit Studierenden vor dem Eintritt in die Universität. Unserer Erfahrung nach wird die richtige Studienwahl für die Studierenden immer schwieriger und ruft die Schwelle zur Universität noch immer Unsicherheitsgefühle hervor. Wir haben uns in Amsterdam darum entschlossen, schon drei Jahre vor Studienanfang eine Verbindung mit Schülern herzustellen. Professoren der Universität veranstalten "masterclasses" in der Schule. Und Tausende von Schülern verbringen einige

Tage pro Jahr in der Universität, um sich eine möglichst realistische Vorstellung bilden zu können. Erfahrene Studierende werden dabei eingeschaltet. Besonders für Schüler aus Familien ohne Hochschulerfahrung erweist sich solch ein Mentorat als hilfreich. In Amsterdam sind mehr als 50% der Schüler von allochthoner Herkunft. Ratschläge und Beispiele von schon studierenden Allochthonen sind ausserordentlich wichtig, gerade weil wir es uns zur Aufgabe gemacht haben, die Beteiligung dieser Gruppe zu fördern.

Natürlich ist es nicht nur wichtig, daß die Schüler sich auf diese Weise in die Universität hineinfinden; die sachliche Information über Studienrichtungen, die Qualität der Lehre und der Infrastruktur sowie die Aussichten auf dem Arbeitsmarkt sind daneben von großer Bedeutung. Um die Vergleichbarkeit dieser Daten zu gewährleisten, haben die niederländischen Hochschulen schon vor mehr als zehn Jahren allgemeinverbindliche Verhaltensregeln aufgestellt.

Die Öffentlichkeitsarbeit in bezug auf die breite Öffentlichkeit gehört für die Hochschulen mit zu den schwierigsten Gegenständen. Obwohl die Wissenschaftler geradezu die Priester der modernen Gesellschaft sind, die von allen Medien ständig angerufen werden, um ihre Urteilssprüche abzugeben, strahlt ihr Glanz nicht auf die Universitäten aus. Die Universitäten stehen eher in dem Ruf, arrogant und antiquiert zu sein. Ihr Image wird von Skandalen und Zwischenfällen geprägt.

Ein Beispiel aus dem Ausland. In "The Times Higher Education Supplement" vom 2. Mai wurde das Image der deutschen Hochschulen gefördert durch die folgende Nachricht unter der Überschrift *40 years and he's back for more* in Mitleidenschaft gezogen:

"A German court has ruled that a university cannot bar a student even though he has been studying for 40 years without ever obtaining a degree. The University of Freiburg, in southwest Germany, had refused to reregister the 61-year-old student, who has been enrolled since 1957. It claimed the man, who has not been named, was not a bona fide student, but was just using student status to take advantage of preferential welfare benefits. But an administrative court in Freiburg ruled that university regulations did not stipulate that people could only study with a view to obtaining a degree."

Solche Zwischenfälle sind imstande, dem englischen Publikum für Monate ein schiefes Bild der deutschen Universitätslandschaft zu vermitteln.

Der Universität werden ständig Vorwürfe gemacht: entweder sie vernachlässige die uralte goldene Tradition der Wissenschaft, oder sie weigere sich, sich normalisieren oder modernisieren zu lassen. Das Bild der Universität in

der Öffentlichkeit ist noch immer hauptsächlich negativ. Wer innerhalb der Universität arbeitet, neigt dazu, das negative Bild der Öffentlichkeit einfach zu verdrängen oder es zu verneinen. Wer das tut, vergißt, daß Bilder nicht nur wahr oder unwahr sind; sie sind kommunikative Fiktionen, die eine bedeutende Rolle spielen, unabhängig von ihrem Realitätsgehalt:

- "Die Qualität des akademischen Unterrichts wird immer schlechter."
- "Die Studenten arbeiten heute fleißiger als vor 20 Jahren."
- "Die Universitäten kosten mehr Geld, als sie der Gesellschaft einbringen."
- "Die heutige Studentengeneration ist sehr viel besser auf ihre Zukunft im Beruf vorbereitet."

Zu diesen verschiedenen Meinungen gehören ganz bestimmte Erwartungen an die und Perzeptionen der Universität.

Die klassische Antwort auf negative Fremdwahrnehmungen ist falsch, denn durch Abstreiten erreicht man nichts. Adäquate Bilder kommen in der öffentlichen Kommunikation nicht durch Korrektur zustande. Eine Strategie, die darauf abzielt, bestimmte neue Bilder zu erzeugen, muß eine Bildstrategie sein: Vorstellungen gestalten, Symbole schaffen und nicht der Illusion verfallen, daß "objektive" Daten überzeugen. Die Universität braucht dringend einen neuen Symbolwert, neue Visionen und Ziele, mit denen man sie aufs neue in der Gesellschaft verankern kann.

Die soziokulturelle Entwicklung unserer Gesellschaften weist starke Anzeichen der Desintegration auf. Nicht nur innerhalb unserer Landesgrenzen, sondern auch in Europa nehmen eher die Gegensätze als die Gemeinsamkeiten zu. Die Universität hat ihre traditionelle Respektabilität verloren, sie ist eine Institution wie alle anderen geworden. Und insofern sie sich bereit gezeigt hat, sich zu modernisieren, wertet man innerhalb der Universität diese Entwicklungen vielfach nicht als Selbstzweck, sondern als erzwungenes Lösegeld, etwa wie die zehn Meter unter Wasser beim Schwimmunterricht: man denkt nur, wann ist es endlich vorbei.

Ich möchte die Universität zu einer selbstbewußteren, stärker gesellschaftsorientierten Haltung herausfordern. Das Programm der Neubelebung der sozialen Funktion der Universität sollte sich auf ihr soziales Verhalten beziehen. Die New York University fordert von allen Studenten, daß sie *community service* leisten. Die Universität zeigt dadurch, daß sie ein sozialverantwortliches Institut ist. Gleichzeitig stimuliert sie ihre Studenten, sich nicht nur zu erfolgreichen Individuen, sondern auch zu mitverantwortlichen Bürgern zu entwickeln.

In Amsterdam machen wir jetzt einen Anfang mit ähnlichen Projekten. Unglücklicherweise wird den Studenten gerade in den letzten Jahren von den Politikern immer wieder aufgetragen, schneller, direkter, mit weniger Umwegen zu studieren. Manchmal sieht es so aus, als ob die Universität eine Art Bioindustrie sein sollte.

Die erwähnte direkte soziale Bildung ist aber, davon bin ich überzeugt, von großem gesellschaftlichen Wert. Sie könnte sowohl einen direkten als auch einen indirekten Beitrag zur Wiederherstellung des öffentlichen Vertrauens leisten.

