

**Detlef Müller-Böling**

## **Das Beispiel Universität: Kommunikationskultur und Handlungsfelder**

Herr Würzberg, meine sehr verehrten Damen und Herren, ich begrüße Sie sehr herzlich im Namen der Universität Dortmund zu diesem Symposium Unternehmenskommunikation und freue mich, daß es in den neuen Räumlichkeiten der Universität Dortmund stattfindet, nämlich in unserem Haus Bommerholz.

Johann Wolfgang von Goethe - wie Sie wissen, ein genialer Naturwissenschaftler und Dichter, der sich als Staatsminister auch gelegentlich mit Wirtschaftsfragen beschäftigt hat, schrieb bereits 1825 an seinen Freund Karl-Friedrich Zelter: „Reichtum und Schnelligkeit ist, was die Welt bewundert und wonach jeder strebt; Eisenbahnen, Schnellposten, Dampfschiffe und alle möglichen Faszilitäten der Kommunikation sind es, worauf die gebildete Welt ausgeht, sich zu überbieten, zu überbilden und dadurch in der Mittelmäßigkeit zu verharren“.

Also bereits in einer Zeit rund 180 Jahre vor unseren Tagen hat Goethe auf große Gefahren hingewiesen, die sich auf der einen Seite auf das richten, in dem wir in den letzten 150 Jahren besonders stark gewesen sind, nämlich in der Entwicklung des Transports der materiellen Güter.

---

*Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Rektor der Universität Dortmund*

Wir stehen augenblicklich am Beginn einer rasanten Entwicklung im Bereich des Transports von Signalen, den wir gemeinhin als Kommunikation bezeichnen. Die Warnungen Goethes gelten hier sicherlich in gleicher Weise, nämlich sich nicht zu überbieten, zu überbilden und dann vielleicht gar in Mittelmäßigkeit zu verharren.

Damit das nicht passiert, denke ich, sind wir heute hier. Damit wir das vielleicht etwas steuern, auch, ohne in einen Wettbewerb einzutreten, der vielleicht negative Konsequenzen hat. Es geht letztlich darum, daß Sprache und Verstehenskompetenzen ausgebaut werden müssen und zwar nicht nur auf den rein technokratischen Vorgang der Kommunikation, auf den wir uns ja mittlerweile sehr gut verstehen, wenn wir die unterschiedlichen Inhalte wie Bilder, Sprache oder Texte kommunizieren und technisch unterstützt übertragen - wir sind dazu ja mittlerweile hervorragend in der Lage, das um den ganzen Erdball in kürzester Zeit zu tun - sondern es geht darum, daß wir letztendlich das kulturelle Verständnis innerhalb von menschlichen Systemen verändern, verstärken, in der Wissenschaft, in den Unternehmen und somit also auch in der Universität und in den einzelnen Firmen. So sind faktisch Kommunikation und Kultur, denke ich, zwei Seiten einer Medaille, und darum geht es letztendlich. Ich hoffe, daß wir das heute im Verlaufe dieses Tages herausarbeiten können - dessen bin ich eigentlich sicher, angesichts der Referenten.

Meine Damen und Herren, wir befinden uns hier im Haus Bommerholz, just unter großen Anstrengungen fertiggestellt für die Universität. Bommerholz ist geschaffen worden als ein bewußtes Gegenstück zur Massenuniversität, in der wir uns zur Zeit befinden. Die Universität Dortmund hat mittlerweile 23.500 Studenten, 2.600 Mitarbeiter, davon 310 Professoren. Sie ist also durchaus ein großes mittelständisches Unternehmen, was die Mitarbeiter anbetrifft. Und was die Studenten anbetrifft, so gehört sie zu den mittelgroßen Universitäten in diesem Land. Wir haben mittlerweile Universitäten von 50 - 60.000 Studenten. Dies ist eine Entwicklung, die 1977 eingeleitet worden ist durch den Öffnungsbeschluß der Ministerpräsidenten, die Universitäten offenzuhalten für die starken Jahrgänge. Seitdem sind die

Studienanfängerzahlen um 73 Prozent gestiegen - nicht die Studentenzahlen innerhalb der Universitäten, sondern die Studienanfängerzahl, das Personal ist um 6 Prozent gestiegen. Die Sachmittel, die wir bekommen, sind real, also bereinigt um die Inflation, um 17 Prozent gestiegen. Gleichzeitig haben wir die Studienabschlüsse im Diplom um 103 Prozent gesteigert gegenüber 1977. Ich meine, das ist eine gewaltige Leistung der Effektivität der deutschen Universität insgesamt. Das sind Zahlen der Universitäten insgesamt in der westlichen Republik. Das sind unglaubliche Leistungen, die historische Dimensionen haben.