Wichtig ist, daß sich eine Universität, die sich auf ihre Zukunft vorbereiten möchte, nicht nur von den Politikern modernisieren läßt, nicht nur auf marktwirtschaftlichen Wegen geht, sondern sich aufs neue eine eigene oder unabhängige gesellschaftliche Stellung schafft. Ich halte es nicht für ausgeschlossen, daß sie damit das Vertrauen der Öffentlichkeit wiedererlangen kann. Eine hohe Qualität der Lehre und Forschung genügt dazu nicht, die Universität muß ihren sozialen Wert durch ihr eigenes vertrauenerweckendes Verhalten beweisen.

Das öffentliche Bild läßt sich nicht durch defensives Handeln korrigieren. Es gibt meines Erachtens nur zwei vernünftige Verhaltensregeln: 1) gute, höfliche, sachliche Beziehungen professioneller Art mit Journalisten und Politikern unterhalten, kontinuierlich, nicht nur in Notfällen; und 2) konstruktive, strategische Initiativen ergreifen und dazu geeignete Kommunikationsinstrumente einsetzen. *Das Motto lautet also: Zukunfts- und qualitätsorientiert handeln ist die beste Selbstverteidigung.*

Die Öffentlichkeitsarbeit zur Stärkung der eigenen Institution wird am meisten vernachlässigt. Unter Kollegen wird öfters diskutiert, ob es sich um einen ephemeren Modeartikel handelt oder um eine seriöse Angelegenheit. Die richtige Antwort hängt davon ab, was Sie sein möchten: eine Institution, die sich selber am besten gleichbleibt, oder eine Institution, die sich ständig erneuert und entwickelt, um ihren Zwecken besser entsprechen zu können.

In den letzten Jahrzehnten sind die holländischen Universitäten allmählich weitgehend modernisiert worden, mit ziemlich unterschiedlichen Ambitionen und Strategien. Meine Universität z.B. gehört in vielerlei Hinsicht zu den Vorläufern. Wir sind heute dabei, die Gliederung nach Fakultäten und Fachbereichen zu reformieren, u.a. durch eine klare Unterscheidung zwischen Programmeinheiten (Institute für Forschung bzw. für Lehre) und Kapazitätseinheiten ('departments', Abteilungen, in denen sich alle Forscher und Dozenten einer Disziplin unter der Führung eines Professors befinden, der die

Hauptverantwortlichkeit für das *Human Resource Management* trägt und die Kontraktierung der Mitglieder der Abteilung durch das eine oder andere Institut vornimmt).

Derartige eingreifende Veränderungen einer Universität kann man nicht einfach am Zeichentisch als eine Art *blue print* entwerfen und wie ein Ingenieur ausführen. Eine Universität ist überhaupt eher ein Garten als eine Maschine. Veränderungen kommen nur durch gute Pflege zustande. Man braucht als Universitätsvorstand, neben Visionen und Ideen, Vertrauen und Autorität. Es geht nicht - auf holländisch gesagt - *zonder draagvlak*, ohne eine solide Basis, ohne Rückhalt innerhalb der Institution.

An der Amsterdamer Universität heißt die Abteilung, die sich am meisten mit Kommunikation befaßt: *Gruppe für institutionelle Entwicklung*. Darin befindet sich auch das traditionelle Presseamt, aber es ist bei weitem die kleinste Abteilung dieser Gruppe. Die größeren sind den Beziehungen mit den Studenten gewidmet (sowohl den Studenten *in spe* als auch den Studenten, die schon studieren), der Förderung der post-akademischen Bildungsprogramme und der Übertragung von Kenntnissen [durch Patente und Verträge], der Förderung der internationalen Zusammenarbeit und der Entwicklung der Universitätsorganisation. Der Name dieser Gruppe bringt zum Ausdruck, daß institutionelle Entwicklung nicht ein Zwischenfall, keine nebensächliche Angelegenheit ist. Es hat schon viele Innovationen gegeben, und das wird so weitergehen, und fast immer ist die Erneuerungsarbeit zugleich Kommunikationsarbeit. Die Experten dieser Gruppe werden dazu sowohl vom Universitätsvorstand als auch von den Dekanen eingeschaltet.

Wer die professionelle Selbständigkeit und Freiheit, völlig zu Recht, als die Seele der Wissenschaft betrachtet, wird eine grosse Differenziertheit innerhalb der Universität akzeptieren müssen. Die Institute für Lehre und Forschung brauchen Freiheit und Lebensraum. Gerade darum braucht man aber eine Strategie und ein Instrumentarium, um den Zusammenhang zu symbolisieren und zu fördern. Ohne eine klare corporate identity kann die Universität sich nicht entwickeln und in der Gesellschaft behaupten. *Das Motto muß also sein: Jede Universität braucht ein erkennbares eigenes Selbstbild.*

Ihr Selbstbild muß die Universität mit großer Sorgfalt wählen. Ein falsches Selbstbild, wie schön es an sich auch sein mag, wirkt nicht. Es muß eine deutliche Korrespondenz mit dem wahren Profil, den entscheidenden Merkmalen der Hochschule geben. Gerade die Mitglieder der Hochschulgemeinschaft spüren genau, wo die Stärkung des Selbstverständnisses aufhört und die Selbsttäuschung der Institution anfängt. Schöne Beispiele dafür kann man

dem deutschen Universitätsroman "Der Campus" von Dietrich Schwanitz entnehmen. Ich zitiere: "Er (der Präsident) glaubte an die unversiegbare Kraft der Reklame. Er verstand es, den Zerfall der Universität hinter einem Schleier von Reklame zu verbergen, denn er wollte wiedergewählt werden. Er ließ ganze Institute verhungern, um aus ihren Kadavern Studiengänge mit hoher Aussenwirkung zu formen (...) Und als er es durch die Überleitung geschafft hatte, alle seine Wähler zu Professoren zu ernennen, war seine Wiederwahl gesichert. Nur jetzt, vor der dritten Amtsperiode, hatte sich der Wind gedreht. Der Verfall der Wissenschaft wurde immer sichtbarer (...)." (S. 275)

Die Universitätsgemeinschaft wird sich nur dann zur Erneuerung herausfordern lassen, wenn sie sich der Institution auch innerlich zugehörig fühlen kann. Profilbildung ist normalerweise immer eine Sache der Akzentsetzung, nicht der Metamorphose.