Das wird leider in der öffentlichen Diskussion nicht ausreichend genug gewürdigt - im Gegenteil, wir bekommen dann noch Schelte, daß wir unbeweglich sind, daß wir mehr an Forschung als an Lehre interessiert sind oder ähnliches. Womit wir bereits beim Thema sind. Nämlich bei der Kommunikationspolitik der Universitäten, die sicherlich in der Vergangenheit sehr zurückhaltend oder vornehm gewesen ist, im einen oder anderen Fall. Darauf hieße es sicherlich noch zurückzukommen.

Mir verbleibt als erstes nur, diese Spanne hier einmal aufzutun und darzustellen, ansonsten Ihnen viel Erfolg zu wünschen; insbesondere, daß diese Veranstaltung Ihnen Nutzen bringt für die Arbeit von morgen und übermorgen. Vielen Dank.

Es soll jetzt das erste Beispiel folgen, nämlich das Beispiel „Universität“ und ich hoffe zweitens, daß das nicht zu weltfremd wird, wie in einem Diskussionsbeitrag angemahnt worden ist, denn ich bin sicherlich Wissenschaftler, denen man ja häufig vorwirft, sie säßen im Elfenbeinturm und würden nicht mitkriegen, was um sie herum vor sich geht. Auf der anderen Seite bin ich aber zur Zeit auch Wissenschaftsmanager und von daher also praktisch tätig. Insofern ist es in der Tat eine gewisse Kommunikation. Ich möchte versuchen, meinen Beitrag in den Leitlinien auszubauen, die vorhin schon angesprochen worden sind, nämlich der internen und externen Kommunikation. Ich muß gleich unmittelbar zugeben, daß es schwerfällt, hier eindeutig zu trennen, zumal auch für eine Universität. Hier sind, das hatte ich vorhin schon gesagt, 23.500 Studenten, 2.600 Mitarbeiter, das macht 26.100

Betroffene der internen Kommunikation zuerst einmal. Wir haben darüber hinaus etliche Nahbereiche, die quasi zur Universität dazugehören oder wo es Personalidentitäten gibt. Beispielsweise sind es in dem Fraunhofer Institut noch einmal 200 Mitarbeiter, im Technologiepark und dem Technologiezentrum, wo es sehr viele personelle Identitäten gibt, sind weitere rund 3.000 Mitarbeiter beschäftigt. Und letztendlich gibt es in Dortmund 25 Forschungseinrichtungen, gemeinnützige Forschungseinrichtungen wie Max-Planck-Institute, das Institut für Arbeitspsychologie und ähnliches mit noch einmal etwa 1.500 Mitarbeitern. Das bedeutet letztendlich, daß wir es mit einer Klientel von 32.000 Menschen zu tun haben, wobei die Fransen sehr deutlich zu sehen sind. Wenn ich mich zuerst einmal begrenze auf die 2.600 fest beschäftigten Mitarbeiter, die ja auch schon als soziales System angesprochen worden sind.

Die aufgelegte Folie zeigt Ihnen 22.500 Studierende für bzw. an der Universität Dortmund, seit Beginn des laufenden Wintersemesters haben wir 1.000 mehr. Wir haben 1.350 Wissenschaftler und 1.000 Nichtwissenschaftler. Die Wissenschaftler sind in den Lehrstühlen, in den Fakultäten, in den Instituten beschäftigt. 961 durch Planstellen und 386 durch sogenannte Drittmittel finanziert, also aufgrund von besonderen Leistungen der Wissenschaftler. In einem in der Regel harten Begutachtungsprozeß werden den Wissenschaftlern der Universität Dortmund Gelder und Stellen zur Verfügung gestellt, mit denen sie dann Mitarbeiter einstellen können. Und das sind mittlerweile knapp 40 Prozent unseres Haushaltspersonals - ein wahnsinnig hoher Anteil für eine Universität unserer Größenordnung. Wir überragen damit bei weitem die Universität Aachen, die zu den größten Drittmittelleinwerbern in der Bundesrepublik gehört, aber in diesem Bereich mit sehr viel mehr Haushaltsstellen arbeitet.

Eine Universität hat nicht nur Wissenschaftler sondern auch eine ganze Menge nichtwissenschaftliches Personal. Sie sehen, 460 davon sind in den Haushalten der Lehrstühle und Fakultäten aufgeführt. Natürlich arbeiten an einer stark natur- und ingenieurwissenschaftlich mitgeprägten Universität sehr viel Mitarbeiter im Labor, Meister und Handwerker etwa. Hier sind dann auch die Sekretärinnen etwa in den

geisteswissenschaftlichen Fächern beteiligt. Die zentrale Verwaltung hat 173 Beschäftigte. Darüberhinaus hat der technische Service, das ist also die BTZ, die Betriebstechnische Zentrale, die für die Heizung und für die Aufrechthaltung der technischen Dienste zuständig ist, 114 Personalstellen und die Bibliothek 208. Das heißt unser Overhead, wenn Sie so wollen, ist, im Gegensatz zu dem, was auch in der Öffentlichkeit häufig verbreitet wird, relativ klein und ich kann mir vorstellen, daß einige Unternehmen sehr froh wären, wenn sie mit so wenig Leuten ihre zu produzierenden Einheiten unterstützen würden. Ich denke, das sollte vielleicht an dieser Stelle auch einmal gesagt werden. Damit habe ich Kommunikation zumindest in einem bestimmten Punkte betrieben.

Es ist ganz klar, daß Kommunikation in einer solchen Institution etliche Besonderheiten aufweist und ich möchte das an vier Punkten festmachen.

Der erste Punkt ist: Eine Universität ist außerordentlich stark dezentral organisiert. Wir haben auf der einen Seite produzierende Einheiten, von denen ich eben gesprochen habe. Produzierende Einheiten bedeutet, wir betreiben Lehre auf der einen Seite, nämlich die Ausbildung von Studenten, und auf der anderen Seite Forschung. Diese produzierenden Einheiten sind in 16 Fachbereiche aufgeteilt und innerhalb dieser Fachbereiche gibt es 310 Professuren/Lehrstühle. Die sind mitunter kleinerer Natur. Es gibt Professuren, die bestehen nur aus einem Professor. Es gibt aber auch Mittelbetriebe, etwa im ingenieurwissenschaftlichen Bereich mit 60 bis 80 Personen. Aus dieser dezentralen Organisation folgt, daß Kommunikation direkt, persönlich, in diesen dezentralen Einheiten erfolgt. Und zwar sehr stark geprägt, wie in jedem kleinen und mittelständischen Betrieb, durch die Persönlichkeit des Unternehmers. Dort wie hier ist es die Persönlichkeit des Leiters, und das ist in der Regel der Professor eines Lehrstuhls.

Daneben haben wir aber auch Massenkommunikation, nämlich in der Kommunikation untereinander auf der einen Seite und mit den Studenten auf der anderen Seite. Ein Medium der Massenkommunikation ist „unizet“: Eine Zeitung, die dreiwöchentlich erscheint und über das Leben innerhalb der Universität berichtet, sozusagen Mitarbeiterzeitung ist, von der ja vorhin die Rede war, wie gut oder schlecht auch immer. Ich sag

gleich noch ein paar Worte zu „unizet“. Darüberhinaus wird seit einem Jahr im Institut für Journalistik die Studentenzeitung InDOpent herausgegeben. Allerdings nicht, und damit bin ich schon bei den Ausfransungen, nicht nur für die Universität, sondern für alles, was auf dem Campus beheimatet ist, nämlich inclusive Fachhochschule, inclusive Technologiepark-Unternehmen. Selbstgemacht von den Studenten, unterstützt durch Anzeigen und Dortmunder Unternehmer, die im Zeitungsgewerbe tätig sind.

Wir haben es also auf der einen Seite mit sehr persönlicher und auch persönlich möglicher Kommunikation zu tun. Wenn etwa ein Lehrstuhl aus vier Männern oder vier Frauen besteht, dann ist dort eine sehr enge und persönliche Kommunikation möglich. Auf der anderen Seite aber haben wir es mit Massenkommunikation zu tun.