Die Universität von Amsterdam ist eine städtische Universität. Das bedeutet, daß die Merkmale der Stadt auch die der Universität sind. Toleranz, Freiheit, Eigensinnigkeit, kein Provinzialismus, internationales Niveau, viel Raum für Kritik und Klagen *intra muros*, aber Stolz und ein gewisser Schneid den Außenstehenden gegenüber, das sind die Züge unseres Selbstbildes. Das Kommunikationskonzept der Universität arbeitet mit solchen Ideen - für die verschiedensten Zwecke.

Ich zeige Ihnen ein paar Beispiele von Reklametafeln und Anzeigen, mit denen sich die Universität gerade in diesen Wochen in Stadt und Land vorstellt.

Die Bilder und die Texte zielen darauf, das Bild der Hochschule, die Atmosphäre zu vermitteln. Die erhoffte Reaktion ist: "dazu möchte ich gehören", "da fühle ich mich wohl".

Öffentlichkeitsarbeit ist hauptsächlich eine Sache der Wahrnehmung. Gerade komplexe Institutionen wie die Universität und komplexe Aufgaben wie ein akademisches Studium brauchen Leitbilder, die herausfordern und anziehen, sowohl intern als auch extern.

Alle niederländischen Universitäten haben vor einigen Jahren das Fremdbild der Universität erforschen lassen. Dabei stellte sich heraus, daß die meisten zwar die Qualität der Lehre und besonders die der Forschung hoch einschätzten, daß aber die Fremdwahrnehmung in hohem Maße bestimmt wird von Uneinigkeit, Klage ("Jeder denkt an sich, nur ich denke an mich"), von der Spannung zwischen gelebter Moral und gepredigter Moral, und der Abwesenheit von deutlichen, attraktiven Leitbildern. Das alles versuchen wir, Schritt für Schritt besser zu machen.

Ich komme zum Schluß. Das derzeitige stark wachsende Interesse für Kommunikationsfragen, auch innerhalb der Hochschulen, ist eine Begleiterscheinung der ungeheuren gesellschaftlichen Dynamik und der starken Ausdehnung der gesellschaftlichen Beteiligung, der Reichweite des öffentlichen Diskurses. In unseren nach innen und außen offenen Demokratien gibt es sehr wenig Selbstverständliches, jedenfalls sehr wenig, dem von Natur aus Respekt entgegengebracht wird. Positive Anerkennung muß man sich erwerben, man bekommt sie nicht geschenkt. Tradierte Werte werden eher angezweifelt als verteidigt. Auch ehrwürdige Institutionen müssen sich selbst aktiv um ihre Selbstbehauptung kümmern.

Daher ist aktive Öffentlichkeitsarbeit der Normalfall, keine Ausnahme. Jede einzelne Hochschule, genauso wie die Gesamtheit der Hochschulen, braucht jetzt eine umfassende Strategie für ihre Öffentlichkeitsarbeit.

Ich bin davon überzeugt, daß auf diese Weise die Universität nicht nur besser verkauft werden kann, sondern dadurch eine vitale, bessere Institution werden wird.

Diskussion

Detlef Müller-Böling

Beide Beiträge haben gezeigt, welche Wechselwirkung es gibt zwischen den Strukturveränderungen innerhalb der Universität und der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit, weil - wie wir ja schon heute vormittag gehört haben - Öffentlichkeitsarbeit keine Einbahnstraße in eine Richtung, von innen nach außen, ist, sondern durchaus Einflüsse von außen nach innen zu berücksichtigen hat. Wir haben jetzt Gelegenheit, darüber zu diskutieren oder Fragen zu stellen.

Elmar Hein

(Pressesprecher der Universität Kaiserslautern)

Ich habe eine Frage an Ray Footman, die zugegebenermaßen etwas hinterhältig ist, weil ich ihn und seine Universität ganz gut kenne und schon die Antwort erahne, die er uns geben wird. Es gibt für den Pressesprecher einer deutschen Hochschule einige peinliche Situationen, aber die peinlichste ist die, daß ein Professor seiner Hochschule sich gerade irgendwo im Ausland aufgehalten hat, vorzugsweise in Holland, England oder - noch schlimmer - in Amerika, und dann kommt die oder der Betreffende zu ihm, legt ein Päckchen auf den Tisch und sagt: "Ich war gerade in Edinburgh. Gucken Sie mal, was die alles Tolles machen. Können wir das nicht auch?" Ray, Sie haben uns Ihr Department for Public Relations and External Affairs vorgestellt. Einige der anwesenden Präsidentinnen, Rektorinnen, Präsidenten und Rektoren werden daran interessiert sein zu wissen, mit wie vielen Leuten, also mit wieviel *man power* Sie diese Abteilung betreiben und wieviel Ressourcen Sie pro Jahr zur Verfügung haben.

Ray Footman

In 1982, I made a study visit to the United States and Canada, to learn about friend-raising and fund-raising in higher education. At the time I went there, Edinburgh had no dedicated alumni or development staff. As part of my study tour, I visited Stanford University who had, perhaps, 200 staff in this area. Now, I consider there are two sorts of reactions to this type of experience. One is to say, "This is so different from our own experience, that it is nothing

to do with us'. The other is to say, 'There are some useful ideas here that we might be able to use selectively and build up on a much more modest scale'. It is the latter I favour.

In the same year at Edinburgh, we appointed the person who was to become our first alumni relations officer (ARO) and also appointed the first fundraiser; today, we have some ten people working in alumni relations and fundraising. Before we had an ARO, I did such alumni relations work as we were able to undertake in my 'spare time' (ie up to midnight). After a time, however, I went to see the head of the administration to say, in effect, we have been working in this area for about a year, and it is valuable work, but it can't realistically be continued on the present staffing basis. Either the university has to decide this type of activity must stop or that it is sufficiently important to create a new post to continue it; and that was where our first ARO came from. One of the potentially bad things about aspects of public relations is the open-ended nature of the discipline; more and more tasks can be added to the existing staff complement. All that happens in the end, on this model, is that you end up doing a lot of things badly, rather than a more limited range well.

A good current example of this is the Internet, where every higher education institution wants to see itself well-represented and there is an understandable tendency for senior university management, having been impressed by a good and extensive university web-site elsewhere, to ask their own PRO to add this to their remit. But the same factor applies. You cannot take on an indefinitely extended range of tasks without the necessary resources. So either the university has to say, 'This is important to us. We have to find the money', or either accept that other existing tasks can be discontinued, or that, however desirable, and despite the commitment of ER staff, that it can't be done.

The straight answer to your question about staffing resources in External Relations at the University of Edinburgh currently is around 10 people in Alumni & Development; 15 in Information & PR (including internal and external communications, web-site, publications, design and photography); 4 in Schools Liaison; 6 in International Office; and, about 4 in the Art Gallery.

Ursula Zitzler

(Pressesprecherin der Universität Stuttgart)

Zunächst möchte ich Ray Footman und Dr. Noorda danken. Es zeigt sich, wie auch in unserer Organisation EUPRIO, daß wir deutschen Kollegen sehr

von den Erfahrungen unserer ausländischen Kollegen profitieren können. Jetzt eine ganz konkrete Frage an Sie, Herr Dr. Noorda. Mich interessiert diese Plakataktion sehr, die Sie in Amsterdam gemacht haben. Der inhaltliche Ansatz ist durch Ihre Ausführungen klar geworden. Mich interessieren die finanzielle Größenordnung, die Dauer des Projektes und, soweit vorhanden, Erfahrungen, falls man das bei so einem Projekt überhaupt zusammenfassen kann.

Sijbolt Noorda

Wir machen so etwas jedes Jahr. In einem Jahr kostet das ungefähr eine halbe Million Mark. Es wird von einem Düsseldorfer Modedesigner realisiert, denn man muß das professionell machen. Wir machen weniger, und das kostet schon ziemlich viel Geld, aber wenn wir es machen, machen wir es stilgerecht und unseres Erachtens gut.

Aber es gibt eine Vielzahl von Instrumenten, die man benutzt, um das öffentliche Bild innerhalb der Universität und in der Stadt zu prägen. Wir führen Theaterstücke auf. Es gibt jedes Jahr ein thematisches Jahrbuch, einmal zum Beispiel Interviews mit Alumni, einmal Tagebücher von fünfzig Professoren, einmal ein sehr schönes Fotobuch mit Hunderten von Studierenden und ihren Geschichten und Briefen. Wir haben eine völlig freie und selbständige Universitätszeitung. Wir haben eine Tradition von Disputationsabenden, wo Professoren und Studenten eingeladen werden und wo wir als Universitätsvorstand mit ihnen über interessante Themen diskutieren. Es gibt, wie gesagt, eine Vielzahl von Programmen. Als vereinzelt Projekt würde eine solche Plakataktion sicherlich nicht so akzeptiert.

Ich habe gesagt, eine Universität ist wie ein Garten. Man muß sich die richtige Jahreszeit wählen, es braucht Pflege. Ich kann auch etwas zynischer sagen: Die Universität ist ein Friedhof. Man muß die Leute erst einmal aufwecken, bevor man die Universität verändern kann. Zu allen diesen Dingen braucht man Zeit. Wenn ich zurückdenke an die wichtige Umbruchzeit der holländischen Universitäten - die liegt schon 15 Jahre hinter uns. Ich kann mir schlecht vorstellen, daß man hierzulande plötzlich mit einer Art Schocktherapie alles ändern möchte. Natürlich gibt es eine Möglichkeit, unsere Fehler zu vermeiden und alles viel besser zu machen. Aber die Universität ist eine Menschengemeinschaft. Und diese lassen sich nicht über Nacht ändern, man braucht Zeit, man braucht Strategie und Geduld.

Hans Brinckmann

(Präsident der Universität-Gesamthochschule Kassel)

Ich kann direkt anknüpfen an Ihre letzten Bilder vom Garten oder von der Menschengemeinschaft. Das Problem des Alltags sowohl der Hochschulleitung wie der Pressestelle ist ja einerseits das Umfeld, die Beziehung nach außen, aber das vielleicht größere Problem ist die Beziehung nach innen. Die Frage "Wieviel Ressourcen stellt die Universität für ihre Informations- und Öffentlichkeitsarbeit bereit?" bedeutet, wieviel nimmt sie aus den Fachbereichen und gibt es der Hochschulleitung, für solche Aufgaben. Wie weit sind die Fachbereiche davon zu überzeugen, daß die Tätigkeit, die auf der zentralen Ebene stattfindet, in ihrem Interesse stattfindet?

Wir haben in den drei Referaten heute nachmittag diese Thematik zwar immer wieder angesprochen, aber doch nicht so intensiv erörtert, wie sie den Alltag bestimmt. Für die unterschiedlichen Wissenschaftsrichtungen, die unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen sind auch unterschiedliche Öffentlichkeiten relevant, die sich durchaus nicht immer überschneiden und die unterschiedliche Interessen haben. Wir haben, wenn wir das nach innen wenden, ebenso unterschiedliche Interessen, wie ein Leitbild, wie ein *mission statement* einer Universität aussehen sollte. Da unterscheiden sich die Natur- und Technikwissenschaften von den Sozialwissenschaften oder Lehramtsstudiengängen in vielen Fällen diametral. Und es ist äußerst schwierig, etwas zu formen, was dann eine *corporate identity* sein könnte. Dieser Prozeß geht heute eher in die Richtung, die zentrifugalen Kräfte zu stärken, statt die Institution zu stärken, obwohl wir andererseits natürlich auch immer wieder Bewegungen haben, die zur Stärkung der Institution beitragen, wenn man sich den Wettbewerb anschaut, den die Institution als Ganzes zu bewältigen hat.

Die Frage, wie die Ebene der Zentrale, des Präsidenten, der Hochschulleitung, des Rektors und seiner Pressestelle zu den divergierenden Interessen auf den verschiedenen Ebenen steht, welche Strategien dort die richtigen sind, inwieweit man die verschiedenen Gruppen bündeln soll, ob man den Garten eher unterteilt läßt in einen Gemüsegarten und ein Blumenbeet, in Wege und Bäume, oder ob man den Garten als ein Gesamtarrangement konstituiert - diese Frage halte ich in der heutigen PR-Arbeit, in der Entwicklung von Leitbildern für die schwierigste, die zu bewältigen ist, neben der ganz allgemeinen Frage, wie das Ansehen der Universität in der Öffentlichkeit aufrechterhalten, wiederhergestellt oder weiterentwickelt werden kann. Dazu hätte ich gerne von den drei Rednern des Nachmittags eine Hilfe, denn es ist die Aufgabe - um ein anderes Bild zu verwenden -, aus einem Bienen-schwarm mit bloßen Händen eine Kugel zu formen, wenn wir eine *corporate identity* der Hochschule insgesamt prägen wollen.

Ray Footman

I come from a relatively decentralised University, with a strong faculty structure and am well aware of the point you are making about coping with diversity. I think that if the communications model is working reasonably well - and I am glad you raised internal communications, which I consider very important - it is more likely to be based on the 'top-down-bottom-up' approach, with systems in place for monitoring what the staff really say and want, rather than on one based simply upon the management passing down messages. The 'listening function', if you like, is as important as the 'talking function'. I appreciate, however, this is not always easy to achieve in practice.