Der zweite Bereich, in dem wir Probleme haben an der Universität, ist ein sehr diffuses Gebilde mit völlig unterschiedlichen Kulturen. Hier gibt es keine einheitliche Ideologie wie bei Hoesch, etwa eine Tonnenideologie, bei der alle danach streben, möglichst viele Tonnen zu produzieren und zu verkaufen. Sondern es gibt die unterschiedlichsten Ideologien innerhalb der Universität Dortmund. Und als vorhin von der Architektur die Rede war von einem Teilnehmer, da ist mir unmittelbar eingefallen, daß es auch in diesem Bereich natürlich völlig unterschiedliche Ansprüche gibt. Unsere Architekten beispielsweise sehnen sich seit langem nach einem Gebäude, das ihnen eine kreative Umgebung ermöglicht, das ihnen und den Studenten eine Umgebung schafft, in der sie sich kreativ wohlfühlen können. Das können sie etwa in den „Blöcken“, die wir haben, mit diesen Kasten-Zimmern, absolut nicht. Für einen Geisteswissenschaftler ist das aber die Erfüllung. Wenn er schon ein eigenes Zimmer hat, heutzutage, reicht ihm das häufig völlig aus.

Innerhalb dieser Universität haben wir vier Säulen: Eine naturwissenschaftliche Säule, eine ingenieurwissenschaftliche Säule, sozio-ökonomische Wissenschaften habe ich das mal genannt, und die Lehrerausbildung. Und da liegen Welten zwischen. Diese Leute haben größte Schwierigkeiten, sich miteinander zu verständigen. Ein experimenteller Physiker hat manchmal große Schwierigkeiten, sich mit

einem Soziologen zu verständigen. Hier sind ganz unterschiedliche Wertvorstellungen vorhanden.

Ein weiteres Beispiel aus der augenblicklichen Diskussion: Um Professor zu werden, muß man habilitiert werden. Dazu schreibt man eine Arbeit und dann wird diese Arbeit begutachtet und es werden Gutachten geschrieben. In den Natur- und Ingenieurwissenschaften, insbesondere in den Naturwissenschaften gilt die Lehrvorstellung, diese Arbeit muß von jemandem außerhalb der Universität begutachtet werden. Und deswegen muß also eine Vorschrift in unsere Habilitationsordnung, daß da wenigstens ein auswärtiger Gutachter sein muß. Bei den Wirtschaftswissenschaften gibt es diese Vorstellung überhaupt nicht. Da ist es genau umgekehrt. Wer nach draußen geht, ist selbst so schwach, daß er es nicht beurteilen kann, also muß er nach draußen gehen. Das sei ein Armutzeugnis. Hier finden Sie keine Wahrheit, sondern es geht einfach von unterschiedlichen Historien aus, die gewachsen sind.

Wir haben also völlig unterschiedliche Kulturen und Wertvorstellungen innerhalb dieser Universität und damit riesige Kommunikationsschwierigkeiten. Bis unsere Angehörigen begreifen, wo eigentlich ihre Differenzen liegen, nämlich in völlig unterschiedlichen Wertvorstellungen, vergeht natürlich einige Zeit - etwa im Senat. Bei vielen ist das geprägt durch eine große Autonomie und eine großes Autonomie-Selbstverständnis, das einfach durch die Biographie auch erarbeitet worden ist. Ein Wissenschaftler lernt, sehr selbständig zu sein und damit dann auch diese Autonomie anschließend, wenn er Hochschullehrer geworden ist, auch auszuleben.

Der dritte Bereich der Probleme bei der Kommunikation: Ich denke, wir haben es mit einem völlig anderen Studentenbild gegenüber früher zu tun, was wir noch gar nicht richtig rezipiert haben und wo es natürlich diejenigen, die jetzt augenblicklich im Bereich der Lehre und der Forschung tätig sind, schwer haben, das auch zu rezipieren. Früher war es so: Ein Student war arm, lebte auf den Studienabschluß hin, vielleicht sogar enthaltsam auf das Ende des Studiums bezogen. Und nach dem Ende des Studiums ging das Leben los. Dann nahm man sich eine Wohnung, gründete eine Familie, bekam Kinder usw.