Secondly, I believe it is important to integrate corporate internal and external communications (which are in practice, interactive in many large institutions such as a university), which should be the responsibility of one professionally-staffed office. Certain further conditions should also apply. The person in charge should be at a relatively senior level with access to all the relevant information and having the confidence of the senior academic management, without which he or she will not be able to function properly (otherwise, the British proverb, 'Why talk to the monkey when you can speak to the man who plays the organ?', tends to come into effect). There should be confidence in his or her judgement, such that the information specialist is not viewed with suspicion, but is one to whom the full story can be told and who can be expected to give sound advice - which will be listened to - before communications move into action.

It also helps if that person is semi-independent in the management structure - important if he or she is to have internal and external credibility. And while no information specialist wishes to be disavowed, such semi-independence and delegated authority also has a political convenience in that, occasionally, what they say can be corrected at a higher level, if necessary.

Then there is the area of electronic communications. While much remains to be done, there has, effectively, been something of an internal communications revolution at my own university since establishing an 'intranet' connecting up our 200 buildings, many of our 6,000 staff and providing email facilities to all our students. I used, at times, to despair of internal communications in a dispersed university, such as my own. Now, we make the most we can of electronic access to make sure the necessary messages go through in two directions.

Your final remarks were, I think, about the difficulties of ensuring agreement within a university which is essentially characterised by diversity of opinion. My personal reaction, I think, is how quickly things can move when one enters an emergency situation, such as that in which many British universities have found themselves in recent years, given the pace of change and uncertainties over funding. Then there was no longer time to spin out discussions indefinitely, if institutions were to survive and flourish. At my own university, with a strong tradition of faculty independence, for example, we were able, against the background of a severe financial crisis some years ago, to undertake and secure a major revision of our governing and management structures within around two years. No doubt, with hindsight, we should have taken action sooner, but, in practice, the severity of the situation we faced helped us to take tough decisions, with broad agreement across the university. That crisis is long past, but we got our decisions.

Sijbolt Noorda

Noch eine Aussage dazu. Wir sind in Amsterdam davon überrascht, wozu die dezentralen Einheiten imstande sind, falls man ihnen die Verantwortlichkeit und Freiheit läßt. Die Initiative zu dieser Kampagne - sie ist vor fünf Jahren zum ersten Mal gemacht worden - kam von der Mathematik und den Naturwissenschaften. Diese Fakultäten sind damals zu uns gekommen und haben gesagt: "Wir machen uns Sorgen über unsere Beziehungen mit dem Umfeld, mit den neuen Studierenden. Wir haben den Eindruck, daß unser Image nicht mehr zeitgemäß ist. Was machen wir?" Das war der Impetus für diese erste Kampagne. Es ist bemerkenswert, was jetzt alles von der Fakultätsebene an Initiativen im Vergleich mit der Zeit vor zehn oder 15 Jahren ausgeht. Diese Verteilung der Verantwortlichkeit, diese geschichtete Universität, die meines Erachtens den Aufgaben der Universität viel angemessener ist als eine zentralistische Universität, liefert bessere Lösungen für neu auftauchende Probleme.

Günter Bentele

Ich glaube, daß die Hochschulen mit dem Überdenken der eigenen Zielsetzung, dessen, was unter dem Stichwort *mission statement* oder *corporate identity* diskutiert worden ist, beginnen müssen. Das ist in anderen Bereichen ein alter Hut. In der Industrie geht es nicht mehr darum, daß man so etwas hat, sondern um Wege, wie man dahin kommt. Denn man kann eine

corporate identity ganz unterschiedlich entwickeln, in einem breiten Diskussionsprozeß oder zum Beispiel in dem top-down-Ansatz. Das wäre ein wichtiger erster Schritt. Der zweite Schritt wäre, auf der Basis dieses Selbstverständigungsprozesses eine breite Kommunikationskonzeption zu entwickeln. Ein wichtiger Schritt bei der Entwicklung und Umsetzung dieses Konzepts wären dann sicherlich Überlegungen zur Ressourcenverteilung. Sie haben ein paar Zahlen gehört. Ich finde es sehr schön, daß das, was ich vorhin theoretisch gefordert habe, hier am praktischen Beispiel aus dem europäischen Ausland gezeigt wurde.

Wenn ich abschließend noch einmal das Bild vom Garten aufnehmen darf, das mir sehr gut gefallen hat, dann würde ich sagen, wir brauchen heute weniger Gärtner-Denken an der Universität, sondern eher das Denken von Gartenarchitekten, die sich immer wieder um die Erneuerung ihres Gartens Gedanken machen. Ich habe den Eindruck, daß wir zu viel Gärtner-Denken haben: "So haben wir es immer schon gemacht und so wird es auch weiterlaufen." Wir stehen jetzt vor diesen Herausforderungen, den finanziellen Restriktionen, den Herausforderungen der Kommunikationsgesellschaft und einigen anderen. Daher müssen wir mehr das gartenarchitektonische Denken pflegen.

Brigitte Weinhardt

(Vizepräsidentin der Montanuniversität Leoben)

Es wird sehr viel vom Bild der Universitäten in der Gesellschaft gesprochen. Ich stelle die Behauptung auf, unsere Universitäten sind ein Bild der Gesellschaft. Die Unabhängigkeit der Universitäten wurde schon lange - zumindest in Österreich - verspielt durch starke Reglementierung von Staatsseite und auch durch die gesellschaftliche Öffnung der Universitäten zur Massenebildungsstätte. Es mag sein, daß unsere Vorgänger bei dem Ansturm der Massen irgendwann resigniert und dann nach 08/15-Methode ausgebildet haben. Jede Entmündigung von Staatsseite führt langsam zu einer Erlahmung des Interesses, des Elans.

Das *fund-raising*, das hier angesprochen wurde, interessiert mich sehr. Ich habe dies in Österreich in Ansätzen versucht und wurde von vielen Seiten belehrt, daß das nicht unserem gesellschaftlichen System entspreche. Man verwies auf die hohe Steuerbelastung und die Unmöglichkeit, daß Geldgeber ihre Ausgaben entsprechend steuerlich absetzen könnten. Es trifft sogar die Nehmer, die Universitäten, da auch dort Umsatzsteuer fällig wird. Ich gebe

nur zu bedenken, daß die Gefahr, sich von der einen Abhängigkeit zu befreien, um in eine andere hineinzustolpern, gut überlegt werden sollte.

Studiengebühren, das betrifft Herrn Footman: Ich nehme an, im United Kingdom gibt es Studiengebühren. Das ist ein Haupteinnahmefaktor an den amerikanischen Universitäten und entspricht momentan noch nicht unserem gesellschaftlichen System. Unsere Partneruniversität in Colorado, die ungefähr unsere Größe hat, bekommt im Kalenderjahr ungefähr 16 Millionen US-Dollar an Studiengebühren und zehn Millionen vom Staat Colorado, ungefähr in dieser Relation. Das können wir uns in unserem sozialen System heutzutage nicht vorstellen.

Ray Footman

I have, with respect, heard very similar arguments from colleagues in my own country, particularly as our circumstances began materially to change around fifteen years ago: 'Alumni relations and fund-raising are not relevant to us... they are American'. Such a response, I suggest, may be more to do with resisting change among our colleagues, rather than trying, reasonably objectively, to assess what might be in our institutional interests on a realistic scenario. I have said before that I favour selectively adapting useful experience from elsewhere, though introducing new elements into existing structures is rarely easy. It often involves internal and external raising of awareness and education, while trying to pursue a realistic programme of what can be achieved (avoiding the notion, for example, that investing in fostering a new 'alumni tradition', will immediately yield significant financial returns).

As to institutional autonomy and independence, and the danger of being over-dependent on private sponsors, I would draw your attention to the British saying, 'Don't put all your eggs in one basket'. It can certainly be argued that many universities - and perhaps many university systems in Europe as a whole - have effectively relied almost exclusively in eggs in the 'government basket', and are consequently, perhaps more vulnerable because of this, than they are likely to be from dependence on private sponsors for some of their funding. A decision to try to diversify sources of income, to some extent, is, it seems to me, an entirely rational one.

As for tuition fees, it is true they apply within the UK system. We earn income from 'full cost' international fees (in respect of students recruited from outside the EU), and there is clearly an economic - as well as academic

- incentive for us to recruit widely in this context. We also have a lower-level system of fees for students recruited from within the UK and EU more generally, but since, at undergraduate level, these are presently mostly reimbursed by government, they largely represent recycled public money, as part of the general funding system for higher education.

Carl Pruscha

(Rektor der Akademie der Bildenden Künste Wien)

Meine Frage betrifft die interne Kommunikation. Und zwar bin ich mit Herrn Noorda einer Meinung, daß es eine der wesentlichen Aufgaben ist, die Studierenden hinsichtlich ihres sozialen Verantwortungsbewußtseins zu erziehen. Ich würde das ausweiten auf das demokratische Bewußtsein. Ich glaube, da stimmen Sie mit mir überein. Wir haben in Österreich sehr darum gekämpft, die Studierendenmitbestimmung entsprechend zu institutionalisieren. Das ist auch geschehen. Bei den Studentenschaftswahlen in der letzten Woche sind die Zahlen unter 30 Prozent gefallen, was uns sehr bedenklich scheint. Man könnte das so interpretieren, daß die Massenuniversitäten den Studenten vielleicht zu wenig Kooperation ermöglichen. In meiner Institution habe ich einen Senat von etwa zehn Prozent der Belegschaft, davon sind 25 Prozent Studierende. Sie haben also ein sehr gewichtiges Wort der Mitsprache. Wenn man bedenkt, daß viele der Professoren, wie sie ja gerade gehört haben, manchmal im Ausland tätig sind, liegt dieser Prozentsatz der aktiven Kooperation noch höher als 25 Prozent. Trotzdem ist auch bei mir der Prozentsatz genau wie in allen übrigen Institutionen etwa um 20 Prozent. Wie sehen Sie das? Wie sehen Sie die Parallelen im Ausland oder auch in Deutschland?

Sijbolt Noorda

Breite Beteiligung scheint mir sehr wichtig innerhalb der Universität, breite Beteiligung nicht nur von Professoren, sondern auch von jüngeren Dozenten und Assistenten und natürlich von Studierenden. Wir haben darin eine längere Tradition, aber ich weiß nicht, ob sich das übertragen läßt. Ich würde aber jeden, der das beabsichtigt, sehr ermutigen. Das kommt der Vitalität der Universität sehr zugute.

Resümee

Detlef Müller-Böling

Meine Damen und Herren, es ist vorgesehen, daß ich jetzt noch ein Resümee zu ziehen habe. Dies muß naturgemäß sehr persönlich ausfallen, denn jeder wird unterschiedliche Eindrücke von dieser Veranstaltung mit nach Hause nehmen und auf die Frage, ob es sich nun bei der Universität um einen Friedhof oder um einen Garten handelt, eine andere Antwort haben.

Eines ist aus meiner Sicht sehr deutlich geworden: Sie, die Hochschulleitungen, haben eine Führungsaufgabe in der Öffentlichkeitsarbeit. Das bedeutet, daß Sie eine kommunikative Mittlerfunktion haben sowohl nach außen wie nach innen. Das beinhaltet auch, daß Sie - und Herr Erichsen hat darauf noch mal sehr deutlich gedrungen - das, was außen passiert, beispielsweise in der HRK, und verabschiedet wird, auch nach innen tragen, damit es umgesetzt werden kann.

Es gibt dazu sehr unterschiedliche Instrumentarien. Ich habe vorhin schon von der Kolumne mit dem Ziel des *agenda settings* in der Universitätszeitung gesprochen. Ich habe auch - gestatten Sie mir, das als Erfahrung mit einzubringen - sehr gute Erfahrungen mit einem Mittagstisch beim Rektor gemacht. Ich habe innerhalb eines Semesters alle Gremienmitglieder am Tisch des Rektors gehabt. Und ich war als erstes total geschafft, als ich gehört habe, wie viele Gremienmitglieder auf Universitätsgesamtebene es überhaupt gibt. Es waren ohne den Konvent, der vierzig Mitglieder hat, 120, die in allen möglichen Kommissionen tätig sind. Mit denen habe ich einfach ohne Tagesordnung gesprochen und versucht, auf diesem Wege Dinge, die in dieser Zeit hochschulpolitisch aktuell waren, zu besprechen. Es hatte unglaubliche Effekte, daß sie sich zum ersten Mal überhaupt gesehen und kennengelernt haben, was ja in einer großen Universität häufig nicht der Fall ist.