Heute ist das völlig anders. Die Studenten haben heute eine völlig andere Mentalität. Ich sage immer, das ist eine Arbeitnehmermentalität. Die Studenten kommen morgens um acht Uhr oder um sieben - das ist für die überhaupt kein Problem, um sieben zu einer Vorlesung zu erscheinen oder früh aufzustehen, um noch einen Sitzplatz zu bekommen in der Vorlesung. Aber um vier Uhr wird dann auch gegangen. Und anschließend ist die Universität zumindest von Studenten verwaist, weil sie natürlich ihre Lebensumwelt da haben, wo sie herkommen. Im Sauerland beispielsweise, da haben sie den Sportverein. Früher ging man in eine Universitätsstadt und fand dann seinen Lebensmittelpunkt dort neu, fand Freunde fürs Leben. Ich glaube nicht, daß das heute noch der Fall ist.

Der vierte Punkt, der die Kommunikation erheblich erschwert, ist die Fluktuation innerhalb unserer Organisation. Wenn ich hier von den Zahlen gesprochen hab, dann waren das statische Zahlen. Aber, es ist klar, die Studenten fluktuieren ständig und haben dann auch unterschiedliche Wertvorstellungen - gegebenenfalls in einem sehr viel stärkeren Maß als das in einem Unternehmen in der Regel der Fall ist. Die Wissenschaftler fluktuieren. Wir geben den Wissenschaftlern Drei-Jahresverträge, Vier-Jahresverträge, und wenn sie besonders gut sind, dann kriegen sie noch mal zusätzliche fünf bis sechs Jahre dazu. Aber grundsätzlich ist das Prinzip der Universität, zumindest, was den Mittelbau anbetrifft, die Fluktuation. Das gilt im übrigen auch für die Professoren. Wir wissen augenblicklich, daß bis zum Jahre 2000 die Hälfte unserer 310 Professoren nicht mehr da sein werden.

Was das für die interne Struktur der Universitäten bedeutet, das können sie sich vorstellen, wenn Sie sich überlegen, daß die Hälfte ihrer Unternehmens-Führungskräfte in diesem Zeitraum ausgewechselt wird. Das ist eine unglaubliche Veränderung, das liegt an der Altersstruktur auf der einen Seite und an der normalen Fluktuation, die an Universitäten vorherrschen auf der anderen Seite.

Nun, das ist die interne Kommunikation und wenn ich jetzt zur externen komme, dann wird es nicht einfacher. Fangen wir an, die Zielgruppen zu definieren: Was haben wir als Universität überhaupt für Zielgruppen? Als erstes traditionell die Gemeinde der Wissenschaftler in aller Welt. Die müssen wir ansprechen, mit denen kommunizieren wir in erheblicher

Weise. Wir haben die Abiturienten als Zielgruppe, als unsere zukünftigen Studenten etwa. Wenn ich die Externen nehme, haben wir die Unternehmen als Zielgruppe unserer Kommunikation als die Abnehmer unserer Produkte, sowohl, was die Studenten, also die Absolventen anbetrifft, wie auch von Forschung und Entwicklung.

Wir haben das Wissenschaftministerium als unsere Zielgruppe, als unsere Muttergesellschaft. Das sind die, die uns finanzieren: Das zerfleddert sich natürlich auch recht schnell, da ist der Landtag dann dabei, die Landesregierung insgesamt, der Bund mit Sonderprogramm etwa oder die Europäische Gemeinschaft als Förderungsinstitution. Wir haben Förderungsinstitutionen als Zielgruppen. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft, eine ganze Reihe von Stiftungen.

Wir haben darüber hinaus viertens das Umfeld, unser regionales Umfeld. Das liegt daran, daß wir eine neue Aufgabe dazubekommen haben, die es vor 30 Jahren nicht gab für eine Universität. Nämlich Motor für die wirtschaftliche Restrukturierung zu sein. Die Landesregierung hat sehr bewußt die Universitäten dezentralisiert, das war der ursprüngliche Sinn und Zweck, damit vor Ort die Bevölkerung in die Universitäten gehen kann, um die Distanz abzubauen. Das hat ja auch ganz hervorragend funktioniert und die Studierquote ist ja ganz erheblich gewachsen. Ungeplant oder fast ungeplant und nachher dann immer stärker auch ins Bewußtsein gekommen, ist unsere Rolle als Innovator, als wirtschaftlicher Innovator in der Region.

Und hier haben wir ganz neue Aufgaben, die die traditionelle Universität sich überhaupt nicht vorgestellt hat. Nun haben wir die Zielgruppe unserer Absolventen und wir haben letztendlich, wenn Sie so wollen, die Bevölkerung insgesamt, denn Wissenschaft steht in der Verantwortung, in der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Aber natürlich hat auch die Gesellschaft eine Verantwortung gegenüber den Universitäten, das sollte man vielleicht auch nicht ganz vergessen. Aber das ist ein interdependentes Verhältnis und wir müssen gegenseitig die Kommunikation betreiben.

Nun, was haben wir für Medien für die externe Kommunikation? Auf der einen Seite ist es natürlich traditionell, daß Wissenschaftler publizieren,

daß Wissenschaftler Vorträge halten. Das ist für die Scientific Community, also für die Gemeinschaft der Wissenschaftler. Wir haben darüber hinaus für die externe Kommunikation „Unireport“. Wir haben Transferbriefe unserer Transferstelle beispielsweise. Wir haben darüberhinaus aber auch mittlerweile immer mehr Einzelinformationen, Briefe von Lehrstühlen. Ich habe nur ein eigenes Beispiel mitgebracht, das müssen Sie mir verzeihen, oder von Fachbereichen, hier die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, die an die Öffentlichkeit herantritt, an die zukünftigen Studenten beispielsweise und sagt, was man hier wie studieren kann und in denen sich die einzelnen Lehrstühle vorstellen. Das sind Medien der Kommunikation, aber damit ist es bei weitem nicht getan.

Lassen Sie mich jetzt vielleicht stärker zu Handlungsfeldern kommen und das eng an einzelnen Inhalten noch mal festmachen. Ich würde gern über Sponsoring sprechen, weil das vorhin schon mal angesprochen worden ist, wobei wir sicherlich Sponsoring-Partner oder -Nehmer sind. Die Frage, wer hier mit der Glaubwürdigkeit gegebenenfalls von Wissenschaft zusammen und gemeinsam etwas kommunizieren möchte, findet sich immer mehr. Ich möchte das jetzt etwas mehr an Zielen deutlich machen, die hier auch angesprochen sind und die das Rektorat verfolgt, dem ich vorstehe.

Das ist tendentiell zunächst einmal nach innen gerichtet und auch dieser Begriff ist schon vielfach gefallen, nämlich eine unverwechselbare Identität, Universitätsidentität, jemandem erlebbar, erfahrbar zu machen, die Mitglieder dieser Universität sich mit ihrer Universität identifizieren zu lassen. Dabei ist die Frage, ob eine Corporate Identity von unten nach oben oder von oben nach unten verläuft. Vorhin gab es ein hartes Plädoyer für das von unten nach oben. Ich denke, das ist nur die halbe Wahrheit. Das Gemeinschaftsgefühl wird durch eine Interdependenz geschaffen, und so ist es auch beim ersten Beispiel gewesen, das nur auf das Design abhebt und das das Logo der Universität anbetrifft. Sie finden das Logo beispielsweise auf dem Universitätsreport.

Das Logo dieser Universität ist in einem Top-to-down-Ansatz entwickelt worden, von einem Designer außerhalb der Universität im ersten halben

Jahr meiner Amtszeit. Es hat vorher sehr viele Versuche gegeben, ein Universitätslogo zu kreieren und angesichts der Probleme, die sich innerhalb einer solchen schwer greifbaren Universität machen, war das meine Entscheidung. Herr Kollege Meissner hat es mir anders geraten, ich weiß das. Die Akzeptanz dieses Logos ist mittlerweile sehr groß, obwohl es etlichen aus einem ganz bestimmten Grund nicht gefällt - weil es bisher in der Regel nur schwarz-weiß und nicht farbig bekannt ist.

Ich plaudere ein bißchen aus dem Nähkästchen über die Schwierigkeiten, die es gibt, wenn man innerhalb einer Universität so etwas kreieren möchte. Es war also von Anfang an in dieser farbigen Form, wie Sie es hier sehen, entworfen worden, allerdings durchaus mit dem Hintergedanken, daß es dann auch kopierfähig ist und auch noch wiedererkannt werden kann. Die Universitätsverwaltung sah sich aber aufgrund eines Erlasses des Rechnungshofes von 1968 nicht in der Lage, farbiges Papier zu drucken, weil das angeblich nicht erlaubt ist. Meine Vorhaltung, daß alle anderen Universitäten ebenfalls seit langem farbiges Papier haben, führten zu nichts. Erst nachdem ich keinen anderen Weg wußte, habe ich vor einem Monat gesagt: Ab ersten November unterschreibe ich nur noch Briefe, die mit dem farbigen Logo versehen sind. Das hat zu hektischen Aktivitäten innerhalb der Universitätsverwaltung geführt mit dem Ergebnis, daß am sechsten November das Briefpapier da war. Nur leider war die falsche Kontonummer auf dem Briefpapier, so daß ich heute immer noch auf dem alten Briefpapier schreibe.