Der Rektor oder die Hochschulleitung hat aber auch, und das ist eben noch einmal deutlich geworden, die Aufgabe, Ziele zu setzen oder moderierend zu erarbeiten. Ohne solche Ziele, Profilelemente oder wie immer wir es nennen, ist es nicht möglich, Öffentlichkeitsarbeit nach draußen zu tragen. Das ist ja auch sehr deutlich geworden. Dabei haben wir insbesondere, wenn wir an die interne Kommunikation denken, erhebliche grundlegende Schwierigkeiten, die meines Erachtens andere Organisationen, insbesondere Unternehmen, nicht in der Form haben. Ich will in erster Linie drei herausheben:

Wir haben eine außerordentlich starke Dezentralisierung in der Organisation. Die Kommunikation findet zuerst einmal im Lehrstuhl in Form von Individualkommunikation statt. Darüber hinaus haben wir dann die unterschiedlichsten Ebenen, Fakultät, Studierendenschaft bis hin zur Universität insgesamt. Da können wir nicht mehr mit Individualkommunikation arbeiten, auch wenn wir glauben, dies in einer Gremienuniversität tun zu können, denn die Mitglieder der Gremien repräsentieren ja kaum noch beispielsweise die Studierenden. Wir brauchen also andere Instrumente der Massenkommunikation. Eine unglaubliche Schwierigkeit, vor die wir da gestellt sind.

Die zweite Schwierigkeit ist die kulturelle Vielfalt, sind die unterschiedlichen Wertvorstellungen, die innerhalb der Hochschule vorherrschen. Wir haben Legionen von Mißverständnissen erlebt, die entstehen, wenn Ingenieurwissenschaftler und Geisteswissenschaftler miteinander reden und sich überhaupt nicht verstehen können. Ein Beispiel aus meiner Universität: Wir wollten eine gemeinsame Habilitationsordnung machen. Die Naturwissenschaftler haben gesagt: "Natürlich muß ein externer Gutachter dabei sein." Und die Wirtschaftswissenschaftler haben gesagt: "Keinen externen Gutachter! Das sieht ja so aus, als ob wir das nicht selbst könnten." Beide haben natürlich recht. Da treffen Welten aufeinander, die sich erst einmal nicht verstehen können.

Der dritte Grund, warum ich glaube, daß wir es besonders schwer haben, ist die starke Fluktuation. Es sind ja ständig andere Personen, mit denen wir es zu tun haben. Nicht nur in der HRK haben wir dieses Problem, sondern in der Universität insgesamt. Bei den Studierenden ist es völlig klar, im Mittelbau erst recht, aber auch bei den Professorinnen und Professoren. Wir alle wissen, daß in den nächsten zehn Jahren über fünfzig Prozent dieser Führungskräfte ausgewechselt werden. Das ist ein unglaubliches Kommunikationsproblem, dem wir uns noch gar nicht ausreichend gestellt haben.

Die externe Kommunikation ist mindestens genauso schwierig. Es sind schon die Zielgruppen aufgeführt worden, die hier eine Rolle spielen. In dem Papier der HRK haben wir versucht, diese systematisch aufzulisten: Schüler, Berufsberater, Absolventen, potentielle Arbeitgeber, Förderer, Spender, Sponsoren, andere wissenschaftliche und künstlerische Einrichtungen, die wissenschaftliche und künstlerische Fachöffentlichkeit, interessierte bzw. kooperationswillige Bürger usw. Die Menge und Heterogenität dieser Zielgruppen ist unglaublich. Allein der Politikbereich, Herr Erichsen hat darauf hingewiesen, ist höchst differenziert.

Die Studierenden sind in Deutschland noch gar nicht als spezifische Zielgruppe erkannt, weil sie uns ja zugewiesen werden. Wir haben ja ein angebotsorientiertes System, in dem das Werben um Studierende noch gar nicht vorgesehen ist. Das hat erst jetzt begonnen mit den Naturwissenschaften und dem Maschinenbau, als die Studierendenzahlen stark weggebrochen sind.

Bei der Pressearbeit müssen wir uns in der Tat überlegen, ob eine Boulevardisierung und eine aggressive Öffentlichkeitsarbeit, wie sie hier propagiert worden ist, für uns angemessen ist. Man wird das im Einzelfall überlegen müssen.

Es sind einige Aspekte heute überhaupt nicht angesprochen worden, zum Beispiel die Vielzahl von regionalen und überregionalen Vereinen, in denen man als Rektor Lobbying betreibt. Man denke auch an Kommunikationsverbände: Häufig macht es durchaus Sinn, nicht nur die Universität allein zu sehen, sondern gemeinsam mit Max-Planck- und Fraunhofer-Instituten oder anderen wissenschaftlichen Institutionen am Ort nach außen zu treten. In Dortmund haben wir beispielsweise einen Verein gegründet mit dem schönen Namen "WInDo", Wissenschaftliche Institution Dortmund, in der immerhin 25 wissenschaftliche Institutionen vertreten sind und die dann auch geballt öffentlichkeitswirksam auftreten kann.

Was wir zu wenig diskutiert haben, ist die Frage, wieweit wir über das Internet kommunizieren können, gerade wenn wir die Zielgruppe der Studierenden ins Auge fassen. Ich weiß, daß alleine wirtschaftswissenschaftliche Lehrstühle 8.000 Zugriffe pro Monat über das Internet haben. Das CHE hat augenblicklich 5.000 Zugriffe im Monat über das Internet. Eine völlig neue Form. Und wenn gefordert worden ist, daß es hierfür dann auch Extra-Stellen gibt, dann halte ich das für durchaus richtig und sinnvoll. Auch die e-mail-Kommunikation innerhalb der Hochschule halte ich für ein sehr effektives Medium.

Was die Organisationsstrukturen insgesamt anbetrifft, so sollten wir durchaus darüber nachdenken. Die ausländischen Beispiele haben gezeigt, daß Funktionen wie Akademisches Auslandsamt und Transferstellen, Studienberatung usw. unter Umständen durchaus mit der Pressestelle organisatorisch verbunden werden könnten.

Ich meine, wir sollten - und auch das haben wir versucht, in dem HRK-Papier niederzulegen - sehr stark auf Offenheit und Transparenz - Herr Bentele hat darauf noch einmal hingewiesen - in der Kommunikationsstrategie bauen, denn das ist ja eine der Stärken der Hochschulen: offen und transparent mit-

einander über Sachfragen kommunizieren zu können und sich kritisch und konstruktiv auseinanderzusetzen. Dies sollten wir auch nach außen bringen.

Nehmen wir es in die Hand, oder nehmen Sie es in die Hand! Ich glaube, es ist eine ganze Menge zu tun. Es hat keinen Zweck, nur Versäumnisse anderer zu brandmarken oder sich an die eigene falsche Schulter zu klopfen, sondern es ist am sinnvollsten, die Dinge in die Hand zu nehmen.