Ein anderer Punkt der Identitätsbildung, ich nenne, weil es ja um Beispiele geht, konkrete Beispiele. Ich schreibe von Anfang an innerhalb der „Unizet“ eine Kolumne zu den verschiedensten Themen und dies aus zwei Gründen. Es war vorhin die Rede von der Akzeptanz von solchen Mitarbeiterzeitungen. „Unizet“ ist eine von einem Redakteur der Pressestelle gemachte Zeitung, die durchaus nicht immer allen Mitgliedern der Universität gefällt. Da kommt es dann auch durchaus vor, daß der Rektor mal Opfer kritischer Äußerungen ist - aber auch andere Kollegen oder Mitglieder dieser Universität.

Das hat immer wieder zu Diskussionen darüber geführt, wer diese Zeitung nun eigentlich herausgibt und ich habe entschieden: Ich schreibe eine Kolumne und mache damit deutlich, das, was der Rektor sagen will,

steht in der Kolumne, und alles andere kann nicht dem Rektor zugerechnet werden. Das ist der eine Punkt, zum anderen habe ich aber auch die Möglichkeit, wie die Fachleute sagen, des Agenda-Setting, d.h. also bestimmte Themen zu akzentuieren. Bestimmte Themen zu bestimmten Zeiten in die Universität hineinzubringen und das zu setzen.

Ein anderer Punkt, den ich gerne ansprechen wollte, sind die Techniken und die Technologien. Ich möchte eine Bresche für die Technik schlagen, für die Information- und Kommunikationstechnik und damit auch Beispiele bringen, wie nützlich das sein kann in der Kommunikation. Viel hängt bei der Führung innerhalb auch eines solchen nicht homogenen Gebildes davon ab, daß die Führungsmannschaft selbst ein einheitliches Bild präsentiert. Wir, d.h. das Rektorat dieser Universität, bestehend aus zwei Prorektoren, dem Kanzler und dem Rektor, benutzen seit der Jahreswende 1990/91 ein Elektronikmeldesystem. Wir sind eine Gruppe von fünf Personen, die sich sehr wenig sehen, die aber sehr viel Kommunikation mit den entsprechenden Teilen der Universität betreiben. Dieses Elektronikmeldesystem ermöglicht es uns innerhalb sehr kurzer Zeit, auch wenn wir physisch nicht anwesend sind, zu gemeinsamen Haltungen zu kommen, die wir dann auch nach außen tragen können. Ich halte das für sehr wichtig für den Erfolg und für die, wenn sie so wollen, Führungsidentität.

Ein Stichwort vielleicht zur Kommunikation von unten nach oben, Herr Rager hat das angesprochen. Die ist unterschiedlich organisiert innerhalb einer Universität. Ich nutze Gespräche mit den Professoren, die aus Anlaß des 25jährigen Dienstjubiläums geführt werden, dazu, Informationen von der professoralen Basis zu holen. Das ist häufig ein etwas peinlicher Beginn, wenn ein Professor 25 Jahre im öffentlichen Dienst ist und dann eine Urkunde von mir ausgehändigt bekommen soll. Diese ist unterschrieben von der Ministerin für Wissenschaft und Forschung. Das ist kein Motivationsinstrument wie vielleicht in anderen Institutionen, wo so etwas motivierend wirkt. Insofern muß man es umfunktionieren und ich tue dies eben, indem ich versuche, die Kommunikation mit den Kollegen sehr intensiv, auch über eine Stunde beispielsweise, zu führen, um dann sehr viel zu lernen. Das ist die Kommunikation nach innen oder mit innen.

Nach innen und außen gerichtet haben wir ein Campusfest eingerichtet, das unter dem Stichwort Infotainment läuft, also Informationen bietet auf der einen Seite für das Umfeld oder auch für die Angehörigen der Universitätsmitarbeiter, auf der einen Seite aber auch viel Spaß und Spannung. Zweimal hat das Fest jetzt stattgefunden mit sehr großem Erfolg, mit 20.000 Menschen auf dem Campus. Wir haben darüber hinaus die Verleihung einer Universitätsmedaille eingerichtet, um herausragende Leistungen, die meistens verborgen sind, auszuzeichnen. Das sind Dinge, die nach innen gehen und nach außen, weil es teilweise dann auch Personen sind, die nicht Universitätsangehörige sind.

Worauf es mir ankommt, wenn wir beispielsweise weitere Ziele ansprechen, ist die Internationalisierung dieser Universität. Um noch ein Beispiel zu bringen: Ich hab von Anfang an gesagt, eine Universität wie die unsrige muß sich noch stärker internationalisieren als das in der Vergangenheit vielleicht der Fall gewesen ist. Diese Kommunikation, die ich persönlich in Reden oder in Schriften oder hier in der Kolumne vertreten habe, hat durchaus dazu geführt, daß erstens die Message angekommen ist. Das ist ja schon mal sehr erfreulich. Es setzt sich aber dann gegebenenfalls auch in Ansprüche um, so daß ich beschimpft worden bin, wenn Professoren Gäste nach Dortmund geholt haben und ich ihnen kein Zimmer besorgt habe oder besorgen konnte. Und Wohnraum ist ja eines der knappsten Güter hier. Dies zeigt nur, daß das entsprechend abgewogen und integriert sein muß mit den anderen Handlungen. Und hier mit diesem Haus ist es ja beispielsweise auch schon gelungen.

Insgesamt geht es, denke ich, darum, die Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten in der Zukunft zu stärken. Überhaupt ein Wettbewerbsdenken in die Universitäten hineinzubringen. Das Bild der Universität hat sich verändert. Wir werden sehr viel stärker nach unserer Leistung gefragt als das früher der Fall gewesen ist. Das bereitet Schwierigkeiten. Leistung von Wissenschaftlern in der Forschung ist noch einigermaßen nachvollziehbar, in der Lehre hingegen kaum, das gehört zu einem Tabubereich. Im „Spiegel“ stand neulich ein sehr guter, vielleicht noch besserer Begriff, die Lehre gehöre zum „Intimbereich“ des Professors oder der Dozenten. Das wird durch Druck von außen augenblicklich aufgebrochen. Meine Aufgabe ist es, dies zu vermitteln -

auch nach innen. Ich spüre diesen Druck auf allen Ebenen vielleicht stärker, in der Hochschulrektorenkonferenz, in der Landessektorenkonferenz, bei den Kontakten, die ich als Außenrepräsentant habe.

Die Frage ist, wie dies zu realisieren ist. Nun, wir haben natürlich auch auf der einen Seite organisatorische Strukturen mit Dekanen, die den Fachbereichen vorstehen, mit dem Senat, mit dem Hochschullehrerrat, mit Kommissionen. Mit Gremien Kommunikation zu betreiben, macht einen weiteren Teil der Kommunikation aus, die ständig innerhalb der Universität abläuft. Ob diese funktional oder auch disfunktional ist, das hängt jeweils von den Personen ab. Wesentlich, denke ich, und damit kommen wir zur Frage des Stils, ist, daß Kommunikation vorgelebt werden muß von der Unternehmensleitung, und das gilt in gleicher Weise für das Rektorat einer Universität.

Es ist Rektoratsaufgabe, einen bestimmten Stil auch persönlich vorzuleben, und dabei kann es sich sicherlich nicht um eine wine-and-dine-Strategie handeln, wo man die Journalisten einlädt und dann möglichst köstlich bewirtet, um anschließend eine gute Presse zu haben. Dazu reicht der Öffentlichkeitshaushalt dieser Universität bei weitem nicht aus. Ich denke, wir können nur mit einem Pfund wuchern und das ist Offenheit, Ehrlichkeit und Ansprechbarkeit. In dem Sinne, wie es Herr Meissner eben schon ausgedrückt hat, um damit Glaubwürdigkeit zu erreichen.

Als letztes: Offenheit entspricht im übrigen auch dem Selbstverständnis einer Universität. Ich denke, man kann nichts besseres tun, als das, was man selbst ist und will, auch nach außen zu bringen. Das ist immer am glaubwürdigsten und am effektivsten.