Mit diesem Appell möchte ich schließen, nicht ohne mich noch einmal sehr herzlich bei den Referenten zu bedanken, darüber hinaus aber auch bei den Organisatoren dieser Veranstaltung, in erster Linie Frau Schilden, die diese Veranstaltung mit weiteren Mitarbeitern der HRK und der Universität Heidelberg in hervorragender Weise vorbereitet und durchgeführt hat. Wir bedanken uns alle dafür sehr herzlich! Mir verbleibt nur, Ihnen eine gute Heimreise zu wünschen.

Teilnehmerliste

Becker Heinz, Prof.Dr., Rektor, FH Bochum
Becker Werner, Dr., Abteilungsleiter, Geschäftsstelle der HRK
Bentele Günter, Prof.Dr., U Leipzig
Borstel Gunnar, Prof.Dr., Vizepräsident, U Osnabrück
Brinkmann Hans, Prof.Dr., Präsident, U-GH Kassel
Büttner Helmut, Prof.Dr., Präsident, U Bayreuth
Commer Klaus, Pressestelle, U Dortmund
Dettmar Rainer, Journalist
Dörfler Willibald, Prof.Dr., Rektor, U Klagenfurt
Enzenhofer Alexandra, Öffentlichkeitsarbeit, Hochschule Mozarteum,
Salzburg
Erichsen Hans-Uwe, Prof.Dr., Präsident, Hochschulrektorenkonferenz
Faulbaum Frank, Prof.Dr., U-GH Duisburg
Fischer-Kerli Ignaz, Dr., Kanzler, HS für Philosophie, München
Footman Ray, Pressesprecher, U Edinburgh
Fricke Fritz, Prof.Dr., Konrektor, HS Bremerhaven
Gademann Günther, Prof.Dr., Prorektor, U Magdeburg
Gens Wolfgang, Prof., Rektor, TU Ilmenau
Goebel Jens, Prof.Dr., Rektor, FH Schmalkalden
Grieb Ina, Vizepräsidentin, U Oldenburg
Grote Martin, Prof.Dr., Prorektor, FH Bochum
Hagedorn Jürgen, Prof.Dr., Rektor, FH Gießen-Friedberg
Haupt Rudolf, Pressereferent, FH Niederrhein
Hein Elmar, Pressereferent, U Kaiserslautern
Herbrik Richard, Prof.Dr.-Ing., Präsident, FH Kaiserslautern
Hettich Rainer, Prof.Dr., Präsident, U Trier
Jubelius Werner, Dr., Kanzler, FH Münster
Kaiser-Bauer Ingeborg, Bundespresseamt
Keidel Ralf, Prof.Dr., FH Worms
Killmann Irold, Dr., Rektor, Technische U Graz
König Josef, Dr., Pressereferent, U Bochum
Kremer Manfred, Prof.Dr., Rektor, FH Darmstadt
Lange Herbert, Prof.Dr., Prorektor, PH Freiburg
Lechler Pascal, Rhein-Neckar-Zeitung
Lehmann Sigi, Journalistin, Universitätsradio Tübingen
Lindner Angela, Dr., Pressereferentin, Stifterverband f.d.Dt. Wissenschaft
Lübbers Silke, Geschäftsstelle der HRK
Machnik Georg, Prof.Dr, Rektor, U Jena
Martini Michael, Dr., Pressereferent, MWK BW

May Martin, Pers. Referent, U Dortmund
Meier Horst, Prof.Dr., TU Cottbus
Morgner Susann, Pressereferentin, Humboldt-U Berlin
Moser Ingrid, Journalistin, Süddeutscher Rundfunk Mannheim
Müller Jörg, Prof.Dr.-Ing., Vizepräsident, TU Hamburg-Harburg
Müller-Böling Detlef, Prof.Dr., Leiter, Centrum für Hochschulentwicklung
Müller-Windisch Manuela, Dr. , Pressereferentin, TH Darmstadt
Nax Wilfried, Dr., Referatsleiter, TU Ilmenau
Nell Ulrike, Journalistin, Redaktion "Einblick" DKFZ
Neumann Rainer, Kanzler, Humboldt-U Berlin
Noorda Sijbolt, Dr., Universitätsvorstand, U Amsterdam
Orth Hans-Wilhelm, Prof.Dr., Rektor, FH Lübeck
Ostendorf Hermann, Prof.Dr., Rektor, FH Niederrhein
Pridik Karl-Heinz, Dr., Kirchliche Hochschule Wuppertal
Pruscha Carl, Prof.Dr., Rektor, Akademie d. Bildenden Künste Wien
Renkens Veronika, Journalistin, Deutsche Universitätszeitung
Roscher Falk, Prof.Dr., Rektor, FH Esslingen (Sozialwesen)
Schäfer Ursula, Prof.Dr., Vizepräsidentin, Humboldt-U Berlin
Schilden Susanne, Pressereferentin, Geschäftsstelle der HRK
Schlicht Uwe, Journalist, Der Tagesspiegel, Berlin
Schwalb Helmut, Prof., Prorektor, Kath. FH Freiburg
Schwarz Michael, Dr., Pressereferent, U Heidelberg
Setzen Karl, Prof.Dr., Rektor, PH Schwäbisch Gmünd
Stahnke Adelheid, Dr., Journalistin, Spektrum der Wissenschaft
Szolnoki Tibor, Pressereferent, U-GH Paderborn
Thewalt Irene, U Heidelberg
Töpfer-Petersen, Prof.Dr., TiH Hannover
Ulmer Peter, Prof.Dr., Rektor, U Heidelberg
Vetter Heinz-Ulrich, Prof., Gründungs-VP, FH Bingen
von Bardeleben Renate, Prof.Dr., Vizepräsidentin, U Mainz
Wacker Dieter, Prof., Prorektor, FH Frankfurt
Weber Hartwig, Prof.Dr., Prorektor, PH Heidelberg
Weber Wolfgang, Prof.Dr., Rektor, U-GH Paderborn
Weinhardt Brigitte, Dr., Vizepräsidentin, Montanuniversität Leoben
Wentscher Herbert, Prof., Prorektor, U Weimar
Wolf Stephan, Journalist, Mannheimer Morgen
Zellner Klaus, Prof.Dr.-Ing., Gründungspräsident, FH Trier
Zimmermann Walter, Prof.Dr., Vizepräsident, FH Worms
Zitzler Ursula, Pressereferentin, U Stuttgart

